

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ «ПОДІЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ БІЗНЕСУ І ФІНАНСІВ  
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування



**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ  
ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ  
НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ  
«СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

для здобувачів вищої освіти освітньо-професійної програми  
«Менеджмент» другого (магістерського) рівня зі спеціальності  
073 «Менеджмент» (денної і заочної (дистанційної) форми навчання)

**Кам'янець-Подільський, 2025**

**УДК 65.012.2**

**Укладач:**

**Алла ЧИКУРКОВА,**  
завідувач кафедри менеджменту, публічного управління  
та адміністрування; доктор економічних наук, професор

*Рекомендовано до друку науково-методичною радою  
Закладу вищої освіти «Подільський державний університет»  
(протокол № 3 від «22» квітня 2025 р.)*

**Рецензенти:**

**Світлана СУДОМИР,** д.е.н., професор, професор кафедри економіки і менеджменту ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут»

**Володимир РУДИК,** д.е.н., професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи, страхування та електронних платіжних систем ЗВО «Подільський державний університет»

Методичні вказівки для самостійного вивчення дисципліни «Стратегічний менеджмент» для здобувачів вищої освіти освітньо-професійної програми «Менеджмент» другого (магістерського) рівня зі спеціальності 073 «Менеджмент» (денної і заочної (дистанційної) форми навчання) / Алла ЧИКУРКОВА. Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ», 2025. 81 с.(3,38 ум.д. а.).

Методичні вказівки для самостійного вивчення дисципліни призначено для використання здобувачами вищої освіти освітньо-професійної програми «Менеджмент» другого (магістерського) рівня зі спеціальності 073 «Менеджмент» (денної і заочної (дистанційної) форми навчання) для засвоєння навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент». У виданні подано: зміст, методичні вказівки до вивчення теми, плани семінарських завдань, питання для обговорення, питання для поглибленого вивчення, теми рефератів, перелік питань до заліку із навчальної дисципліни, словник основних термінів і понять. За допомогою методичних вказівок здобувачі вищої освіти і всі бажаючі зможуть поглибити свої знання з теорії та практики сучасного стратегічного менеджменту.

## ЗМІСТ

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ПЕРЕДМОВА.....</b>                                                 | <b>4</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....</b>     | <b>6</b>  |
| 1. Загальна характеристика та розвиток стратегічного менеджменту..... | 6         |
| 2. Конкурентні переваги організації як основа стратегії .....         | 12        |
| 3. Стратегічне планування.....                                        | 18        |
| 4. Типи стратегій розвитку бізнесу.....                               | 22        |
| 5. Функціональні стратегії.....                                       | 32        |
| <b>РОЗДІЛ 2. ПРОЦЕС РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ.....</b>         | <b>39</b> |
| 6. Аналіз середовища підприємства.....                                | 39        |
| 7. Розробка місії та стратегічних цілей організації.....              | 47        |
| 8. Оцінювання та вибір стратегії.....                                 | 52        |
| 9. Реалізація стратегії.....                                          | 61        |
| <b>ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО ЗАЛІКУ ІЗ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ</b>              |           |
| <b>"СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ".....</b>                                 | <b>69</b> |
| <b>СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....</b>                          | <b>73</b> |
| <b>СЛОВНИК ОСНОВНИХ ТЕРМІНІВ І ПОНЯТЬ.....</b>                        | <b>76</b> |

## ПЕРЕДМОВА

Навчальна дисципліна „Стратегічний менеджмент” належить до порівняно нових, розрахованих на студентів економічних спеціальностей вищих закладів освіти, які опановують спеціальність, що безпосередньо пов’язана з управлінням.

Глобальні зміни у всіх сферах людської діяльності викликають потребу у постійному пошуку нових форм і методів цілеспрямованого впливу на процеси, що відбуваються у суспільстві. Стратегічний менеджмент являє собою новий напрям діяльності менеджерів, суть якої полягає в тому, щоб крім стратегічних планів розробляти структури управління, системи і механізм взаємодії окремих планів, спрямований на забезпечення довгострокової стратегії, на перемогу в конкурентній боротьбі і створення управлінського інструментарію для втілення цих стратегій в життя.

Мета вивчення дисципліни — дати студентам глибокі знання з основ теорії стратегічного менеджменту, озброїти стрункою концепцією інтегрального підходу до діяльності суб'єктів господарювання в умовах конкуренції і невизначеності, що зростає, постійного впливу різноманітних зовнішніх факторів, навчити їх передовим методам діяльності за принципом „від майбутнього до сучасного”, а не „від минулого до майбутнього”. Оволодіння основами стратегічного менеджменту буде сприяти формуванню у менеджерів нового економічного мислення, їх уміння бачити перспективу, приймати виважені стратегічні рішення і організовувати їх виконання.

Для засвоєння дисципліни передбачено такі види занять: лекції, семінарські, практичні, індивідуальні заняття під керівництвом викладача, самостійна робота над навчальною та спеціальною літературою, підготовка доповідей та рефератів, виконання домашніх контрольних робіт.

Методичні вказівки для самостійного вивчення дисципліни „Стратегічний менеджмент” підготовлений з метою надання допомоги здобувачам закладів вищої освіти у доскональному вивченні теоретичного матеріалу та набутті відповідних навичок з даної навчальної дисципліни. Посібник спрямований на формування у здобувачів здатності до поглибленого самостійного опанування навчального

матеріалу, засвоєння теоретичних знань і набуття практичних навичок прийняття стратегічних управлінських рішень. Він надає студентам можливість ґрунтовно підготуватись до семінарських та практичних занять, систематизувати та конкретизувати лекційний матеріал, зосередити увагу на ключових поняттях, їх ознаках і особливостях, здійснювати самоконтроль своїх знань. Цей посібник не є альтернативою підручникам з стратегічного менеджменту для отримання фундаментальних знань, його призначення - допомогти студентам правильно організувати роботу із самостійного вивчення дисципліни.

Самостійна робота здобувачів є основним засобом оволодіння матеріалом дисципліни, засвоєння необхідних умінь та навичок у час, вільний від обов'язкових навчальних занять. Під час такої роботи використовується навчальна спеціальна література, а також тексти лекцій. Основні види самостійної роботи здобувачів:

- підготовка до практичних занять;
- підготовка до проміжного і поточного контролю;
- виконання завдань для самостійного опрацювання;
- вивчення питань для поглибленого вивчення дисципліни;
- виконання самодіагностики.

Самостійна робота має забезпечувати безперервний розвиток і вдосконалення особистості, формування неповторної творчої індивідуальності, самосвідомості майбутнього фахівця. Стрижнем самостійної роботи здобувачів з дисципліни «Стратегічний менеджмент» є наявність пізнавального завдання та способу його розв'язання без прямої допомоги з боку викладача або з мінімальним його втручанням. При цьому самостійна діяльність здобувачів завжди спрямована на перехід від способу відтворення до принципово іншого – творчого вирішення завдань.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.**

### **Тема 1. Загальна характеристика та розвиток стратегічного менеджменту.**

#### **Методичні вказівки до вивчення теми**

Розгляд проблематики стратегічного управління, всебічна характеристика його особливостей неможливі без історичного підходу. Дуже корисним є відстеження етапів розвитку та елементів систем управління, які призначені та спрямовані на передбачення майбутнього з метою розробки таких варіантів управлінського впливу, котрі дозволяють своєчасно адаптувати організації до цього майбутнього. Зважаючи на те що стратегічне управління є певним етапом у розвитку менеджменту організацій, історичний підхід до викладення проблематики становлення стратегічного управління — це розгляд прикладів досягнення поставлених цілей за допомогою бюджетування, довгострокового та стратегічного планування і, насамперед, стратегічного управління.

Характеристика бюджетування, його переваг та недоліків має на меті з'ясувати необхідність його застосування, місце та роль на різних етапах розвитку менеджменту. Зіставлення бюджетування та поточного планування дає змогу визначити спільні обмеження, які має орієнтація підприємств, що застосовують їх у своїй діяльності, на короткострокові цілі. Далі цілком зрозумілим є поступовий перехід до гнучких, структурованих та «0»-бюджетів, котрі є реакцією на необхідність подолання обмежень «класичного» бюджетування. Особливої уваги заслуговує взаємозв'язок між бюджетуванням і фінансовим контролем, поточним плануванням та адміністративним контролем. Саме ці елементи є основними у поточному управлінні «за відхиленнями»: бюджет або поточний план визначають зміст і послідовність заходів, спрямованих на досягнення поточних цілей, а адміністративний і фінансовий контроль призначені для відстежування, реєстрації відхилень і створення умов для впровадження коригуючих заходів.

Особливості застосування управління «за відхиленнями» — це орієнтація на внутрішні можливості розвитку підприємства та на поточні результати, що передбачає розробку способів і засобів упорядкування проходження якогось

процесу або явища, приведення системи в стабільний (попередній) стан, адже стабільною система може залишатись лише в стабільному середовищі. Обмеженнями виступають: умовність критеріїв оцінки стабільності системи; орієнтація на збереження досягнутого (без зазіхань на радикальні зміни); можливість відсікання відхилення, яке пропонує нове, більш ефективне вирішення проблем; неможливість оцінки необхідності та ефективності впровадження довгострокових (тих, що виходять за межі поточного планування) заходів тощо. При вивченні цього питання теми зосередити увагу на тому, що й сьогодні застосування бюджетування потребує чіткого визначення місця та ролі бюджетів у системі управління організаціями. Наступним проблемним питанням теми, окресленим черговим етапом у розвитку управління, є сукупність прийомів і методів, що можуть бути умовно визначені як управління «від досягнутого».

На відміну від вищенаведеного підходу (управління «за відхиленнями») даний тип управління застосовує елементи аналізу та контролю не тільки внутрішніх, але й зовнішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства і врахування яких або сприятиме, або протидіятиме розвитку підприємства. Роль планування тут стає більш значною, воно розглядається як інструмент досягнення цілей розвитку. Орієнтація на розвиток потребує використання прогнозів, що стали основою довгострокового планування. Передбачення майбутнього на цьому етапі пройшло шлях від уявлення про те, що воно є кількісно зміненим минулим (передбаченням за допомогою екстраполяційних прогнозів), до констатації факту існування інтервалів можливого розвитку подій (обмежених «еволюційними» та «нормативними» прогнозами, що одержало назву «поля організаційних прогнозів»).

Студентам необхідно звернути увагу на те, що саме на цьому етапі функцію планування почали трактувати як комплексну і розподіляти на підфункції цілевстановлення, прогнозування, моделювання та програмування. Такий підхід знаходив вираження, з одного боку, у стандартизації змісту окремих етапів довгострокового планування (постановка цілей і завдань; розробка системи прогнозів на основі різних моделей: міжгалузевого балансу, виробничої функції тощо; формування цільових програм різного типу, середньострокових, поточних

планів та бюджетів — на основі послідовного уточнення планового проектування у ході балансового та нормативного і на їх основі «наскрізних» показників); з іншого — у створенні досить чіткої системи планових документів: у СРСР і країнах РЕВ «прогноз— програма—план», а в розвинених країнах Заходу та Сходу — «планування— програмування—бюджетування». Результатом цих процесів стала більш-менш чітка система органічнопоєднаних планів різної тривалості, їх спадковість, сумісність структурних елементів (напрямів, розділів, показників) і безперервність планування як системи. Перевагами довгострокового планування є: можливість передбачення майбутніх змін і забезпечення підготовленості до них; орієнтація на довгостроковий розвиток; накопичення досвіду роботи з довгостроковими планами; можливість узгодження дій партнерів тощо.

Студентам слід детально визначити, в яких умовах ці переваги можуть проявлятися. Однак поряд з безумовно позитивними сторонами «управління від досягнутого» з орієнтацією на довгострокове планування слід звернути увагу на недоліки (які, зрештою, і привели до переходу до стратегічного планування): відсутність урахування змін у зовнішньому середовищі організації; неналежне обґрунтування рішень щодо негативних чинників, що впливають на діяльність підприємства; неможливість орієнтації застосованих у довгостроковому плануванні методів (балансовому, нормативному) на радикальні інновації; невідповідність методів середовищу; забюрократизованість планових процедур; великі витрати на створення планів — «законів» (у соціалістичних економіках), які майже ніколи не виконувалися, тощо. При вивченні особливостей управління «від досягнутого» та управління «за відхиленнями» необхідно відмітити, що ці системи управління дуже поширені на сучасних українських підприємствах, незважаючи на досліджені та підтверджені практикою їх застосування обмеження та недоліки.

Перехід до стратегічного планування був зумовлений певними новими чинниками, що стали найсуттєвішими для розвитку підприємств в умовах підвищення конкуренції на більшості ринків. Д. А. Стейнер першим дав їх найбільш повний опис: зростання розмірів підприємств; науково-технічний прогрес; необхідність встановлення ефективних зв'язків з іншими організаціями; зростання



рівня конкретності; розвиток методології та інструментів планування; наявність ЕОТ та кваліфікованих кадрів; лідируюче становище підприємств, які використовували у своїй діяльності стратегічне планування. Студенти повинні зосередитись на тому, що стратегічне планування дуже тісно пов'язане з процесом прийняття довгострокових рішень: стратегічне планування націлене не тільки на досягнення стратегічних цілей, а й на вирішення завдань, пов'язаних з вибором альтернативних варіантів дій. Пошук альтернатив зумовлений адаптивним характером стратегічного планування, де альтернативність реалізується через ситуаційний підхід до планування та передбачає наявність «запасних», резервних стратегій і планів, на які може переходити організація внаслідок змін у середовищі її функціонування.

В стратегічному плануванні змінюється концепція розвитку підприємства — вона обіймає всі його сторони, тобто стає комплексною. Це означає необхідність розробки структурованих планових документів, в яких певним чином пов'язуються потреби зростання одних елементів і скорочення інших. У цьому й полягають головні відмінності довгострокового та стратегічного планування. Моделі стратегічного планування передбачають різні рівні агрегації та дезагрегації окремих етапів, але найбільш поширеними є: місія бізнесу; вивчення зовнішнього середовища та критичний аналіз внутрішніх умов функціонування; горизонт стратегічного планування; формування стратегій та розробка програм їх виконання; розподіл ресурсів між програмами і в часі; бюджетування і фінансовий контроль у стратегічному плануванні; система сприяння стратегічному плануванню. Студентам необхідно порівняти зазначений перелік етапів із сучасним, зважаючи на зміни не тільки їх кількості, а й змісту робіт. Серед специфічних методів, що їх використовує стратегічне планування, основну увагу при вивченні цього питання слід приділити «портфельному» аналізу та плануванню, експертним методам, методам побудови сценаріїв, контролінгу тощо.

Системи стратегічного планування на підприємствах мають різні організаційно-методичні рішення та можуть слугувати (при певному рівні розвитку) перехідними сходами до впровадження системи стратегічного управління. Стратегічне управління являє собою процес, що визначає послідовність дій організації по

розробці та реалізації стратегій. Він містить у собі визначення цілей, формування стратегії, оцінку необхідності в ресурсах для створення та/або підтримки виробничого потенціалу, підтримку зв'язків із зовнішнім середовищем. Відмінність стратегічного планування та стратегічного управління полягає у масштабах охоплення стратегічною діяльністю підсистем підприємства: у першому випадку — однієї системи планування (яка певним чином впливає на інші підсистеми за допомогою розробки та контролю виконання стратегічних планів); у другому — охоплює всю систему. В цьому випадку підприємство спрямовує свою діяльність на пристосування організації до середовища і, до певної міри, середовища до своїх потреб. Саме в цьому полягає відмінність так званого «регулярного» менеджменту і стратегічного управління. Попередження та реакція на зміни — головна перевага підприємств, що застосовують стратегічне управління.

При вивченні цього підрозділу теми слід порівняти спільні та відмінні риси підходів до стратегічного управління, які визначені І. Ансоффом як: «управління за допомогою вибору стратегічних позицій»; «управління за ранжируванням стратегічних завдань»; «управління стратегічними можливостями»; «управління в умовах стратегічних несподіваностей»; «управління за слабкими сигналами»; «управління в реальному масштабі часу». Критичний аналіз вищеназваних підходів дозволяє визначити найбільш загальні етапи стратегічного управління, а саме: осмислення концепції підприємства, аналіз середовища функціонування, діагноз, прогноз, визначення цілей, визначення стратегії, розробка системи планів, проектів і програм розвитку підприємства, розробка системи забезпечення виконання планів, формування системи стратегічного управління, виконання стратегічного контролю. Закінчувати розгляд теми курсу необхідно загальною оцінкою елементів стратегічного управління, які зустрічаються в практиці роботи українських підприємств.

*Студент повинен знати:*

- порядок розвитку і зміст підходів до управління на вітчизняних і зарубіжних підприємствах;

- сутність, основні відмінності й обмеження бюджетування, довгострокового та стратегічного планування, стратегічного управління, а також відмінності від «звичного» п'ятирічного і поточного планування радянської системи управління;

- переваги та недоліки існуючих типів стратегічного управління.

*Студент повинен уміти:*

- характеризувати основні риси підходів до планування й управління на підприємстві;
- будувати блок-схеми, що характеризують основні етапи бюджетування, довгострокового і стратегічного планування, стратегічного управління;
- визначати зміст кожного з наведених етапів;
- наводити приклади використання різних підходів до планування й управління та приклади їх наслідків.

*План семінарського заняття:*

1. Бюджетування та фінансовий контроль.
2. Довгострокове планування.
3. Стратегічне планування.
4. Стратегічне управління.

*Основні питання для обговорення:*

1. Чим можна пояснити ускладнення процесу управління на підприємстві?
2. Чи є різниця між адаптацією та керованим розвитком підприємства? Які концепції управління є більш прийнятними для великих та середніх організацій?
3. Охарактеризуйте відмінності між довгостроковим, короткостроковим і стратегічним плануванням. Чи можна порівняти довгострокове планування 1960—70-х рр. у СРСР та країнах з розвинутою ринковою економікою?

*Обґрунтуйте відповідь. Питання для поглибленого вивчення:*

1. Варіанти використання бюджетів у стратегічному управлінні.
2. Відмінності стратегічного планування і стратегічного управління.
3. Основні переваги стратегічного управління і можливості його застосування на українських підприємствах.

*Теми рефератів:*

1. Особливості бюджетування: досвід СРСР і західноєвропейських країн.
2. Порівняльна характеристика методів обґрунтування та змісту довгострокових і стратегічних планів.
3. Український менеджмент: процес накопичення стратегічних ознак.
4. Загальні риси різних підходів до стратегічного управління.
5. Історичний огляд формування стратегічного управління в Україні.

## **Тема 2. Конкурентні переваги організації як основа стратегії**

### **Методичні вказівки до вивчення теми**

Вивчення матеріалу теми необхідно розпочинати зі з'ясування суті категорій «конкуренція» та «конкурентоспроможність». Ці категорії слід розглядати у тісному взаємозв'язку з категорією «ринкова структура», оскільки саме структура ринку (галузь, стратегічні групи) безпосередньо визначає конкуренцію в оточенні організації. Доцільним є повторення відповідних матеріалів з курсів «Маркетинг», «Мікроекономіка» та «Макроекономіка». Слід усвідомлювати, що найбільш загальною «ареною» конкурентної боротьби виступає галузь, оскільки вона поєднує ті підприємства, які випускають однорідну продукцію, використовують однотипну сировину і матеріали та які схожі між собою характером виробничо-господарської діяльності. Серед найбільш відомих праць, присвячених дослідженню конкуренції, є праці М. Портера. Крім цього, вагомим внеском М. Портера в дослідження конкуренції є дослідження загальноконкурентних стратегій, тобто висновок про існування тільки двох шляхів досягнення оптимального функціонування організації: або організація стає у своїй галузі виробником з найнижчим рівнем собівартості, або організація диференціює свою продукцію (послуги) в тих напрямках, які цінуються покупцями такою мірою, що вони готові заплатити найвищу ціну за володіння ними.

Розгляд моделі М. Портера слід починати з вивчення детермінант «національного ромба» країни, а також структури категорії «конкурентні переваги» (або ключові фактори успіху). Треба мати на увазі, що комбінація ключових факторів успіху (КФУ) не є постійною та універсальною для всіх галузей. Кожна окрема галузь має свої специфічні вимоги до такої комбінації. Для більш

поглибленого вивчення матеріалу теми доцільно зупинитися на методах визначення КФУ. Ключові фактори успіху — це головний чинник, який формує конкурентоспроможність реально існуючої системи (підсистеми, елементу тощо), що функціонує в ринковій економіці. Категорію «конкурентоспроможність» у межах даного курсу розглядатимемо у двох аспектах: як конкурентоспроможність продукції та конкурентоспроможність організації. Синтетичним показником конкурентоспроможності продукції може виступати ступінь його відповідності вимогам цільових груп споживачів або ринку за найважливішими на даний момент характеристиками.

При розгляді конкурентоспроможності продукції студенти повинні акцентувати увагу на необхідності відокремлення категорій «показники» та «параметри» конкурентоспроможності. Слід зупинитися на визначенні параметрів як кількісних характеристик властивостей продукції та на визначенні показників як сукупності системних критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності. Показники конкурентоспроможності є похідними і базуються на параметрах. Згідно з такою класифікацією можна виділяти множину груп параметрів конкурентоспроможності (технічні групи, економічні, нормативні тощо), які мають різні переліки та зміст залежно від особливостей продукції, що випускається. Матеріал теми необхідно вивчати паралельно з теорією життєвих циклів товару. Слід усвідомлювати, що кожний з етапів життєвого циклу товару має специфічні характеристики конкурентоспроможності, що формуються під впливом різних циклічних процесів у макро- і мікросередовищах. Таким чином, ефективне управління конкурентоспроможністю неможливе без урахування циклічних процесів у економіці (життєвих циклів технологій, форм організації, макроекономічних змін тощо).

Вивчення конкурентоспроможності продукції нерозривно пов'язане з управлінням якістю. Якість — один з найважливіших чинників, що визначає конкурентоспроможність. Доцільно повторити матеріал інших курсів, в яких розглядаються існуючі системи управління якістю. Вивчення конкурентоспроможності продукції слід завершувати засвоєнням методів оцінки

конкурентоспроможності товару. Програмою курсу передбачено розгляд моделі К. Омаї, за якою підприємство орієнтується на створення і розвиток ключових факторів успіху, що відсутні у конкурента. Головна ідея моделі — твердження, що підприємство може й повинно створювати попит на продукцію з унікальними властивостями, а не тільки реагувати на попит, який уже склався. Також важливими питаннями при розгляді цієї моделі є ситуації «конкурентного паритету» та «уникнення конкуренції», сутність яких треба усвідомлювати.

Конкурентоспроможність продукції є наслідком ефективного функціонування конкурентоспроможної організації. Вивчення конкурентоспроможності організації слід починати зі з'ясування, що ця величина теж не є постійною і значною мірою залежить від життєвого циклу організації. Необхідно зупинитися на проблемі об'єктивності оцінок у визначенні конкурентоспроможної організації. Конкурентоспроможність організації — це відносне поняття, оскільки воно може бути визначене лише на підставі порівнянь окремої організації з конкурентами по галузі. Таким чином, поняття «абсолютна конкурентоспроможність» не існує. Синтетичним показником конкурентоспроможності організації виступає конкурентний статус підприємства (КСП). У разі необхідності більш поглибленого вивчення слід зупинитися на методах визначення конкурентного статусу підприємства, що запропоновані І. Ансоффом (конкурентний статус є добутком рівня капіталовкладень, стратегічного нормативу та нормативу можливостей).

Ретельний аналіз поточного стану конкурента, його конкурентної позиції в галузі, потенціалу конкурента та стратегії його використання стає найбільш актуальним завданням при визначенні конкурентоспроможності підприємства. Найбільш уживаним підходом до оцінки конкурентів є функціональний підхід, за якого оцінюється потенціал конкурента та стратегії використання наявного потенціалу. Зважаючи на це, необхідно звернути увагу студентів на параметри оцінки конкурентів та на наявні підходи різних авторів до такої оцінки. Так, М. Портер пропонує робити акцент на джерела переваг конкурентоспроможності. Така позиція відображається й на структурі параметрів, за якими пропонується

оцінювати конкурентів. На противагу такій позиції А. Роу акцентує увагу на більш чітких показниках, що мають бути розраховані для порівняння конкурентів.

При вивченні матеріалу теми доцільно зіставляти різні підходи та показники до характеристики конкурентів з виділенням слабких та сильних сторін обох підходів. Студентам слід зосередитись на галузевих особливостях, які впливають на конкурентоспроможність організацій, навести декілька прикладів, що характеризують ситуацію, в якій галузеві особливості є визначальним фактором конкурентоспроможності підприємства (наприклад, гірничо-збагачувальна галузь України). Вивчення конкурентоспроможності підприємства слід завершити засвоєнням методів підвищення конкурентоспроможності організації. Вони переважно базуються на аналізі конкурентів, тому насамперед треба розглянути категорію «стратегічна група конкурентів». Поняття «стратегічна група конкурентів» є більш вузьким за поняття «конкуренти» та «галузь», оскільки воно характеризує тих конкурентів, що конкурують між собою на основі однакових конкурентних переваг та за допомогою однакових методів. Необхідно зупинитись на тих факторах, що характеризують належність організацій до однієї стратегічної групи. Різні галузі можуть мати різну кількість стратегічних груп, тому важливим є визначення необхідних параметрів для характеристики стратегічних груп галузі, які б відбивали специфічні характеристики підприємств певної галузі загалом і відмінності однієї стратегічної групи від іншої.

Для аналізу стратегічних груп використовується декілька методів, що довели свою практичну значимість. Найбільш загальним є метод «карт стратегічних груп». Суть методу, який треба застосовувати в тому числі й під час підготовки випускних робіт, полягає в тому, що підприємство самостійно вибирає кількість параметрів, за якими треба порівнювати окремі підприємства. Таким чином, необхідно побудувати стільки карт стратегічних груп, скільки обрано пар характеристик. Наявність карт з різними парними оцінками може сприяти виявленню рівня та типу конкуренції як у галузі загалом, так і в межах однієї стратегічної групи. Оскільки стратегічні групи не можуть бути повністю статичними, то важливим для підприємства є оцінка місця й ролі підприємства не тільки в наявній, а й у новій для нього стратегічній групі, а

також аналіз нових конкурентів усередині існуючої. Серед найбільш відомих і загальних методів оцінки та аналізу діяльності конкурентів також виділяється метод аналізу профілю конкурента та анкетні форми опитування.

Аналіз профілю конкурента базується на визначенні перспективних цілей та стратегій конкурента і на аналізі поточних дій конкурента. За цими даними визначають «профіль конкурента» (за допомогою вагово-рейтингових оцінок). На основі аналізу профілю роблять припущення щодо можливості ймовірних кроків конкурента для покращення своєї конкурентної позиції. Підсумок може бути поданий у табличній або графічній формі. Анкетна форма аналізу конкурентів являє собою аналітичний інструмент порівняння фактичного стану параметрів об'єкта досліджень з прогностичними. Принципова різниця може полягати у визначенні структури показників, що характеризують конкурента. Перевагами такого методу є можливість проведення аналізу сильних та слабких сторін організації відносно її конкурентів, можливість спрогнозувати різні варіанти розвитку ситуації. Опанування вищезазначених методів аналізу конкурентоспроможності дозволить сформувати навички побудови та використання результатів уже здійсненого аналізу конкурентоспроможності при прийнятті відповідних стратегічних рішень. Завершити вивчення теми необхідно комплексним порівняльним аналізом категорій «конкурентоспроможність продукту» та «конкурентоспроможність підприємства» як основоположних понять досягнення загальних конкурентних переваг як у межах стратегічних груп, так і поза ними.

*Студент повинен знати:*

- сутність категорій «конкуренція» «конкурентоспроможність», «конкурентоспроможність продукту», «конкурентоспроможність підприємства»;
- методи оцінки конкурентоспроможності продукту;
- методи, фактори та показники, які визначають конкурентоспроможність підприємства;
- визначення «стратегічної групи конкурентів».

*Студент повинен уміти:*



- використовувати різні методи аналізу конкурентів (матриця конкурентного профілю, анкета для аналізу конкуренції у галузі та конкурентів тощо).
- застосовувати «карти стратегічних груп» в аналізі середовища організації;
- визначати конкурентоспроможність продукції та конкретних підприємств України.

*План семінарського заняття:*

1. Сутність категорії «конкурентоспроможність».
2. Конкурентоспроможність продукту.
3. Конкурентоспроможність підприємства.
4. Стратегічні групи.

*Основні питання для обговорення:*

1. Охарактеризуйте підходи до визначення конкурентоспроможності продукту та підприємства.
2. Визначте тотожність і різницю між категоріями «якість» і «конкурентоспроможність».
3. Що таке «конкурентні переваги»? Як їх треба вивчати, формувати та використовувати?
4. Наведіть перелік чинників, які можуть застосовуватися при формуванні «стратегічних груп». Охарактеризуйте «стратегічну групу» університету, де ви навчаєтесь.

*Питання для поглибленого вивчення:*

1. Детермінанти конкурентних переваг країни в моделі «національного ромба» М. Портера, їх характеристика та природа взаємодії.
2. Що характеризує «національний ромб»? У чому полягають особливості «національного ромба» країни, що переходить від централізовано-планової економіки до ринкових відносин?
3. У чому суть принципу ефективності за Парето? Як використовується цей принцип при оцінці впливу стратегічного потенціалу фірми на її конкурентні переваги?

*Теми рефератів:*

1. Напруженість конкурентної боротьби на певному ринку України, наприклад безалкогольних напоїв. Проілюструвати, використовуючи апарат моделі стратегічних груп. Указати, між якими учасниками відбувається найбільш сильна конкурентна боротьба, а між якими конкуренцію можна вважати несуттєвою.

2. Дослідження взаємодії детермінант «національного ромба» з діяльністю законодавчої та виконавчої влади певної країни.

3. Роль випадкових подій у формуванні умов для конкурентних переваг організацій тієї або іншої країни.

### **Тема 3. Стратегічне планування.**

#### **Методичні вказівки до вивчення теми**

Вивчення цієї теми передбачає засвоєння питань, розглянутих у попередніх розділах: аналіз середовища функціонування організації як основи для визначення тенденцій його розвитку (прогнозування); формулювання та вибір цілей та стратегій, побудова стратегічного набору. Всі ці етапи процесу стратегічного управління є передплановими елементами, які суттєво впливають на якість та обґрунтованість стратегічних рішень. Однак для розробки стратегій можливе використання різних шкіл (за Г. Мінцбергом), моделей, методів і підходів, вивчення сутності яких дозволить визначити місце та роль, переваги та недоліки планового підходу.

Для цього слід звернути увагу: на методи встановлення стратегій С. Сінка [стратегій, що: а) сформульовані «за натхненням»; б) базуються на здоровому глузді; в) створені на основі компромісу; г) розраховані та сплановані]; на моделі розробки стратегій Г. Мінцберга («планову», «підприємницьку», «навчання на досвіді»); на підходи до розробки стратегій А. Томпсона («одноосібний», «побудований на делегуванні», «побудований на співробітництві», «побудований на конкуренції»). Розглядаючи вищезазначені підходи, необхідно зосередитись на їх спільних та особливих рисах, загальних рішеннях, що приймаються на їх основі, а також на характеристиках стратегій, які можуть бути одержані в результаті

використання цих моделей, методів і підходів. Вибір планового підходу до розробки стратегії базується на його перевагах порівняно з іншими методами, а також на необхідності реакції на ті умови, які вимагали застосування саме стратегічного планування (зміна умов функціонування, глобалізація сфер діяльності та необхідність їх об'єднання, потреба в цілеспрямованому нагромадженні та використанні конкретних переваг, наявність зв'язків з організаціями, що використовують стратегічне планування, достатній розвиток теорії і практики стратегічного планування і наявність спеціалістів необхідного фаху, доступність інформації про зміни у середовищі, посилення інноваційних процесів тощо).

Передумови використання стратегічного планування на підприємствах знаходять вираження у відповідному визначенні цієї категорії: стратегічне планування — це більш-менш формалізовані зусилля всієї організації, спрямовані на розробку стратегій, оформлення їх у вигляді планів, організацію виконання стратегічних планів, проектів і програм як інструменту цілеспрямованого пристосування до середовища і середовища до потреб організації. Виходячи з визначення стратегічного планування, можна сформулювати його мету — встановлення певного порядку дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного підприємства у довгостроковій перспективі. В загальному вигляді етапами стратегічного планування є: встановлення (коригування) цілей; визначення стратегій (формування «стратегічного набору») та заходів щодо їх реалізації; розробка відповідних планів (проектів, програм) як інструментів реалізації стратегії, організація їх виконання; облік, контроль та аналіз одержаних результатів.

Процес стратегічного планування тільки тоді буде результативним, коли відповідатиме таким принципам: цілевстановлення та цілереалізація; багатоваріантність, альтернативність, селективність; глобальність, системність, комплексність, збалансованість; спадковість, послідовність; безперервність; наукова та методична обґрунтованість; реалістичність, досяжність; гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію; ефективність і соціальна орієнтованість; кількісна та якісна визначеність тощо. Завершити вивчення питання, що розглядається, необхідно

з'ясуванням залежності часових характеристик стратегічних планів, проектів та програм від основних галузевих, технікоекономічних та соціально-психологічних факторів. Як і кожне явище, стратегічне планування — не ідеальне явище. Треба усвідомлювати його переваги та недоліки («пастки»), що дозволяє підвищувати ефективність застосування в практиці окремих організацій. Наступними проблемними питаннями, що розглядаються, є з'ясування причин формування та методів подолання бар'єрів стратегічного планування. Визнання наявності об'єктивних і суб'єктивних бар'єрів застосування стратегічного планування на вітчизняних підприємствах (які не є чимось унікальним) дозволяє створити підвалини для впровадження (або покращення) стратегічного планування на окремих підприємствах.

До найбільш розповсюджених «бар'єрів» можна віднести: негативний досвід, недостатній рівень розвитку теорії та методології планування, складність середовища функціонування організацій, небажання або невміння керівництва встановлювати цілі та розробляти стратегії, опір змінам (на рівні особистості, групи, організації в цілому), наявність обмежень матеріальних, часових і грошових тощо. Цим переліком неможливо визначити всі існуючі обмеження впровадження стратегічного планування, однак студент повинен усвідомити необхідність аналізу причин їх формування. Аналіз проводиться для розробки відповідних методів управлінського впливу, що призначені для пом'якшення та / або подолання різноманітних бар'єрів. Їх взаємозв'язок повинен привести до висновку про необхідність комплексних узгоджених дій щодо їх подолання. Процес подолання бар'єрів залежить від наявності їх певного переліку та сутності прояву, але найбільш поширеними заходами є: початок процесу подолання бар'єрів «згори» (тобто з вищих рівнів управління організацією); визнання певних обмежень, що можуть бути визначеними як «бар'єри»; встановлення ефективних зв'язків як усередині, так і поза межами підприємства; забезпечення участі всіх підсистем підприємства в процесі планування, у розробці альтернативних планових документів; контроль, аналіз і вдосконалення системи планування з участю всього персоналу організації.

Наступним кроком у вивченні теми є визначення наявності різних моделей стратегічного планування, їх сутності, загальних та відмінних рис. До розгляду пропонуються такі моделі стратегічного планування, які зорієнтовані на: визначення та заповнення «стратегічної прогалини»; врахування ринкових переваг підприємства; створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства; використання позитивного іміджу; врахування розмірів та форми власності організації тощо. В процесі характеристики вищезазначених моделей необхідно виділити ті етапи, що зустрічаються в кожній з них, з'ясувати причину цього, а також зробити висновки про цілі та наслідки застосування особливих етапів, що відрізняють між собою ці моделі. Ґрунтуючись на знаннях попереднього матеріалу, слід переходити до розгляду питання, вибору моделей стратегічного планування для конкретної організації.

Основними характеристиками, які впливають на процес вибору моделі, є: форма власності, галузева належність, масштаби та рівень спеціалізації виробництва, типи обраних стратегій, рівень кваліфікації персоналу, тип оргструктур управління тощо. Враховуючи, що стратегічне планування у своїй основі має як формальні, так і творчі, неформальні елементи, на завершення даної теми необхідно з'ясувати форми поєднання цих необхідних складових у єдиній системі стратегічного планування.

*Студент повинен знати:*

- основні передумови переходу до стратегічного планування;
- етапи та принципи стратегічного планування;
- основні моделі стратегічного планування.

*Студент повинен уміти:*

- визначати заходи щодо подолання бар'єрів стратегічного планування;
- характеризувати особливості побудови системи стратегічного планування на підприємствах з різними формами власності, галузевої належності, різних за масштабами виробництва, типами обраних стратегій і т. ін.;
- будувати блок-схему етапів стратегічного планування та характеризувати їх зміст.

*План семінарського заняття:*

1. Мета та принципи стратегічного планування.
2. Бар'єри стратегічного планування.
3. Подолання бар'єрів.
4. Моделі стратегічного планування.
5. Характеристика підсистеми стратегічного планування на підприємстві.

*Основні питання для обговорення:*

1. У чому переваги планового підходу до визначення стратегій? Які чинники треба враховувати при виборі системи стратегічного планування?
2. Чим пояснюється наявність бар'єрів стратегічного планування на підприємствах України? Наведіть відповідні приклади.
3. Які способи подолання бар'єрів щодо впровадження стратегічного планування ви вважаєте доцільними для українських підприємств?

*Питання для поглибленого вивчення:*

1. Основні передумови переходу до стратегічного планування.
2. Горизонт стратегічного планування.
3. Критичний аналіз моделей стратегічного планування.
4. Формальні та неформальні аспекти стратегічного планування.

*Теми рефератів:*

1. Етапи та принципи стратегічного планування.
2. Порівняльна характеристика моделей стратегічного планування.
3. Особливості побудови системи стратегічного планування на вітчизняних підприємствах.

### **Тема 3. Типи стратегій розвитку бізнесу.**

#### **Методичні вказівки до вивчення теми**

Для поглибленого вивчення даної теми студентам у першу чергу необхідно повторити основні поняття та категорії з курсів «Менеджмент та адміністрування» (тема «Стратегічне планування»), «Мікроекономіка», «Маркетинг» та інших. Студенти повинні усвідомити, що питання розробки (обґрунтування, вибір,

формулювання) стратегії є чи не найголовнішими в процесі стратегічного управління організацією. Важливо також розуміти тісний зв'язок цієї теми з попередніми темами. Розробці стратегії передують такі етапи процесу стратегічного управління: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації, прогноз тенденцій розвитку, цілевстановлення. Аналіз зовнішнього оточення організації дає змогу ідентифікувати загрози та можливості, що об'єктивно існують у середовищі та суб'єктивно оцінені керівниками, а діагноз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства. Саме така інформація є основою для опрацювання стратегії. Прогноз визначає напрямок розвитку організації. Далі, обираючи місію, організація визначає свій, особливий «шлях» у бізнесі, певний вид діяльності. Цілі вказують на найбільш сприйнятливий стан організації в межах напрямку, окресленого прогнозом, а стратегія є специфічним планом дій, що спрямовані на досягнення поставлених цілей.

Для більш глибокого розуміння категорії «стратегія» необхідно висвітлити її з різних точок зору (філософські, процесуальні, структурні, технологічні, поведінкові, результативні аспекти) різних авторів (І. Ансофф, А. Євенко, Б. Карлофф, А. Хакс, Дж. Томпсон та ін.). У методичних вказівках до вивчення першої теми зазначено, що розгляд проблематики стратегічного управління, всебічна характеристика його особливостей неможливі без використання історичного підходу. В даному контексті необхідно додати, що історично поняття «стратегія» склалося у військовому лексиконі (в перекладі з грецького — мистецтво генерала), де воно визначало планування і запровадження в життя політики держави та військовополітичного союзу ряду країн з використанням усіх доступних засобів. Важливо усвідомити, чому саме виникла необхідність запозичення категорії «стратегія» з військового лексикону. Це в першу чергу було викликано тим, що наприкінці 50-х рр. підприємства в розвинених країнах опинилися в умовах, близьких до «воєнних дій», пов'язаних із насиченням ринку, зростанням конкуренції, необхідністю боротьби за виживання. «Воєнні дії» потребували теоретичного забезпечення. При розкритті сутності «стратегії» проблемним є питання щодо поєднання або розділення підходів

до визначення «стратегії як процесу» та «стратегії як результату». «Стратегія як процес» розглядається відповідно до альтернативних шляхів досягнення цілей.

Визначення «стратегії як результату» пов'язано з ототожненням мети та стратегії і зумовлено необхідністю встановлення конкретних орієнтирів для здійснення стратегічної діяльності. Також студентам слід звернути увагу на те, що в сучасній літературі можна виокремити дві основних концепції стратегії — філософську та організаційно-управлінську. Філософська концепція наголошує на загальному значенні стратегії для підприємства. Організаційно-управлінська концепція стратегії пов'язана з конкретними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності на підприємстві. Існує безліч визначень «стратегії», що свідчить про виняткову складність та багатогранність цієї категорії. Узагальнюючи, стратегію можна визначити як комплексний, всебічний план досягнення цілей організації. Але необхідно констатувати, що немає загальноприйнятого визначення стратегії. Дуже важливо також чітко визначити, які переваги має організація при використанні стратегій, а чого саме не треба очікувати від стратегії.

Багатоплановий характер діяльності підприємства зумовлює необхідність розробки системи стратегій, що являє собою «стратегічний набір». При вивченні цього питання необхідно в першу чергу акцентувати увагу на вимогах до «стратегічного набору», основними з яких є: орієнтація на досягнення реальних цілей; ясність змісту та розуміння необхідності застосування певного набору (системи) стратегій; ієрархічний характер, оскільки можна виокремити загальну стратегію, продуктово-товарні стратегії окремих підрозділів, основні та забезпечуючі стратегії (ресурсні та функціональні) для кожного зі скалярних ланцюгів; всебічна обґрунтованість, зваженість; відображення господарських процесів у їх сукупності та взаємозв'язку; гнучкість і динамічність стратегічного набору; баланс рівноваги між прибутковими та витратними стратегіями, основними та компенсаційними, резервними.

Обґрунтований «стратегічний набір» має заповнити так звану стратегічну прогалину в діяльності підприємства. Стратегічна прогалина — це інтервал між



можливостями, зумовленими наявними тенденціями зростання підприємства, та бажаними орієнтирами, необхідними для розв'язання нагальних проблем зростання та зміцнення підприємства в довгостроковій перспективі. Тому дуже важливим є глибоке розуміння змісту та тісного взаємозв'язку (взаємозалежності) основних складових «стратегічного набору». Різні автори пропонують різні співвідношення, але досліджують такі складові «стратегічного набору»: загальні стратегії, загальні конкурентні стратегії, продуктово-товарні стратегії, функціональні стратегії, ресурсні стратегії. При вивченні змісту та характеристик загальних стратегій необхідно акцентувати увагу на тісному зв'язку цього виду стратегій з «життєвим циклом» (ЖЦ) підприємства (організації). Зв'язок загальних стратегій та етапів ЖЦ підприємства — безпосередній. За допомогою формулювання та виконання відповідних стратегій здійснюється управління ЖЦ підприємства.

Тому студенти повинні чітко засвоїти основні види загальних стратегій:

- 1) стратегії зростання (різними темпами);
- 2) стратегії підтримки / стабілізації;
- 3) стратегії скорочення діяльності;
- 4) стратегія ліквідації, банкрутства, закриття;
- 5) комбінація вищезгаданих стратегій (для поліпродуктових фірм).

Для обґрунтування (розробки) загальних стратегій використовуються такі моделі та методи: «матриця BCG (Boston Consulting Group)», «нова матриця BCG», «крива досвіду», «матриця GE-McKinsey», «матриця балансу “життєвих циклів продуктів”» (Hofer-Arthur D. Little) та ін. Необхідно також усвідомлювати те, що будь-яка загальна стратегія базується на обраних загальних конкурентних стратегіях, розгорнену характеристику яких дав М. Портер у праці «Стратегія конкуренції» (1980 р.). Загальноконкурентні стратегії існують у таких видах: лідирування у зниженні витрат (цін); диференціація; фокусування. При цьому слід зазначити, що поєднання загальних і загальноконкурентних стратегій залежить від характеристик галузі, загальної конкурентної позиції фірми в середовищі, а також характеристик самого підприємства. При вивченні переваг, недоліків та умов застосування загальноконкурентних стратегій особливу увагу необхідно приділити

саме механізму формування конкурентних переваг за рахунок використання цих стратегій.

У досягненні підприємством потрібного рівня конкурентоспроможності важливе значення мають продуктово-товарні стратегії, що розробляються щодо окремих напрямків діяльності. При розробці продуктовотоварних стратегій треба використовувати як ринкові, так і виробничі характеристики зовнішнього (ринкового) та внутрішнього (виробничого) середовищ. Продуктово-товарні стратегії розробляються для окремих стратегічних зон господарювання (СЗГ), тобто сегмента ринку, на якому підприємство діє або на який бажає мати вихід. Слід засвоїти, що головними чинниками, що визначають СЗГ, є потреби та продукти, які задовольняють ці потреби. Крім того, СЗГ має певні кількісні та якісні характеристики; до основних належать: місткість СЗГ, що характеризується обсягами поточного попиту; динамічні характеристики попиту (стабільний, зростаючий, такий, що зменшується за певний відрізок часу); конкурентна позиція підприємства в сегменті; очікуваний обсяг продажу в поточному та перспективному періодах; особливості розподілу та продажу; фактичні (для діючих) та прогнозні величини прибутків, рентабельності та інші показники.

Монопродуктові, або однорідні, спеціалізовані підприємства діють на одному сегменті ринку. Поліпродуктова, диверсифікована фірма має різноманітні напрямки діяльності. Розширення напрямків діяльності є результатом процесу диверсифікації, тобто проникнення в нові сфери діяльності, що раніше не були характерні для підприємства; вони покликані змінити, доповнити або замінити продукцію, що вже випускається. За наявності такої ситуації використовується «портфельно-орієнтований підхід» при встановленні «направків діяльності» підприємства, який передбачає визначення: мети «портфеля» підприємства (досягнення конкурентних переваг, які можна реалізувати за різних напрямків діяльності); сфери діяльності, переліку основних СЗГ, ступеня та виду диверсифікації «портфеля»; бажаного рівня балансу між різними СЗГ (напрямами діяльності) у «портфелі».

Важливо усвідомити, що «портфельні» аналіз і планування дають змогу ранжирувати СЗГ за ступенем їх переваг і приймати рішення про те, скільки СЗГ

доцільно обслуговувати в певний відрізок часу. При «портфельному» аналізі та плануванні використовуються як графічні моделі (модель «життєвого циклу», «крива досвіду»), так і матричні моделі. Слід зазначити, що «портфельні» аналіз і планування із самого початку розвитку використовували матричні моделі. Найпопулярнішими інструментами порівняння, аналізу та оцінки різних бізнес-напрямків у діяльності підприємства є двовимірні матриці, де використовуються будь-які пари стратегічно важливих показників (частка ринку; темпи зростання (економіки, ринку, галузі або підприємства); перспективи окремої галузі або сектору економіки; конкурентоспроможність; оцінка споживачами виготовленої продукції; ефективність виробництва певного типу продукту тощо).

Для розробки продуктово-товарних стратегій використовують такі моделі, як матриця BCG, нова матриця BCG, матриця «GE-McKinsey», матриця балансу «життєвих циклів», матриця BZB та Skandstrat. Студентам необхідно критично підходити до вивчення цих моделей, висвітлюючи їх переваги, недоліки та можливі сфери застосування. Слід підкреслити, що результатом аналізу діючого «портфеля» мають бути: загальні стратегічні рекомендації стосовно управління кожною СЗГ (бізнес-напрямком): зростання, підтримка (стабілізація), скорочення, «збирання врожаю» або ліквідація; висновок про освоєння (або ні) нових СЗГ (бізнес-напрямків) для ліквідації «стратегічної прогалини»; розв'язання проблеми типу та масштабів диверсифікації «портфеля»; виокремлення та вилучення з портфеля неприбуткових (збиткових) бізнес-напрямків для підвищення їхнього потенціалу за рахунок синергії; перегляд системи стратегічних цілей і загальних стратегій підприємства.

Однією з головних цілей стратегічного управління на підприємстві є постачання та забезпечення раціонального розподілу ресурсів між напрямками діяльності (СЗГ) та їх ефективне використання для досягнення поставлених цілей. Ресурсне забезпечення стратегічної діяльності підприємства має здійснюватись у відповідній формі на основі розробки ресурсних стратегій. І. Ансофф пропонує для розробки ресурсних стратегій використовувати підхід, аналогічний з визначенням СЗГ при розробці продуктово-товарних стратегій: ресурсні потреби фірми

визначають відповідно до «зон стратегічних ресурсів» (ЗСР), тобто сегментів ринку, де діє певна сукупність підприємств-постачальників, що можуть забезпечити виведення на ринок товарного асортименту фірми й сприяти ритмічному функціонуванню її виробничоуправлінської системи. Таким чином, ресурсну стратегію можна визначити як узагальнену модель дій підприємства у ЗСР, необхідних для досягнення визначених цілей за допомогою координації та розподілу ресурсів компанії (матеріально-сировинних, енергетичних, фінансових, інформаційних, трудових, техніки та технології) між окремими сферами її діяльності.

Отже, основними видами ресурсних стратегій на підприємстві є стратегії відносно кожного з названих типів ресурсів. Студенти повинні усвідомити, що основною метою будь-якої ресурсної стратегії є забезпечення підприємства сировиною, матеріалами, паливом, запчастинами, обладнанням, трудовими, фінансовими та інформаційними ресурсами на основі врахування всіх вимог продуктових та функціональних стратегій. Слід звернути увагу на те, що при розробці ресурсних стратегій необхідно враховувати доступність ресурсів і ступінь їх впливу на ефективність роботи підприємства (див. матрицю «значущість ресурсу — доступність ресурсу»). Крім того, при розробці ресурсних стратегій використовується широкий спектр моделей і методів: модель «стратегії ресурсного забезпечення залежно від фази “життєвого циклу” продукту», графік прибутковості «Майсігми», матриця «залежність інформаційного вмісту продукції та рівня доданої вартості».

Вивчення питання щодо змісту, видів та характеристики функціональних стратегій необхідно розпочинати з повторення таких основних понять та категорій, як «управління», «функції управління», «система функцій управління», «загальні функції управління», «конкретні функції управління». Функціональна стратегія — тип забезпечуючої стратегії у «стратегічному наборі», що визначає стратегічну орієнтацію певної функціональної підсистеми управління підприємством, яка забезпечує їй досягнення цілей, а також (за наявності взаємопов'язаних обґрунтованих функціональних стратегій) керованість процесами виконання

загальних стратегій та місії фірми. При вивченні даного питання слід звернути увагу на особливості розробки основних типів функціональних стратегій: маркетингової стратегії, стратегії НДПКР (науково-дослідних та проектно-конструкторських робіт), виробничої стратегії, стратегії фінансування, стратегії управління персоналом та ін.

Основними методами та моделями, що використовуються при розробці функціональних стратегій, є: метод «дерево рішень»; модель стратегій системи «ціна—якість» (за Ф. Котлером); модель взаємозв'язку «життєвих циклів» продукту, попиту та технології; «портфель технологій» (розробка фірми «Сіменс»); ланцюг вартості (цінності) підприємства (за М. Портером) та ін. Слід зауважити, що на підприємстві, як правило, існують комплексні цілі, для досягнення яких розроблюють певні комбіновані стратегії — комплексні стратегії. До них можна віднести такі стратегії: створення позитивного іміджу; підвищення якості продукції; підтримка конкурентних переваг; забезпечення безпеки та збереження комерційної таємниці; підвищення продуктивності; економічний розвиток; соціальний розвиток; розвиток загального управління (в тому числі реструктуризація); охорона навколишнього середовища тощо. Для кожної з комплексних стратегій має розроблятися відповідний «стратегічний набір».

Підсумовуючи, слід зазначити, що для створення ефективного стратегічного набору кожен з його складових потрібно формулювати із залученням фахівців, які перебувають у тих підсистемах і підрозділах, що розвиватимуться на основі обраних стратегій. У такий спосіб забезпечується ефективна координація різноспрямованих (але взаємопов'язаних!) складових стратегічного набору та виконання дій, що зумовлені стратегічними планами, розробленими для реалізації стратегічного набору.

*Студент повинен знати:*

- зв'язок цілей і стратегій управління;
- визначення стратегії як множинної категорії, класифікацію стратегій та сутність «стратегічного набору» підприємства і його призначення;

- методи побудови стратегій та формування «стратегічного набору», моделі аналізу та розробки «портфеля» підприємства, їх переваги й недоліки.

*Студент повинен уміти:*

- давати визначення категорії «стратегія» з різних точок зору;
- виявляти ознаки недостатньо обґрунтованої стратегії;
- ідентифікувати критерії формування «стратегічного набору»;
- використовувати різні методи розробки стратегій залежно від специфіки діяльності та етапів «життєвого циклу» підприємства.

*План семінарського заняття:*

1. Сутність стратегії.
2. «Стратегічний набір».
3. Загальні та загальноконкурентні стратегії.
4. Продуктово-товарні стратегії.
5. Ресурсні стратегії.
6. Функціональні стратегії.
7. Комплексні стратегії.

*Основні питання для обговорення:*

1. Які Ви знаєте методи побудови стратегій та формування «стратегічного набору», їх переваги та недоліки? Який порядок розробки «стратегічного набору» є, на ваш погляд, найбільш прийнятним та чому? Чи можуть скластися умови, де потрібний інший підхід? Обґрунтуйте свої висновки.

2. Чи є обмеження у побудові стратегій і «стратегічного набору»?

3. Які методи побудови стратегій серед найбільш відомих у світовій практиці можуть бути застосовані в умовах діяльності українських підприємств? Чи можна стверджувати, що склад основних елементів «стратегічного набору» підприємства є незмінним?

4. Які варіанти диверсифікації існують? Укажіть їх умови, переваги та недоліки. Чому конгломератна диверсифікація не завжди є ефективною?

*Питання для поглибленого вивчення:*

1. Характер взаємозв'язку цілей та стратегій управління.

2. Множинність категорії «стратегія». Визначення стратегії різними авторами. Ознаки недостатньо обґрунтованої стратегії.

3. Критерії формування «стратегічного набору» підприємства.

4. Характеристика складових «стратегічного набору» на різних етапах «життєвого циклу» організації.

5. Взаємозв'язок і співвідношення продуктових, функціональних і ресурсних стратегій підприємства.

6. Основні фактори, що впливають на вибір продуктово-товарних стратегій.

7. Загальні вимоги до побудови функціональних і ресурсних стратегій.

8. Вплив ресурсних і функціональних стратегій на зміст комплексної стратегії «розвиток загального управління».

9. Місце та роль «забезпечуючих» стратегій. Фактори, що впливають на їхній зміст, та методи їх розробки (коригування).

10. Взаємозв'язок і співвідношення виробничих і ринкових характеристик продуктово-товарних стратегій.

11. Зміна змісту стратегій залежно від позицій підприємств у галузі.

*Теми рефератів:*

1. Критичний аналіз моделей і методів, що використовуються для «портфельного» аналізу й планування.

2. Необхідність та особливості розробки «стратегічного набору» вітчизняних підприємств в умовах трансформації національної економіки.

3. Взаємозв'язок основних складових «стратегічного набору» підприємства.

4. Сутність, зміст і процес формування ефективного «стратегічного набору» для підприємств різних типів.

5. Відмінності у формуванні «стратегічного набору» монопродуктового та поліпродуктового підприємств.

6. Характеристика базових конкурентних стратегій: переваги, недоліки, умови застосування.

7. Стратегія досягнення конкурентних переваг за рахунок лідирування у диференціації продукту.

8. Стратегія досягнення конкурентних переваг шляхом лідирування за низькою вартістю продукту.
9. Моделі та методи розробки ресурсних (функціональних) стратегій.
10. Стратегії НДПКР та інноваційна політика фірми.
11. Особливості розробки комплексних стратегій підприємства.

## **Тема 5. Функціональні стратегії.**

### **Методичні вказівки до вивчення теми**

Для поглибленого вивчення даної теми курсу необхідно з'ясувати її зв'язок з проблематикою курсів «Фінанси», «Фінансовий менеджмент», «Економіка підприємства» тощо, а також повторити визначення, сутність, методи розробки та оформлення ресурсної та функціональної стратегії «Фінанси», їх зміст, співвідношення та значення в «стратегічному наборі» організації. Починати вивчення першого проблемного питання слід з нагадування економічного призначення господарської організації — виробляти продукцію та/або надавати послуги, на які існує платоспроможний попит на ринку. Рушійними силами розвитку підприємства є, перш за все, економічні інтереси та економічні відносини, що лежать в їх основі. Економічні відносини між учасниками виробництва товарів і послуг акцентують увагу на розподілі результатів діяльності у формі використання, розпорядження та володіння, прояв яких зумовлюється відносинами власності. На практиці між організаціями та ринком здійснюється постійний обмін грошовими засобами.

Фінанси визначають як систему грошових відносин, що виникають на всіх етапах існування організації: створення, діяльності, розвитку, реорганізації та ліквідації, і мають свої специфічні особливості залежно від форми власності організації. Фінансово-економічний механізм обіймає всі сторони діяльності організації: відносини із засновниками (власником), персоналом, постачальниками, споживачами, інвесторами, бюджетом, банками, позабюджетними, страховими та іншими організаціями. Студенти повинні акцентувати свою увагу на тому, що



організація вступає у фінансовоекономічні відносини у процесі закупівлі сировини, матеріалів, інших товарноматеріальних та нематеріальних цінностей, реалізації продукції / послуг, які вироблені у процесі інвестування, формування капіталу та резервів, створення та розподілу прибутку, сплати податків, одержання та погашення кредитів тощо. Тобто фінансово-економічні відносини пронизують усю діяльність підприємства, тому фінансово-економічний механізм забезпечення стратегічного управління мусить бути логічно завершеним побудовою обґрунтованого алгоритму регулювання економічних інтересів і сформованих на їх основі відносин усередині та поза межами ринково орієнтованої організації.

Фінансово-економічне забезпечення (ФЕЗ) стратегічного управління — це сукупність структурних та динамічних характеристик економічних взаємовідносин усередині та поза межами діяльності організації, що включає сукупність конкретних відносин власності, методів господарювання та правових норм, за допомогою яких ринково-орієнтована організація використовує ті можливості, що їй надає середовище, сприяє (або ні) досягненню цілей розвитку. Об'єктами впливу ФЕЗ є «входи» та «виходи» організації, які зв'язують організацію з ринками постачання та збуту, операційна та управлінська системи, фінансові результати та ризики, взаємозв'язки всередині організації, система мотивації персоналу тощо. Суб'єктом ФЕЗ може виступати один або комплекс підрозділів, які за допомогою різноманітних форм управлінського впливу забезпечують виконання «стратегічного набору» з метою досягнення стратегічних цілей. Студенти повинні звернути увагу на те, що ФЕЗ може існувати в різних формах і, оскільки рішення щодо його оформлення відображають особливості окремих організацій, можна вести мову лише про загальні риси, притаманні організаціям, що функціонують у ринковій економіці. Однак ефективне його здійснення можливе лише в умовах тісного взаємозв'язку з іншими підсистемами підприємства: організаційного, соціально-психологічного та інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління, що репрезентовані окремими підсистемами підприємства.

Структура системи ФЕЗ стратегічного управління характеризує її склад, співвідношення окремих частин та елементів, що відображає мету її створення, а

також певні властивості, виходячи далеко за межі суто відділу фінансів. 93 Наступними проблемними питаннями теми є з'ясування варіантів побудови ФЕЗ стратегічного управління. Метою створення та вдосконалення ФЕЗ стратегічного управління є підготовка до комплексного управління матеріальними та нематеріальними ресурсами, для чого з більшою або меншою обґрунтованістю створюються відповідні підсистеми фінансово-економічного напрямку. Враховуючи багатогранність такого явища, як фінанси, необхідно ще раз підкреслити, що при розробці «стратегічного набору» розглядалася ресурсна стратегія «фінанси». Для розробки та здійснення її треба формувати функціональну стратегію «фінанси», яка знаходить вираз у системі ФЕЗ певного типу. Функція «фінанси» належить до конкретних функцій управління і спрямована на: пошук оптимальних умов і джерел фінансування; врегулювання грошових потоків; забезпечення оптимального розподілу та використання ресурсів; організацію фінансового аналізу управлінського обліку і контролю; балансування інтересів різних зацікавлених груп та узгодження різних за змістом планів, проектів, програм через надання їм порівняльного вигляду; залучення інвестицій; установлення загальних цілей та оцінювання результатів діяльності на основі встановлених економічних показників тощо.

Функціональна стратегія «фінанси» визначає зміст і темпи змін у відповідних елементах ФЕЗ, однак не охоплює всіх його сторін. В основі ФЕЗ лежить комплексна економічна стратегія розвитку організації, де поєднуються всі напрямки діяльності економічного блоку системи управління. ФЕЗ стратегічного управління, крім того, призначена для подолання протиріч між різноспрямованими векторами основних та забезпечуючих стратегій. Студентам необхідно звернути увагу на те, що наявність ФЕЗ не гарантує існування підприємства у довгостроковій перспективі, оскільки воно може бути зорієнтованим на короткострокові результати. Тут мова йде саме про ФЕЗ стратегічного типу, спрямоване на довгострокові, комплексні цілі розвитку, які характеризуються досить високим рівнем ризику, невизначеності, можливості змін. З метою пом'якшення негативного впливу на діяльність організації вищезазначених факторів практика ринково орієнтованих

підприємств довела необхідність формування стратегічних фондів, які найчастіше відіграють роль резервів фінансових ресурсів, що виконують також функції фондів ризику. Стратегічні фонди можуть формуватися на різних методичних засадах з декількох джерел (або з одного джерела), існувати у різних формах тощо. Основними підходами щодо організації стратегічних фондів можуть бути: а) формування єдиного фонду з розробкою певних засад відносно технологій користування ним; б) створення окремих фондів під проект (або програму). Обсяги, структура та джерела формування стратегічних фондів залежать від: фінансових можливостей підприємства (організації); форми власності; змісту та рівня ризику «стратегічного набору»; організаційного механізму забезпечення стратегічного управління.

ФЕЗ стратегічного управління передбачає постійну взаємодію таких складових, як фінансовий та економічний аналіз, прогнозування та довгострокове фінансове планування (іноді у формі спеціальних інвестиційних і фінансових програм), стратегічне та поточне бюджетування, регулювання та координація виконання планів, проектів і програм, фінансовий контроль. Враховуючи те, що стратегії різного типу, як правило, існують у вигляді планових документів, ФЕЗ має носити теж плановий характер: розробка та узгодження моделі ФЕЗ стратегічного управління, формування прогнозного балансу ресурсів і вкладів, розрахунок прогнозних фінансових результатів, складання плану руху капіталу, плану фінансового забезпечення досліджень та розробок нових продуктів, технологічних процесів тощо; формування бюджету на рік, встановлення лімітів видатків на утримання окремих структурних підрозділів, розрахунок податкових платежів і обов'язкових відрахувань, розрахунок прогнозних показників стратегічних планів, проектів та програм.

Фінансове планування існує у вигляді бюджетів (стратегічних та поточних) і являє собою процес, що забезпечує перетворення цілей і стратегій організації, заходів щодо їх виконання в конкретні, абсолютні та відносні показники та нормативи, відповідно до яких здійснюється контроль її діяльності. «Продукт» бюджетування — фінансова модель діяльності організації у плановому періоді,

бюджет організації та її структурних підрозділів, планові та аналітичні розрахунки показників тощо. В основу бюджетів покладені стратегічні та поточні кошториси, що за змістом визначають рівень необхідних витрат на виконання окремих робіт і підтримку діяльності окремих підрозділів. Особливе місце в бюджетуванні займає прогноз продажу, що дозволяє розраховувати прогнозні баланси діяльності. В планових документах у межах ФЕЗ знаходять відображення заходи щодо управління оборотними засобами, витратами, інвестиціями, взаємодією з фінансовими ринками тощо. Організаційно бюджетування складається з таких загальних етапів: аналіз досягнутих результатів за попередній період; формування, узгодження та підготовка фінансового плану; узгодження (коригування) плану; затвердження, організація виконання плану; облік та контроль. Кожен з цих етапів має великий перелік робіт, що дозволяють досягти необхідного рівня обґрунтованості.

Створені фінансові плани — бюджети — можуть мати досить складну структуру за наявності «центрів відповідальності» певного типу, а саме — центрів прибутків, видатків, інвестицій, обороту, витрат. Кожен з цих центрів може мати власний бюджет, більш або менш пов'язаний із загальним бюджетом організації. Децентралізовані формування матимуть різні планові та контрольні показники залежно від їх типу. Головне завдання — узгодження цих показників із загальними показниками, що характеризують як загальну стратегію організації, так і окремі складові «стратегічного набору». ФЕЗ конкретизує економічні відносини між окремими підрозділами організації, а також з агентами зовнішнього середовища. Останнє питання теми, що розглядається, присвячене з'ясуванню варіантів налагодження економічних відносин у межах ФЕЗ стратегічного управління. Бюджетування, з одного боку, відображає функціонування центрів відповідальності, а з іншого — стимулює їх створення. Центри відповідальності відображають ОСУ підприємства.

Тут добре видно взаємозв'язок організаційних і фінансовоекономічних систем забезпечення стратегічного управління, однак ефективним це може бути лише за умов належного його проведення. Вивчення проблематики цього питання передбачає з'ясування необхідності надання більшої або меншої «економічної

незалежності» структурним підрозділам організації. Можна «урівняти в правах» внутрішні та зовнішні підрозділи, тобто надати керівникам виробничих та управлінських підрозділів право вибирати, з ким із внутрішніх відділів або зовнішніх організацій мати справу. Такі економічні, навіть комерційні відносини дають змогу визначити доцільність існування внутрішніх служб з точки зору якості їхньої роботи порівняно із зовнішніми організаціями. Для більш чіткої організації такого процесу можуть розроблятися так звані внутрішні (або трансфертні) ціни, існування яких впроваджує механізми конкуренції ФЕЗ.

Подібний підхід дає змогу стимулювати підрозділи, окремих виконавців за якісну роботу з реалізації стратегій. Особливу увагу при цьому слід звернути на проблеми, що пов'язані з необхідністю забезпечення керованості організацією як єдиного цілого, оскільки різна прибутковість підрозділів, витрати на їх утримання та внутрішня конкуренція можуть сприяти розвитку організаційної кризи, призвести навіть до розвалу організації.

*Студент повинен знати:*

- сутність процесу фінансово-економічного забезпечення та обґрунтування стратегічних програм і планів;
- протиріччя між змістом і вимогами ресурсних та продуктових стратегій з фінансовими стратегіями, методи їх усунення;
- механізм поточного та стратегічного бюджетування, методи й джерела формування стратегічних фондів на підприємстві;
- економічні показники, які використовуються в бюджетах;
- економічні відносини, що складаються між окремими підрозділами підприємства в умовах стратегічного управління, та способи їх поліпшення.

*Студент повинен уміти:*

- формулювати фінансові стратегії підприємства в їх зв'язку з продуктовими та ресурсними стратегіями як частину «стратегічного набору»;
- розробляти бюджети різних типів;
- оформляти фінансові документи для стратегічних планів і програм;

- обґрунтовувати необхідність і тип економічних взаємовідносин між підрозділами підприємства.

*План семінарського заняття:*

1. Роль фінансового забезпечення стратегічного управління.
2. Побудова і реалізація фінансових стратегій підприємства.
3. Поточне і стратегічне бюджетування.
4. Економічні відносини між окремими підрозділами підприємств різного типу.

*Основні питання для обговорення:*

1. Як можна досягти синергійного ефекту на підприємстві, що має автономні організаційні формування (СГЦ, «центри прибутків», «внутрішні венчури» тощо)?
2. Поясніть природу протиріч між змістом і вимогами ресурсних і продуктових стратегій та змістом і вимогами фінансових стратегій, назвіть методи їх усунення.
3. Як впливає встановлення економічних взаємовідносин між підрозділами підприємства на результативність його роботи?

*Питання для поглибленого вивчення:*

1. Шляхи усунення протиріч між змістом і вимогами ресурсних і продуктових стратегій та змістом і вимогами фінансових стратегій.
2. Основні фінансові показники та їх використання.
3. Етапи розробки фінансових програм.
4. Система показників, що використовуються у фінансових прогнозах і аналізі.
5. Переваги та недоліки фінансової самостійності СГЦ.

*Теми рефератів:*

1. Фінанси як засіб виконання продуктових, функціональних та ресурсних стратегій.
2. Джерела формування фінансових ресурсів і напрями їх використання.
3. Поняття та структура стратегічних фінансових фондів.
4. Характеристика методів побудови стратегії використання фінансових ресурсів.
5. Використання системи кошторисів при формуванні прогнозних і звітних фінансових документів.

6. Система санкцій та заохочень при виконанні робіт за стратегічними програмами (проектами).

## **РОЗДІЛ 2. ПРОЦЕС РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ.**

### **Тема 6. Аналіз середовища підприємства.**

#### **Методичні вказівки до вивчення теми**

Домінування підходів до організації як до відкритої матеріально-речової системи привело до чіткого відокремлення категорії «середовище господарської організації». Розгляд основних характеристик стратегічного управління, його проблематики та особливостей базується на економічній категорії «середовище функціонування організації». Суть ефективного стратегічного управління полягає в такій організації діяльності підприємства, за якої напрямок його розвитку найбільшою мірою відповідає тенденціям змін в оточенні підприємства. Таким чином, при прийнятті стратегічних рішень аналіз структурних складових оточення організації стає найбільш складним та трудомістким етапом процесу управління. Вивчення та характеристика студентами різних підходів до структуризації середовища функціонування потрібно для з'ясування необхідності та шляхів дослідження різних сегментів (прошарків, рівнів тощо) оточення організації.

Починати слід з історичного аналізу концепцій середовища господарської організації. Такий аналіз дозволяє зробити висновок, що розвиток тих чи інших концепцій ініціювався все більшим ускладненням економічної інфраструктури. Необхідно усвідомити, що різні концепції відображаються в моделях, складовими яких є різні напрямки впливу на організацію, виділені за тими або іншими критеріями. Вивчення окремих напрямів впливу середовища на організацію становить суть стратегічного аналізу. Результатом стратегічного аналізу, таким чином, повинна бути системна модель організації та середовища її функціонування. При вивченні середовища організації необхідно акцентувати увагу на тому, що концепції середовища господарської організації, які набули поширення в ХХ ст., в

загальному випадку можуть бути поділені на ієрархічні та неієрархічні. Ієрархічні концепції знайшли вираження у ряді структурних моделей середовища.

Неієрархічні підходи, навпаки, заперечують необхідність розгляду середовища організації як структури з визначеними зв'язками. Такі підходи відображені у ряді динамічних концепцій середовища функціонування організації. Найбільшого поширення набули підходи У Ділла, Дж. Томпсона (концепція «технологічного ядра організації»); М. Маккаскі (теорія «пізнавальних систем»); Г. Олдріча (концепція «організаційних популяцій»); М. Портера (модель «галузевої конкуренції»); Дж. Р. Гелбрейта, Л. Буржуа, Е. Міллера, А. Райса, Ф. Емері, Е. Торсруда (концепція «соціотехнічних систем»); П. Лоуренса, Дж. Лорша (дослідження взаємозв'язку середовища та структури організації); С. Кіслера, Дж. Пфеффера, Дж. Саланчика, Г. Тореллі («екологічна» та «ресурсна» моделі); Р. Ленца; Дж. Енгледау; С. Штуббарта; Ф. Котлера; Дж. Белла; Ф. Аквілара; Р. Коллінгса; В. Кеєгана; О. Віханського; В. Вінокурова; А. Градова; З. Шершньової; В. Маркової; А. Ільїна; А. Пономаренка.

Підходи різних авторів до середовища організації базуються на специфічних характеристиках самої категорії «середовище організації»:

1. Наявність великої кількості різноманітних факторів, що ототожнюються з поняттям «середовище організації».
2. Складність середовища, тобто наявність взаємовпливу факторів (зміна навіть одного фактора може змінити загальні характеристики середовища).
3. Системні характеристики середовища, які визначають найбільш тісно пов'язані фактори (знаходить вираз у «рівнях» середовища: зовнішнє, проміжне, внутрішнє; у «типах» середовища: економічне, політичне, демографічне, екологічне тощо).
4. Динамічність або рухомість середовища — відносна швидкість зміни окремих параметрів середовища та середовища взагалі.
5. Невизначеність середовища — відносна нестача інформації про стан середовища та невпевненість у її точності.



При вивченні даної теми слід звернути особливу увагу на одне проблемне питання, яке є похідним від понять «стратегічне управління» та «середовище функціонування організації». Суть питання полягає у встановленні прямої залежності між системою управління організацією та середовищем її функціонування. Спираючись на знання дисципліни «Менеджмент та адміністрування» слід аналізувати позитивні та негативні сторони підходів, що доводять необхідність ускладнення системи управління (теорема необхідної розбіжності Р. Ешбі) паралельно з ускладненням середовища, та підходів, що заперечують необхідність ускладнення (теорема обмеженої раціональності Г. Саймона). Необхідно зазначити, що в сучасній теорії управління не існує єдиної точки зору з приводу конфлікту між необхідністю в ускладненні, що викликана необхідною розбіжністю, та необхідністю в простоті, що випливає з обмеженої раціональності. Вивчення даної теми базується на найбільш поширеному структурному підході в трактуванні категорії «середовище функціонування організації». Суть такого підходу полягає у використанні як критерію розмежування середовища можливості організації впливати на ті або інші його складові.

Таким чином, більшість авторів виділяють зовнішнє, проміжне та внутрішнє середовище. Аналізуючи та узагальнюючи підходи різних авторів до структуризації середовища, можна навести визначення окремих його складових. Зовнішнє середовище — це сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які організація не може впливати взагалі або має незначний вплив. Проміжне середовище — це сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які вона може впливати через встановлення ефективних комунікацій. Внутрішнє середовище організації — це сукупність факторів, які формують її довгострокову прибутковість і перебувають під безпосереднім контролем керівників та персоналу організації. Під час вивчення даної теми необхідно звернути увагу на специфіку підходів вітчизняних авторів.

На відміну від концепцій західних теоретиків, у концепціях вітчизняних економістів домінуючим є підхід до середовища, який базується на можливості вивчення окремих складових середовища, напрямів впливу на організацію. В рамках

такого підходу середовище організації розглядається переважно з позиції можливості проведення аналізу факторів його впливу. Тому в працях вітчизняних авторів зустрічаються розбіжності як у понятійних визначеннях, так і в змісті окремих понять. Найбільш змістовними дослідженнями щодо характеристики основних елементів проміжного середовища організації відрізняються прихильники моделі «галузевої структури». Вважалось за доцільне ототожнення зовнішнього середовища з галуззю або галузями, в яких функціонує організація. Методологічну базу для аналізу галузевої структури вперше було запропоновано М. Портером. Згідно з моделлю «галузевої структури» галузеве середовище складається з ряду «конкурентних сил», які мають двоїстий характер впливу. З одного боку, конкурентні сили загрожують виживанню організації, з іншого — створюють передумови для підвищення ефективності діяльності.

Позитивний або негативний вплив конкурентних сил на організацію визначається діями конкурентних факторів, до яких М. Портер відносить покупців, постачальників, товари-замінники, організації, що потенційно можуть увійти в галузь, а також прямих конкурентів та їх групи. Можливість появи інших підприємств у галузі спричиняє появу своєрідних «бар'єрів», вплив яких проявляється у разі необхідності виходу або входу в галузь. Студентам слід проаналізувати структуру понять «бар'єри входу» та «бар'єри виходу». Характеристику конкурентних сил у моделі М. Портера та методики дослідження їх впливу на організацію наведено в конспекті лекцій. Слід усвідомлювати, що управління конкурентоспроможністю передбачає розробку чіткої політики щодо подолання бар'єрів відповідно до цілей організації. Головним недоліком цієї моделі є її функціональна обмеженість, яка полягає в урахуванні тільки галузевих взаємозв'язків. Позагалузові відносини не беруться до уваги, але згадуються як джерела «зовнішніх сил».

Дослідження елементів проміжного середовища в Україні має специфіку, на яку необхідно звернути особливу увагу. Так, доцільним вважається введення до моделі, що розглядається, деяких типів організацій, що регулюють діяльність підприємства, але не входять до моделі М. Портера (партнери,

організації регулятори). Питання структурування внутрішнього середовища теж має особливості. Деякі автори проводять структурування внутрішнього середовища, базуючись на функціональних ознаках, що властиві переважній більшості підприємств, деякі — на процедурних. Якщо структурування відбувається за функціональними ознаками, то за основу береться твердження, що функціональні сфери універсальні для всіх виробничих систем. Таким чином, внутрішнє середовище виконує такі функції: кадрову, фінансів та бухгалтерського обліку, забезпечення поставками, дослідження та розвитку, розподілу продукції, виробничу, маркетингу. Якщо ж за критерій структурування беруть процедурні ознаки, внутрішнє середовище вважається сукупністю таких факторів: діючі стратегії, потенціал організації, конкурентні переваги, сильні та слабкі сторони, можливі стратегічні проблеми.

Вивчення підходів до внутрішнього середовища організації повинно базуватись на усвідомленні, що внутрішнє середовище складають контрольовані фактори. Аналіз внутрішнього середовища вимагає використання системного підходу. За таких умов набула поширення категорія «виробничого потенціалу», який являє собою систему взаємопов'язаних елементів, що виконують різні функції у процесі забезпечення випуску продукції та досягнення інших цілей організації. Слід зауважити, що поняття виробничого потенціалу (як системи) значно ширше, наприклад, ніж поняття «технологічного ядра» (за Дж. Томсоном).

Студентам треба звернути увагу на характеристики підходів, що використовуються для визначення виробничого потенціалу: ресурсний (обліково-звітний), структурний (функціональний), цільовий (проблемноорієнтований). Ресурсні, структурні та цільові характеристики виробничого потенціалу спрямовані на формування системного уявлення про рівень відповідності потенціалу підприємства тим цілям, які поставлені керівниками на перспективу. Важливе значення має не лише обсяг складових потенціалу, а й те, як використовуються окремі елементи потенціалу. Це, у свою чергу, залежить від рівня взаємодії, співвідношення частин виробничого потенціалу, а також прийнятих стратегій розвитку як окремих складових, що знаходять вираження в ресурсних,

функціональних і продуктових стратегіях, так і підприємства загалом. Специфічним підходом до середовища господарської організації є концепція «технологічного ядра організації», що запропонована Дж. Томпсоном. «Технологічне ядро» — це ресурси та способи перетворення їх на продукцію (процеси). В такому розумінні «технологічне ядро» максимально наближається до закритої системи. Таким чином, захист «ядра від небажаного впливу середовища» є головною функцією управління.

При вивченні внутрішнього середовища ефективним є формування студентом структури показників, які можна використати для аналізу внутрішнього середовища підприємства чи організації. Вивчення підходів до внутрішнього середовища слід завершувати висновком про необхідність самостійної розробки кожною організацією методичних засад для аналізу власного внутрішнього середовища. Головна мета при цьому — визначення «критичних точок» у функціонуванні підприємства та управлінні ним, які стають основою для встановлення пріоритетів у розв'язанні стратегічних проблем. Завершувати вивчення моделей середовища господарської організації треба висновком про те, що проблема структуризації середовища організації не є проблемою, що виникла сама по собі, вона скоріше має другорядний характер. Необхідність структуризації середовища виникає з необхідності класифікації сил впливу та необхідності кількісної або якісної оцінки цих сил. Оцінка сил проводиться для виявлення можливості впливу на них організацією.

Студентам слід усвідомити, що методологічна обмеженість наведених концепцій не є тим єдиним фактором, який визначає ефективність дослідження середовища організації. Методологічні недоліки та однобічність наведених моделей у деякій мірі є результатом внутрішніх характеристик самої категорії «середовище організації». З попередніх курсів треба згадати, що будь-яка соціальна або економічна система не є аналогом технологічної системи. Виявлення можливих станів системи або змін у стані в більшості випадків базується на методах аналізу та прогнозу. На відміну від технічних систем ми не можемо говорити про визначену кількість зв'язків у зовнішньому середовищі соціально-економічних систем. Події в зовнішньому середовищі, особливо в соціальному, дуже важко передбачати або

прогнозувати. До найбільш поширених видів прогнозування, що використовуються у стратегічному управлінні, слід віднести: 1) прогнозу екстраполяцію (метод найменших квадратів, експоненціального згладжування, метод імовірнісного моделювання, адаптивного згладжування); 2) експертні методи прогнозування (метод Дельфі); 3) морфологічний аналіз; 4) прогнозний сценарій (метод системи діаграм, метод посилянь, метод критичних полів, метод «заголовків газет», метод «логіки можливого розвитку», матриця перехресного впливу подій).

Завершувати вивчення теми слід аналізом середовища функціонування українських підприємств. Специфіка перехідної економіки породжує необхідність більш глибокої уваги до середовища функціонування з боку сучасних організацій. Поглиблене вивчення економічних, політичних, екологічних, соціальних процесів, що відбуваються поза межами організації, є важливим завданням сучасного управління. Необхідно звернути увагу на особливість соціальної складової середовища, на надмірну концентрацію промисловості та на наслідки такої концентрації для соціального сектору. Студенти мають скласти характеристику специфіки української економіки на макро- та мікроекономічному рівнях. Особливо слід зупинитись на питанні подолання адміністративного опору змінам (див. розд. V). Все ж таки певною мірою впровадження тих чи інших перетворень в українській економіці є сьогодні більш ефективним за допомогою адміністративних, а не суто економічних методів. У висновках доцільно подати розроблені пропозиції щодо зменшення рівня невизначеності середовища господарських організацій в Україні. Однією з найновітніших пропозицій є концепція стратегічного моніторингу, що полягає у створенні специфічного організаційно-економічного механізму для формування систематичного уявлення про середовище функціонування організації. Як практичне завдання студентам можна запропонувати формування сукупності показників, що є критичними для підприємства і підлягають систематичному моніторингу.

*Студент повинен знати:*

- сутність і основні характеристики середовища організації;

- моделі зовнішнього, проміжного і внутрішнього середовища, що застосовуються у стратегічному управлінні;
- основні фактори зазначених раніше систем і механізми їх впливу на діяльність фірми;
- підходи до аналізу зовнішнього, проміжного і внутрішнього середовищ;
- основні характеристики макро- та мікросередовища української економіки та підприємств.

*Студент повинен уміти:*

- виділяти найбільш значущі фактори для характеристики середовищ різних типів для конкретного підприємства;
- застосовувати аналітичні методи оцінки середовища;
- розробляти рекомендації для підприємства щодо впливу на сильні та слабкі сторони його діяльності, використання можливостей та усунення (пом'якшення) загроз.

*План семінарського заняття:*

1. Основні підходи до розуміння середовища господарської організації.
2. Зовнішнє середовище організації.
3. Проміжне середовище організації.
4. Внутрішнє середовище організації.
5. Характеристика зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовищ підприємств України.

*Основні питання для обговорення:*

1. Як впливає нестабільність середовища на вибір і поєднання різних підсистем управління в умовах конкретного підприємства?
2. Охарактеризуйте механізм впливу факторів середовища на діяльність організації. Наведіть приклади впливу державних органів управління на діяльність організацій з різними формами власності.
3. Назвіть основні характеристики макро- і мікросередовища вітчизняних підприємств. Опишіть варіанти впливу окремих елементів безпосереднього оточення на підприємстві, з діяльністю якого ви обізнані.

4. Яка політика є найбільш прийнятною у побудові стосунків між найважливішими конкурентами, постачальниками та споживачами?

5. Наведіть приклади функціонування окремих підсистем підприємства у категоріях стратегічного управління. Які з них, на ваш погляд, є найважливішими нині для успішного розвитку українських підприємств?

*Питання для поглибленого вивчення:*

1. Ідеї зв'язку між окремими організаційними групами та сегментами зовнішнього середовища в працях представників концепції «соціотехнічних систем» (Е. Мілера, А. Райса, Ф. Емері, Е. Торсруд).

2. Підходи до моніторингу середовища господарської організації, порівняльна характеристика концепцій (стратегічний аудит, моніторинг реалізації проектів, системи відстежування).

*Теми рефератів:*

1. Дослідження системи критеріїв виділення окремих складових середовища господарської організації.

2. Структуризація середовища функціонування організації вітчизняними науковцями: збіги та розбіжності порівняно із західними методиками.

3. Особливості дослідження середовища господарської організації підприємствами України.

## **Тема 7. Розробка місії та стратегічних цілей організації.**

### **Методичні вказівки до вивчення теми**

Вивчення даної теми слід розпочати з повторення теми «Планування як функція менеджменту» з навчальної дисципліни «Менеджмент та адміністрування», «Мікроекономіка» та інших, оскільки цілевстановлення та визначення шляхів досягнення цілей здійснюється в процесі планування діяльності організації. Діяльність будь-якого підприємства (організації) спрямована на досягнення цілей. Тому процес формування (встановлення) цілей має неабияке значення в системі управління організацією і особливо в системі стратегічного управління. Базуючись

на знаннях, отриманих у процесі вивчення курсу «Менеджмент», інших базових курсів, та розуміючи значення, сутність і функції прогнозування в системі стратегічного управління, треба чітко усвідомити різницю між такими категоріями, як «прогноз», «мета» та «план». Прогноз визначає напрямок розвитку, мета — найбільш прийнятний стан системи в межах цього напрямку, план — шлях досягнення мети.

Для більш глибокого розуміння ролі, значення та місця мети в стратегічному управлінні особливу увагу слід приділити розкриттю сутності категорії «мета» в управлінні. В даному курсі пропонується акцентувати увагу на найбільш виразних підходах до визначення цілей управління. Л. І. Євєнко наголошує на тому, що мета є об'єктивно-суб'єктивною категорією, яка відбиває як вимоги до фірми з боку конкретного стану економічної системи, так і суб'єктивні уявлення керівників про цілі розвитку фірми. На поєднанні об'єктивної і суб'єктивної складових мети наголошує також і В. А. Вінокуров. Студентам необхідно засвоїти, що процес встановлення цілей в управлінні повинен мати наукове підґрунтя (спиратися на наукові засади) і складатися з певної послідовності взаємопов'язаних етапів: виявлення та аналіз тенденцій, що можна спостерігати в оточенні; встановлення загальної мети організації; побудова ієрархії цілей («дерева цілей»); встановлення індивідуальних цілей та задач як інструменту забезпечення їх виконання. 46

Окремої уваги при вивченні цього питання заслуговують вимоги, яким повинні відповідати правильно сформульовані цілі. Основними такими вимогами є: конкретність і вимірюваність цілей; реальність і досяжність; погодженість (несуперечливість) цілей організації; однозначність для сприйняття, ясність; орієнтація на високий результат і наукова обґрунтованість; гнучкість; прийнятність, що означає необхідність урахування звичаїв, потреб, традицій і цінностей; відображення змісту діяльності. В контексті цього доцільно звернути увагу на приклади формулювання мети на різних підприємствах. Далі цілком зрозумілим є перехід до розкриття сутності місії як генеральної мети підприємства. Студенти мають усвідомити, що місія тісно пов'язана з такими категоріями, як «бачення»



розвитку організації, «філософія існування» організації. Але при цьому необхідно розуміти різницю між цими поняттями.

Місія — мета, заради якої існує організація; чітко окреслена причина існування організації, її особлива роль. «Бачення» — погляд вищого керівництва підприємства на те, якою може чи має бути організація (підприємство) за найсприятливішого збігу обставин. «Філософія» функціонування підприємства — це інтегрована частина управління, що дає змогу усвідомити майбутнє, керуючись наявною та бажаною позицією, способом життя підприємства, які є основними настановами процесу мислення, інтелектуальних робіт, що зумовлюють процеси, процедури, технологію та зміст рішень. Необхідно підкреслити, що правильно сформульована місія організації повинна бути лаконічною і містити такі основні елементи: призначення організації з точки зору конкретного виду діяльності (товари, послуги) в умовах конкретного ринку (сегмента ринку); основні напрямки, орієнтири, образ, якого намагається досягти організація; переваги, що виділяють організацію серед конкурентів і вказують на нові, кращі та оригінальні шляхи задоволення потреб споживачів.

Після детального розгляду таких категорій, як «мета», «мета в управлінні», «місія», «генеральна мета підприємства» можна переходити до класифікації цілей. Класифікація цілей управління має окрім теоретикометодологічного суто практичне значення, оскільки до певних груп цілей можна застосовувати конкретні методи їх аналізу, встановлення та організації виконання. Слід звернути увагу на те, що існує багато класифікаційних груп, які визначають цілі управління. В основі виділення цих груп лежать різноманітні категорії. Так, залежно від ступеня формалізації цілей виділяють такі їх типи: добре структуровані (співвідношення між елементами мети можуть бути виражені в кількісній формі), слабо структуровані (мета містить елементи як кількісного, так і якісного змісту), неструктуровані (містить лише якісний опис найважливіших елементів, кількісні залежності виявити важко). За відповідною спрямованістю на види діяльності виділяють стратегічні, тактичні та оперативні цілі. Стратегічні цілі вказують на специфічні результати діяльності, яких організація планує досягти, а також конкурентну позицію, котру вона прагне

зайняти на ринках для своїх продуктів. Їх можна віднести до «цілей розвитку». Довгострокові цілі точно визначають бажані результати та ринкову позицію з урахуванням досягнутого рівня розвитку на поточний момент. Короткострокові цілі точно визначають найближчі конкретні організаційні цілі та ринкову позицію, яку організація бажає зайняти, враховуючи довгострокові цілі організації. Однак навіть досить детальна класифікація не дає змоги висвітлити повний взаємозв'язок і взаємозалежність цілей.

Тому особливої уваги заслуговує питання побудови так званого «дерева цілей» організації, тобто наочного графічного зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії. Для відображення цілей навіть дуже простої організації треба використовувати комплексний підхід, тобто створити систему цілей. Основною ідеєю побудови «дерева цілей» є декомпозиція, тобто метод розкриття структури системи, при якому за однією ознакою її поділяють на окремі складові. Метод декомпозиції має на меті пов'язати генеральну мету зі способами її досягнення. Студенти повинні засвоїти основні технологічні засади побудови «дерева цілей». Головним правилом побудови «дерева цілей» є повнота редукції. Для реалізації цього правила необхідно дотримуватись таких вимог: мета вищого рівня є орієнтиром для розробки цілей нижчого рівня; цілі нижчого рівня є способами досягнення мети вищого рівня, причому сукупність цих цілей повинна зумовлювати досягнення початкової мети. При побудові дерева цілей слід ураховувати як вертикальну, так і горизонтальну координацію цілей. Важливим є також питання вибору методу побудови «дерева цілей». Програмою курсу запропоновані для розгляду два методи: метод «дезагрегації» та метод «забезпечення необхідних умов». Треба підкреслити, що при декомпозиції цілей недоцільно використовувати одночасно в тому самому «дереві цілей» різні методи навіть тоді, коли характеристика цілей це дозволяє. Можна побудувати два «дерева цілей» різними методами (якщо мета це дозволяє), а потім порівняти одержані результати.

Цілі мають бути сформульовані для кожного напрямку діяльності, кожного структурного підрозділу організації. Студенти повинні дійти висновку, що обґрунтоване «дерево цілей» полегшує розробку стратегій, оскільки повністю відображає взаємозв'язок і взаємозалежність різноманітних цілей організації. Розробка цілей організації дозволяє усвідомити їх сутність, визначити пріоритети їх здійснення, а також окреслити методи виконання.

*Студент повинен знати:*

- сутність і зміст категорії «мета в управлінні»;
- фактори, що визначають мету в управлінні;
- сутність місії фірми та її роль в управлінському процесі;
- критерії класифікації та класифікаційні групи цілей;
- поняття «дерева цілей» і методи його побудови.

*Студент повинен уміти:*

- характеризувати основні етапи визначення мети в управлінні;
- перевірити правильність визначення мети;
- наводити конкретні приклади «місії фірми», її використання та зміни;
- побудувати «дерево цілей».

*План семінарського заняття:*

1. Роль, значення, сутність і місце мети у стратегічному управлінні.
2. Місія, генеральна мета підприємства. Класифікація цілей.
3. «Дерево цілей» підприємства.

*Основні питання для обговорення:*

1. Наведіть приклад, що характеризує систему «мета—політика— стратегія— результат».

2. Охарактеризуйте роль і значення «місії фірми» в стратегічному управлінні підприємством. На яких засадах формується місія і які ознаки грамотно сформульованої місії? Чи може отримання прибутку бути місією фірми?

3. Сформулюйте місію університету, де ви навчаєтесь. Зробіть логічне обґрунтування необхідності її встановлення.

4. Охарактеризуйте «цілі в управлінні». Чим вони відрізняються від цілей в інших сферах діяльності людини?

5. Що таке «дерево цілей» і які існують підходи до його побудови? Чому необхідно будувати «дерево цілей» для діяльності підприємства?

*Питання для поглибленого вивчення:*

1. Фактори, що визначають мету в стратегічному управлінні.
2. Основні етапи формулювання мети в управлінні.
3. Зв'язок філософії існування, «бачення» та місії організації.
4. Роль та основні складові місії організації.
5. Основні ознаки правильно сформульованої мети.
6. Різноманітність критеріїв класифікації цілей в управлінні.
7. Показники, що використовуються для характеристики стратегічних цілей.
8. Взаємозв'язок та співвідношення категорій: «прогноз», «мета», «план».

*Теми рефератів:*

1. Визначення цілей і прогнозування в системі стратегічного управління організацією.
2. Сутність, особливості розробки та роль місії організації в управлінському процесі.
3. Особливості формулювання місії організацій різного типу.
4. Кількісна та якісна характеристика стратегічних цілей.
5. Різноманітність підходів до класифікації цілей організації.
6. Особливості розробки «дерева цілей» на різних етапах «життєвого циклу» організації.
7. Поняття та методи побудови «дерева цілей» організації.

## **Тема 8. Оцінювання та вибір стратегії.**

### **Методичні вказівки до вивчення теми.**

Вивчення даної теми необхідно починати з аналізу інституту стратегічного управління з позиції організаційно-економічних механізмів, що забезпечують його

діяльність. Слід звернути увагу на те, що стратегічне управління є одним з найбільш складних в інформативному відношенні процесів. Реалізація концепції стратегічного управління в організації будь-якого типу торкається всіх аспектів її діяльності, тому інформаційно-аналітичне забезпечення є дуже складним завданням як у логістичному, так і в технічному плані. Для виявлення необхідності та особливостей інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління слід чітко структурувати поняття «стратегічна інформація», її відмінності від інших видів інформації. Потім на основі виявленої специфіки треба дослідити існуючі концепції інформаційноаналітичного забезпечення процесів управління. Далі, на основі специфіки стратегічного управління та на основі прийнятих в організації рішень слід виявити сильні та слабкі сторони існуючих підходів та сформулювати необхідні вимоги до інформаційно-аналітичної системи забезпечення стратегічного управління на концептуальному рівні.

Процес управління організацією — це процес збирання, оцінки та аналізу інформації. Від того, наскільки інформація якісна за змістом, часом та можливістю обробки залежить якість управлінського рішення. Таким чином, стратегічна інформація характеризується рядом відмінностей, що зумовлені характером процесу прийняття управлінських рішень. Студентам слід звернути увагу на такі специфічні відмінності стратегічної інформації: орієнтованість не стільки «всередину» організації, скільки на її зовнішнє та проміжне середовище; аналіз інформації в умовах репрезентативної ймовірності; прогностичний характер результатів обробки інформації; велика ймовірність суб'єктивного тлумачення інформативних показників; міжфункціональний характер інформації (необхідність інформаційного забезпечення окремих бізнес-процесів), що приводить до необхідності оперування великими обсягами аналітичної та фінансової інформації.

Найбільш важливим і трудомістким процесом є процес аналізу середовища функціонування організації. Оцінка окремих сегментів середовища зумовлює на основі його аналізу та обґрунтованого прогнозування необхідність прийняття рішень щодо якнайкращого пристосування до нього, участі організації в процесах, які визначають особливості функціонування галузі. Тут найбільше значення має не

обсяг, а цільова спрямованість, об'єктивність і можливість своєчасного одержання необхідної інформації. Збирання та аналіз такої інформації є складним процесом як в організаційному, так і в технічному плані. Організаційний аспект питання може бути вирішений шляхом створення окремого підрозділу, що займатиметься інформаційно-аналітичним забезпеченням. Технічна сторона проблеми полягає в необхідності збереження та оперування різними видами інформації, яку важко класифікувати, відбирати та аналізувати.

На концептуальному рівні інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління може реалізовуватись у вигляді баз стратегічних даних (БСД). БСД являє собою системний опис тих елементів, що формують довгострокову прибутковість організації та визначають досягнення нею стратегічних цілей. Слід зупинитися на тому, що формування БСД проводиться по багатьох напрямках дослідження середовища, окремих бізнес-процесах. Процес формування БСД є лише процесом нагромадження інформації. Перетворення первинної інформації у стратегічну відбувається у процесі стратегічного аналізу, який може збігатися з процесом збору інформації, а може бути віддаленим у часі. Говорячи про БСД, слід зосередитись на їх структурі. Як правило, сфера інтересів навіть малої організації досить значна, що відбивається на структурі БСД, яка часто буває дуже складною.

Реалізація механізму збору, нагромадження та оперування стратегічними даними являє собою завдання, яке може бути вирішене за допомогою сучасних технічних засобів. Більш важливим є питання формування прогнозів, допущень, прийняття управлінських рішень, які спрямовані на негайне (або ні) виконання заради забезпечення досягнення стратегічних цілей. Студентам слід запропонувати визначення структури бази стратегічних даних, що, на їхню думку, характеризують діяльність того чи іншого підприємства. При цьому треба мати на увазі, що єдиної або загальної структури БСД не існує. Конкретні особливості визначаються, як правило, специфікою середовища функціонування організації та її галузевою належністю. Доцільним є аналіз існуючих джерел отримання інформації з точки зору її стратегічної спрямованості. На основі такого аналізу слід зробити критичний аналіз існуючих джерел і методів отримання інформації. Наступним питанням теми

є огляд існуючих методів і системних рішень в інформаційно-аналітичному забезпеченні організації.

Зважаючи на особливості стратегічної інформації, прогнозний характер даних обумовлює необхідність їх постійного отримання та аналізу для прийняття рішень стратегічного характеру. Більшість вітчизняних та зарубіжних авторів визнає необхідність постійного контролю деякої сукупності параметрів середовища, але організаційно-економічних механізмів проведення таких досліджень не існує. Студентам необхідно звернути увагу на концепції стратегічного аудиту, стратегічного нагляду, стратегічного моніторингу, стратегічного контролінгу. Якісно новий етап у розвитку засобів інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління пов'язаний з виникненням безлічі технічних і програмних рішень, що реалізують концепцію розподіленої 112 обробки даних у межах управлінських структур і всієї організації. Підвищення ефективності праці менеджера в цьому разі носить системний характер. Системність полягає не тільки в прискоренні безлічі трудових операцій сучасного керівника, а й в інтеграції всіх процесів управління в комплексну багаторівневу інформаційно-аналітичну систему, яка в ідеальному варіанті виконує ряд управлінських функцій.

Таким чином, інформаційні управлінські системи (ІУС) являють собою сукупність програмно-технічних засобів, що реалізують функції збору, нагромадження, структурування та аналізу інформації (аналітичної та синтетичної), її обробки та подання у визначеному вигляді всім рівням управлінської ієрархії з урахуванням коригуючого впливу. Інформаційні системи в стратегічному управлінні мають дворівневу ієрархічну структуру і складаються з підсистеми стратегічної та прогнозної інформації і підсистеми тактичної та оперативної інформації. Слід розрізняти поняття централізованого та децентралізованого підходів до координації діяльності підсистем обох рівнів. Як правило, ідеальним варіантом уявляється наявність цілісного програмно-апаратного комплексу, що дозволяє задовольнити як поточні, так і майбутні потреби підприємства в обробці даних, реалізуючи концепцію стратегічно орієнтованої інформаційної системи.

Основні риси цілісного комплексу такі: застосування погодженого набору промислових інформаційних технологій для управління інформаційними ресурсами підприємства; інформаційна погодженість усіх бізнес-процесів, для яких створюється інформаційна система; відповідність функціональності робочих місць співробітників їхнім посадовим обов'язкам; єдиний регламент експлуатації та обслуговування всіх компонентів системи. Реалізація концепції єдиної інформаційної системи підприємств знаходить втілення в появі спеціалізованих організацій, що займаються безпосередньо організацією таких систем і розробкою програмного забезпечення до них. Найбільшого поширення набули системи управління ресурсами (ERP — Enterprise Resource Planning), що ефективно реалізують свої функції в межах логістичних систем.

Останнім часом логістика набула значного поширення саме як система інтегрованого планування, організації та контролю матеріально-речових потоків на підприємстві в матеріально-технічному забезпеченні, виробництві та збуті, включаючи постачання готової продукції покупцеві. Студентам слід звернути увагу на неможливість використання існуючих інформаційно-аналітичних комплексів, оскільки більшою мірою вони орієнтовані на автоматизацію поточної діяльності. Студентам необхідно усвідомлювати, що «універсальних» рішень інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління не існує. Перехідний характер економіки України визначає деякі особливості існуючих концепцій інформаційно-аналітичного забезпечення, головними серед яких можна вважати названі нижче.

Пропоновані проекти виявляються орієнтованими більшою мірою саме на автоматизацію класичних бізнес-процесів і меншою мірою на конкретні технології управління. Власне, реалізація інформаційних підсистем для цілей конкретних технологій управління можлива тільки в межах конкретного проекту на етапі консалтингу за участі фахівців фірми-розроблювача і управлінців замовника. Інформаційні вимоги деяких видів діяльності агрегуються переважно в інформаційну підсистему (так, наприклад, комплекс «Галактика» поєднує в контур бухгалтерського обліку всі операції, що стосуються обліку, звітності й нарахування заробітної плати). У реальній ситуації найчастіше інформаційні вимоги щодо одного



виду діяльності менеджера розподілені по декількох інформаційних підсистемах. За функціональною частиною існуючі проекти є добре продуманими і мають цілком забезпечувати гнучке функціонування виробничої системи, спираючись на параметри внутрішнього середовища організації. Разом з тим, системи, що існують, не повною мірою орієнтовані на аналіз корисної для керівника інформації, що надходить із зовнішнього середовища.

Існуючі рішення не припускають чіткої організації центрів обробки інформації, що подається для аналізу всім рівням управлінської ієрархії. Існуючі рішення не повною мірою забезпечують зворотний зв'язок результатів виконання стратегічних рішень. Слід зупинитися на можливих шляхах усунення недоліків, що властиві існуючим інформаційним системам стратегічного управління. На концептуальному рівні треба говорити про утворення системи стратегічного моніторингу, яка передбачає реалізацію процедур системного аналізу як внутрішньої структури, так і зовнішнього середовища з точки зору довгострокового впливу на діяльність організації. Наступним питанням, на якому необхідно зосередитись, є проблема здійснення стратегічного контролю в організації. Особливо слід акцентувати увагу на відмінностях стратегічного контролю від поточного. Треба також звернути увагу на організаційно-економічні механізми забезпечення функціонування стратегічного контролю. Особливість стратегічного контролю полягає у спостереженні та оцінці проходження процесу стратегічного управління.

Таким чином, стратегічний контроль базується здебільшого на ймовірнісних оцінках і показниках. Слід зазначити, що стратегічний контроль полягає у визначенні того, чи можливе подальше здійснення стратегій і чи приведе їхня реалізація до досягнення цілей. Доцільним є аналіз механізму реалізації стратегічного контролю поряд з поточним. Стратегічний контроль не може існувати без поточного, тому що саме стратегічне управління базується на поточній діяльності. Ефективний стратегічний контроль повинен відповідати ряду вимог. Студентам слід зупинитися на тих факторах, що забезпечують ефективне функціонування стратегічного контролю, та на тих вимогах, що зумовлюються цими

факторами. Ефективне виконання контролю в організації взагалі передбачає необхідність його зв'язку зі стратегічним і поточним плануванням.

Найважливіші засади забезпечення контролю останнім часом властиві концепціям контролінгу, що розвиваються переважно підприємствами Німеччини. Останнім часом все більшого поширення набуває підхід до контролінгу як до інтегрованої системи планово-контрольних розрахунків, що інтегрується практично в усі аспекти діяльності організації. На даному етапі вивчення теми слід зупинитися на особливостях стратегічного контролінгу та на місці стратегічного контролінгу в стратегічному управлінні. Актуальним є також питання сполучення методик стратегічного моніторингу та стратегічного контролінгу. Студентам треба усвідомлювати, що основу концепції контролінгу становлять сукупність планово-контрольних розрахунків, на яких будується весь процес управління організацією. Зважаючи на різноманітність форм організаційних утворень, концепції контролінгу набули великого поширення та довели свою ефективність.

У деяких всесвітньо відомих програмних комплексах інформаційно-аналітичних систем концепція контролінгу посідає важливе місце (система R/3 SAP AG або система Triton фірми Baan BV). Ефективною вправою може виступити аналіз можливостей застосування концепцій контролінгу в сучасних умовах функціонування українських підприємств та організацій. За час розвитку концепцій контролінгу нагромаджений великий запас економічних інструментів і форм організаційної реалізації функціонування контролінгу. Доцільним є огляд структури показників, загальних для організації та контролю процесів стратегічного планування. Питання інформаційно-аналітичного забезпечення базується на організаційно-економічній реалізації механізмів аналізу в стратегічному управлінні. На відміну від економічного аналізу, стратегічний аналіз оперує здебільшого ймовірнісними показниками, оскільки метою такого аналізу є отримання прогнозів для формування управлінських рішень. За таких умов об'єктами аналізу можуть бути як бізнес-процеси, так і окремі організаційні формування. Динаміка та змінність об'єктів і пріоритетів аналізу є основними відмінними рисами стратегічного аналізу в діяльності організації.

Розгляд та узагальнення специфіки стратегічного аналізу слід завершувати вивченням механізму внесення коректив у стратегії на основі даних та результатів, що отримані завдяки функціонуванню систем стратегічного моніторингу або контролінгу.

*Студент повинен знати:*

- особливості стратегічної інформації, її джерела і методи отримання;
- специфічні риси інформаційної системи стратегічного управління;
- сутність та етапи стратегічного контролю;
- вимоги, форми і методи, що застосовуються у системі стратегічного обліку та контролю;
- систему облікових, контрольних та аналітичних показників, що використовуються в стратегічному управлінні;
- цілі та механізм моніторингу та контролінгу в стратегічному управлінні.

*Студент повинен уміти:*

- розробляти графіки для проведення робіт по стратегічному обліку, контролю та аналізу;
- розраховувати відповідні показники, що використовуються в системі стратегічного обліку, контролю та аналізу;
- розробляти заходи щодо підвищення ефективності інформаційноаналітичного супроводження стратегічного управління;
- наводити приклади, що характеризують переваги та недоліки різних систем інформаційно-аналітичного супроводження стратегічного управління.

*План семінарського заняття:*

1. Сутність стратегічної інформації.
2. Інформаційна система стратегічного управління.
3. Облік і контроль у системі стратегічного управління.
4. Аналіз у системі стратегічного управління.

*Основні питання для обговорення:*

1. У чому полягає різниця між оперативним і стратегічним контролем?

2. Які зміни необхідно здійснити в інформаційній системі конкретного українського підприємства, щоб вона могла бути застосована в стратегічному управлінні?

3. Запропонуйте заходи щодо формування чи вдосконалення системи моніторингу стратегічного управління та стратегічного контролінгу.

*Питання для поглибленого вивчення:*

1. Дослідіть відомі вам системи інформаційно-аналітичного забезпечення на предмет отримання інформації із середовища функціонування організації.

2. Дослідіть, наскільки сприйнятливим для умов функціонування підприємств України є підхід до стратегічного управління (стратегічного контролінгу) в системі R/3 фірми SAP.

3. Охарактеризуйте специфіку використання програмно-апаратного забезпечення для виконання стратегічних проектів і програм в умовах функціонування українських підприємств та організацій.

4. Порівняйте американські та німецькі підходи до реалізації концепції стратегічного контролінгу. Який підхід, на ваш погляд, є ефективнішим?

5. Стратегічне управління організацією слід подавати у вигляді кількісних показників (змінних та параметрів), щоб за допомогою економікоматематичних методів можна було здійснювати імітаційне моделювання з метою вибору найбільш вигідного варіанта стратегії. Поясніть роль математичних методів у процесі вибору оптимальної стратегії організації.

*Теми рефератів:*

1. Дослідження схем методичного взаємозв'язку стратегічного контролінгу та стратегічного моніторингу.

2. Організаційно-економічні механізми внесення коректив у стратегії на основі результатів аналізу в режимі реального часу.

3. Дослідження особливостей інформаційно-аналітичних систем забезпечення стратегічного управління на підприємствах України.

## Тема 9. Реалізація стратегії.

### Методичні вказівки до вивчення теми

Для вивчення першого питання зазначеної теми дисципліни слід повторити матеріал дисципліни «Менеджмент та адміністрування»: визначення категорій «система» та «система управління», її склад, статичні та динамічні характеристики, місце, поняття та види організаційних структур управління в системах управління, зміст і перелік основних факторів, які впливають на їх вибір і процес функціонування, тощо. Це дозволить з'ясувати, що, з одного боку, організаційні структури є найбільш інерційним елементом системи управління будь-яким об'єктом, а з іншого — вони (ОСУ) не залишаються незмінними протягом існування підприємства або організації. Тому однією з актуальних проблем менеджменту є перебудова діючих ОСУ. У зв'язку з цим необхідно звернути увагу на дослідження П. Дракера відносно недовговічності та нестійкості ОСУ організацій у ринковій економіці, який довів, що реорганізація структур — постійний, циклічний процес, керованість яким дозволяє підприємствам вчасно реагувати на зміни середовища і на цій основі адаптуватись до його вимог. ОСУ визначає певну впорядкованість цілей, завдань, посад, повноважень і відповідальності на певному етапі розвитку організації і здійснює на основі цього свою виробничу й управлінську діяльність.

У стратегічному управлінні ключовим питанням є співвідношення таких елементів системи управління, як «стратегія» і «структура», порядок їх змін, варіанти взаємовпливу в цьому процесі. Студенти повинні усвідомити, що будь-яка стратегія (загальна, продуктово-товарна, ресурсна, функціональна, комплексна) виконується в межах існуючої ОСУ, яка може мати власні цілі (наявні й перспективні), особливі стратегії їх досягнення (або відсутність таких). Це означає, що розвиток підприємства (або його частини) може гальмуватись (у разі незбігання зазначених цілей і стратегій) або прискорюватись діючою ОСУ; з іншого боку, ОСУ може використовуватись як 79 інструмент для розробки і виконання «стратегічного набору» підприємства. Розглядаючи підходи І. Ансоффа, Г. Саймона, Г. Мінцберга, А. Чандлера щодо взаємообумовленості стратегій і структур, необхідно відзначити деяку неузгодженість трактовки ними «стратегій»: різні автори по-різному

розуміють різні види стратегій, досліджуючи вищезазначене співвідношення, і тому пропонують свої, іноді протилежні рекомендації щодо впровадження стратегій у практику діяльності підприємств.

Уведена в програму дисципліни «Стратегічний менеджмент» концепція «стратегічного набору» дозволяє більш ґрунтовно підходити до послідовності впровадження різних за змістом, але пов'язаних у єдину систему («стратегічний набір») стратегій. Щоб ОСУ виконували роль інструменту впровадження стратегій, потрібно розвивати їх стратегічно, поступово переходячи до структур стратегічного типу, використовуючи для цього відповідні цілі та стратегії. Особливу увагу при вивченні першого питання необхідно приділити порівняльній характеристиці «традиційних» ОСУ зі стратегічними, оскільки саме «стратегічних» характеристик треба набувати окремим підсистемам ОСУ, органам управління діючих (створюваних) підприємств. Серед найбільш важливих характеристик ОСУ стратегічного типу необхідно виокремити орієнтацію на сприяння розвитку організації; децентралізацію (в різних формах), гнучкість, адаптивність, універсальність виконуваних робіт, наявність тимчасових формувань (створених для досягнення відповідних цілей), орієнтацію на вияв нових проблем і прийняття відповідних рішень (інноваційність), ефективність підвищення значення горизонтальних зв'язків і групової динаміки тощо.

Створення ОСУ стратегічного типу передбачає прийняття організаційних рішень щодо рівня їх формалізації та стабільності, диференціації або інтеграції, централізації або децентралізації тощо. Вимоги «стратегічного набору» до відповідних змін в ОСУ організації досягаються на основі окремих складових стратегії розвитку загального управління. Співвідношення вищезазначених складових стратегії розвитку загального управління організацією знаходять 80 вираз в ОСУ різних типів. Г. Мінцберг пропонує свою класифікацію ОСУ, в якій закладено критерії: тип децентралізації, основний механізм координації, «ключова частина» організації. За цими критеріями він розрізняє такі структурні конфігурації ОСУ (тип структури), як «проста структура», «машинна бюрократія», «професійна

бюрократія», «дивізійна форма» та «адхократія» і визначає доцільність їх використання в різних умовах.

Студенти повинні ознайомитися з цими доробками, звернути увагу на специфічний вид органіграм, що характеризують ОСУ, в тому числі виділення «стратегічної верхівки», «середнього рівня управління», «операційної системи», «системи забезпечення» та «технологічної системи». Найбільш поширеними організаційними формуваннями, що відповідають вимогам структур стратегічного типу, є матричні, проектні, дивізійні, цільові та програмноцільові, «двоїсті» та «суміщені» ОСУ різного типу. Характеристики цих ОСУ досить відомі, але при вивченні питання необхідно звернути увагу на особливості трактувань їх переваг та недоліків при застосуванні різних ОСУ в системі стратегічного управління. Менш відомі «двоїсті» та багаторівневі («суміщені») ОСУ, характерні для великих багатопрофільних організацій, які намагаються досягти поєднання переваг централізовано керованих та більшменш самостійних децентралізованих структурних підрозділів. Особливе місце в ОСУ стратегічного типу займає концепція SBU (Strategic business unit) як організаційне оформлення підприємницької реакції підприємства на динамічність середовища, втілену в процесах децентралізації.

У сучасній вітчизняній літературі найбільш поширеним перекладом SBU є СГЦ — стратегічний господарський центр. Під СГЦ розуміють найменшу виробничу управлінську одиницю (відділення, завод, продуктову лінію, «центри відповідальності», сформовані як «центр прибутків», «центр інвестицій», «центр реалізації», «продуктово-споживчі центри», «внутрішні венчури» тощо), для якої можна організувати облік доходів та витрат, програму інвестицій та розробити самостійний «стратегічний набір». Визначення свідчить про досить широке трактування СГЦ, однак підкреслює загальні риси — самостійність і децентралізований характер організаційного оформлення. Вивчення такого багатогранного явища, як ОСУ із СГЦ потребує з'ясування їх переваг і недоліків, урахування яких при формуванні стратегічних рішень дозволяє повною мірою реалізувати позитивні риси і до деякої міри пом'якшувати негативні.

Наявність СГЦ різних типів (повністю самостійних або з перехресним фінансуванням) висуває певні вимоги до побудови централізованих органів управління. Централізовані формування в ОСУ стратегічного типу відіграють різну роль у системі управління організацією, зумовлену специфічними характеристиками форми власності, профілем діяльності, а також ступенем самостійності (автономності СГЦ). При цьому студентам слід звернути увагу на різницю між централізованим апаратом (службами) управління, «штаб-квартирою» та «штабом». Об'єднує їх необхідність інтеграції, централізації деяких функцій децентралізованих підрозділів, а також те, що всі вони є виразом вертикального поділу ОСУ на рівні управління. Взаємозв'язок між централізованими та децентралізованими організаційними формуваннями знаходить вираження у змісті внутрішніх нормативних документів і в укладених (за необхідності) управлінських договорах, призначених для врегулювання відносин між окремими структурними підрозділами організації. Після з'ясування типології, переваг та недоліків окремих організаційних формувань в ОСУ стратегічного типу слід перейти до наступного проблемного питання теми — характеристики процесу їх формування.

Вихідним моментом формування ОСУ стратегічного типу є усвідомлення їх ролі та значення в підсистемі організаційного забезпечення процесу стратегічного управління: ОСУ не мета, а засіб досягнення стратегічних цілей організації. Вибір ОСУ того або іншого типу залежить від поєднання впливу об'єктивних і суб'єктивних факторів середовища. Метою будь-якої ОСУ є організаційне сприяння подовженню тривалості «життєвого циклу» організації, для чого, з одного боку, слід забезпечувати злагодженість її функціонування, а з іншого — не перешкоджати розвитку. Теорія та практика менеджменту довела керованість «життєвого циклу» організації, де одним з інструментів виступає ОСУ. Дослідження в цій сфері показали доцільність існування певних ОСУ на різних етапах «життєвого циклу» підприємства, тому з переходом до наступного етапу кожен керівник повинен усвідомлювати необхідність змін ОСУ (як правило, у випереджувальному режимі). З іншого боку, при формуванні ОСУ слід враховувати вплив зовнішніх факторів. Взаємовплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища як об'єктивний



важіль, а також вибір керівниками тієї або іншої концепції організації («відкрита система», «людські стосунки», «внутрішній розвиток», «раціоналізація цілей») як суб'єктивна складова дозволяють обмежити вибір типу ОСУ з великої кількості варіантів.

Вибір повинен здійснюватись з урахуванням реакцій, на які спроможні ОСУ того чи іншого типу. Реакція ОСУ — це якість і тип змін, які спроможна здійснити організація з тим або іншим типом структури під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. І. Ансофф пропонує таку класифікацію реакцій ОСУ: виробничу, конкурентну, стратегічну, інноваційну, підприємницьку та адміністративну. Вивчення змісту зазначених реакцій повинно привести студентів до висновку, що на сучасному етапі розвитку економіки України кожному підприємству, яке спрямоване на успішне довгострокове функціонування, потрібна складна система реакцій, тому необхідно формувати нові, складніші за наявні ОСУ зі збереженням керованості в процесі досягнення цілей. Окремо слід звернути увагу на зміст і форми реалізації стратегій кооперації, створення стратегічних коаліцій, вертикальної інтеграції як спроби підвищення визначеності середовища функціонування організації. Розглядаючи різні форми вертикальної інтеграції (конічну, квазіінтеграцію, контрактну інтеграцію та їхні варіанти), треба пам'ятати, що інтеграція, як і будь-який інструмент управління, має свої переваги та недоліки, які обмежують її застосування у практиці роботи організацій.

Реалізація організаційно-управлінських стратегій дозволяє створити організаційний потенціал певного рівня. У попередньому питанні розглядалися загальні засади, а також передпроектні етапи формування ОСУ стратегічного типу. Останнє питання, згідно з програмою курсу, присвячене характеристиці етапів і змісту проекту формування (перетворення) ОСУ. Формування ОСУ — складний і багатоплановий процес, він є частиною створення організації в цілому, включаючи створення структурних характеристик об'єкта управління в результаті управлінського впливу певного типу, що знаходить вираження у можливості спільної ефективної (або ні) діяльності колективу людей у досягненні загальних цілей. Процес організаційного проектування складається з таких послідовних стадій:

організаційний аналіз, розробка проекту, функціонування ОСУ, які, у свою чергу, охоплюють великий перелік необхідних типів взаємопов'язаних робіт. Результатом процесу організаційного проектування є комплексний організаційний проект, який являє собою графічно описану модель усієї виробничої системи організації, її окремих складових, необхідних функціональних, міжфункціональних, лінійних, цільових та інших ланок (блоків, підсистем). Цей проект має базуватися на нормативноорганізаційній документації, яка регламентує структуру та процеси управління і складається з таких частин: структурні та організаційні схеми; положення про виробничі та функціональні підрозділи; посадові інструкції; методичні матеріали для організації документообігу та оформлення документів; методика інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності працівників апарату управління.

Офіційне прийняття (затвердження) організаційних структур управління на підприємстві дає змогу регламентувати процес розробки та виконання управлінських рішень. Аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища в процесі організаційного проектування має певні специфічні особливості: він виділяє та враховує такі, що можуть бути визначені як структуроутворюючі. Це зумовлюється тим, що стратегічні ОСУ являють собою сукупність зв'язків і відносин (які виникають при адаптації до змін середовища і закріплюються у відповідних характеристиках системи та процесу управління) між підрозділами організації — наявних і створюваних. До існуючих ОСУ застосовуються певні методи організаційного аналізу (вертикальний, горизонтальний тощо) з використанням відповідних показників, а також функціонально-вартісний аналіз, ЕММ, модель 7S тощо.

Студенти повинні з'ясувати місце, роль і доцільність використання методів організаційного аналізу в різних умовах. Проектування ОСУ здійснюється за допомогою досить широкого спектра методів: аналогії та зіставлень, структуризації цілей і задач, інформаційноаналітичних, ЕММ, нормативних та експертних. ОСУ стратегічного типу можуть бути сформовані з використанням сукупності зазначених методів, але основним все ж таки є метод структуризації цілей і задач.

Організаційний аналіз і проектування — нерозривний процес, що базується на конкретних принципах, має певні етапи, зміст яких може бути більш або менш типовим. Розглядаючи сутність організаційного проекту, студенти мають дійти висновку, що неможливо формалізувати всі аспекти функціонування ОСУ. Це зумовлюється необхідністю організаційного розвитку (як поєднання формальних і неформальних сторін управління) в процесі виконання стратегії.

Слід ознайомитися також з методами оцінки ефективності функціонування ОСУ стратегічного типу, з підходами щодо локального покращення діяльності окремих ланок управління і зв'язків між ними. Найкращою ОСУ при цьому буде та, що відповідає розміру та галузевій належності організації, динамізму і складності виробничо-управлінського апарату та зовнішнього середовища, а також особовому складу, кваліфікації та досвіду персоналу, що працює на підприємстві.

*Студент повинен знати:*

- архетипи ОСУ, їх зв'язок з «життєвим циклом» організації, сутність взаємодії «стратегія—структура», переваги та недоліки різних підходів до побудови цієї системи;
- зв'язок між типом ОСУ та типом реакції на середовище.
- теорії організаційного проектування і можливості їх використання в стратегічному управлінні;
- технологію формування «стратегічних ОСУ», ознаки ОСУ, адекватних та неадекватних стратегіям;
- можливий спектр варіантів організаційних рішень при різних стратегіях.

*Студент повинен уміти:*

- будувати схеми ОСУ різних типів і характеризувати особливості функціонування кожної з них;
- проводити організаційний аналіз діючих ОСУ з використанням різних підходів та методів;
- формувати ОСУ, що відповідають вимогам використання стратегічного управління на підприємстві.

*План семінарського заняття:*

1. Стратегія і структура: характеристика взаємозв'язку.
2. Характеристика ОСУ стратегічного типу.
3. Формування ОСУ стратегічного типу.
4. Етапи формування ОСУ стратегічного типу.

*Основні питання для обговорення:*

1. У чому сутність взаємодії «стратегія—структура»? Який порядок забезпечення виконання стратегій, на ваш погляд, є найбільш прийнятним та чому?

2. Охарактеризуйте можливий спектр варіантів організаційних рішень при різних стратегіях. Як впливає інерційність організації на встановлення стратегій певного типу?

3. Що необхідно для забезпечення ефективного функціонування стратегічних ОСУ? Охарактеризуйте ОСУ, які сприяють впровадженню стратегічного управління. Що організаційно стримує опанування стратегічного управління на підприємствах України?

4. Наведіть органіграму «двоїстої структури» управління. Які з ланок мають найбільший вплив на процес прийняття стратегічних рішень? Обґрунтуйте відповідь.

*Питання для поглибленого вивчення:*

1. Диференціація та інтеграція в ОСУ при переході до стратегічного управління.

2. Сутність концепції SBU (СГЦ).

3. Особливості реакції ОСУ різних типів.

4. Роль централізованих формувань в ОСУ стратегічного типу.

*Теми рефератів:*

1. Порівняльна характеристика «традиційних» та стратегічних ОСУ.

2. ОСУ як інструмент виконання стратегій.

3. Переваги, недоліки та сфера застосування проектних структур.

4. Переваги, недоліки, сфера застосування та типи дивізіональних структур.

*Завдання для домашніх контрольних робіт*

## **ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО ЗАЛІКУ ІЗ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ "СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ"**

1. Сутність та особливості стратегічного менеджменту.
2. Підходи до визначення ролі стратегічного управління в діяльності організації.
3. Зміст і структура стратегічного менеджменту.
4. Конкурентні переваги: поняття, види, використання.
5. Методи аналізу конкурентних переваг.
6. Бенчмаркінг як метод аналізу конкурентних переваг
7. Етапи розвитку стратегічного менеджменту.
8. „Стратегічна піраміда”: рівні розробки стратегії в корпорації
9. Особливості стратегічного менеджменту підприємств в умовах економіки України.
10. Стратегія низьких витрат: зміст, необхідні ринкові умови, ризики.
11. Концепція „ланцюга цінностей” М. Портера.
12. Шляхи зменшення витрат в діяльності підприємства.
13. Стратегія диференціації: зміст, необхідні ринкові умови, ризики для підприємства.
14. Варіанти стратегії диференціації.
15. Стратегія фокусування (спеціалізації): зміст, необхідні ринкові умови, ризики.
16. Варіанти стратегії фокусування.
17. Сутність і зміст стратегії інтеграції підприємства.
18. Види стратегії інтеграції підприємства.
19. Організаційні форми інтеграції підприємств.
20. Картельні об’єднання як організаційна форма інтеграції підприємств.
21. Договірні об’єднання як організаційна форма інтеграції підприємств.
22. Статутні об’єднання як організаційна форма інтеграції підприємств.
23. Стратегічні альянси як організаційна форма інтеграції підприємств.
24. Зміст і особливості застосування стратегії диверсифікації підприємства.
25. Стратегія профільної диверсифікації підприємства.
26. Стратегія непрофільної диверсифікації підприємства.

27. Способи проникнення в іншу галузь. Проблема подолання галузевих бар'єрів.
28. Конкурентні стратегії підприємств-лідерів.
29. Конкурентні стратегії підприємств-переслідувачів.
30. Конкурентні стратегії підприємств-послідовників.
31. Конкурентні стратегії підприємств-аутсайдерів.
32. Стратегії підприємств на перспективному галузевому ринку.
33. Стратегії підприємств на зрілому галузевому ринку.
34. Стратегії підприємств на неперспективному галузевому ринку.
35. Сутність, мотиви і особливості застосування міжнародних стратегій підприємств.
36. Міжнародні стратегії прямого та непрямого експорту.
37. Міжнародна стратегія ліцензування.
38. Міжнародна стратегія прямого інвестування.
39. Глобальна міжнародна стратегія .
40. Багатонаціональна міжнародна стратегія.
41. Типи, зміст та взаємозв'язок функціональних стратегій підприємств.
42. Зміст, особливості розробки і реалізації фінансової стратегії підприємства.
43. Типи фінансових стратегій підприємства.
44. Місце і роль маркетингу в стратегічному управлінні підприємством.
45. Типи маркетингових стратегій.
46. Процес розробки і реалізації маркетингової стратегії.
47. Товарна стратегія підприємства.
48. Зміст та особливості використання підприємством цінових стратегій.
49. Зміст та особливості марочної стратегії підприємства.
50. Збутова стратегія підприємства.
51. Комунікаційна стратегія підприємства, її елементи.
52. Комплекс маркетингу як основа стратегії продукту.
53. Зміст, роль і особливості розробки виробничої стратегії підприємства.
54. Варіанти виробничої стратегії підприємства.
55. Роль і особливості кадрової стратегії підприємства.

56. Типи кадрових стратегій організацій.
57. Зміст і особливості інноваційної стратегії підприємства.
58. Варіанти інноваційних стратегій.
59. Сутність і особливості інвестиційної стратегії.
60. Типи інвестиційних стратегій.
61. Процес розробки і реалізації інвестиційної стратегії.
62. Типи стратегій розвитку бізнесу.
63. Аналіз середовища як початковий процес стратегічного управління.
64. Зміст і методи аналізу макрооточення організації при розробці стратегії.
65. Аналіз галузевого ринку при розробці стратегії.
66. Модель п'яти сил конкуренції М. Портера.
67. Аналіз внутрішнього середовища організації при розробці стратегії.
68. Методи проведення стратегічного аналізу середовища.
69. Сутність, роль і порядок розробки місії організації.
70. Система стратегічних цілей підприємства.
71. Процес оцінки і вибору стратегії.
72. Стратегічний портфель підприємства.
73. Матричний аналіз портфеля бізнесу підприємства.
74. Використання матриці Б К Г при виборі стратегії.
75. Використання матриці І. Ансоффа при виборі стратегії.
76. Використання матриці General Electric / Mc Kinsey при виборі стратегії.
77. Діяльність менеджерів на стадії реалізації стратегії.
78. Організаційна структура як об'єкт стратегічного управління.
79. Організаційна культура як об'єкт стратегічного управління
80. Стратегічні переваги і недоліки лінійної організаційної структури управління.
81. Стратегічні переваги і недоліки лінійно-функціональної організаційної структури управління.
82. Стратегічні переваги і недоліки функціональної організаційної структури управління.

83. Стратегічні переваги і недоліки дивізійної організаційної структури управління.
84. Стратегічні переваги і недоліки матричної організаційної структури управління.
85. Стратегічні переваги і недоліки конгломератної організаційної структури управління.
86. Порядок приведення організаційної структури управління у відповідність зі стратегією розвитку.
87. Комплексне забезпечення процесу реалізації стратегії.
88. Зміст, напрями і методи проведення стратегічного контролю.
89. Прогнозування в системі стратегічного управління.
90. Фактори, які впливають на вибір стратегії підприємства.



## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

### Рекомендована література основна:

1. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
2. Черчик Л.М., Левицький В.В. Стратегічний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 165 с.
3. Ткачова С.С., Пічугіна Т.С., Ткаченко О.П. Стратегічний менеджмент : навч. посібник. Харків: ХДУХТ, 2019. 240 с.
4. Бутко М.П. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2019, 376 с.
5. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління. К. : Центр навчальної літератури, 2019, 440 с.
6. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент : Підручник. К.: Каравела, 2019, 464 с.

### Рекомендована література допоміжна

7. Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т імені Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.
8. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. К. : Наш формат, 2020, 424 с.
9. Чикуркова, А.Д., Ковалишин, О.С. (2021). Сучасні тенденції стратегічного управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. (35). 39-47.
10. Чикуркова А.Д., Юр'єв В.В. Теоретичні аспекти розвитку диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2021. №21. С. 80-86 DOI: [10.32702/2306-6792.2021.21.80](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.21.80) <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3524&i=10>
11. Chykurkova A., Yurev V. Diversification of the agricultural enterprises: backgrounds and development prospects. *Modern Science — Moderní věda*. 2022. №1. p. 29-40 [https://drive.google.com/file/d/17iV0kthkZ\\_olMAWgveL\\_dtpnSqPZGu4Z/view](https://drive.google.com/file/d/17iV0kthkZ_olMAWgveL_dtpnSqPZGu4Z/view)

12. Чикуркова А.Д., Харченко Б.С. Реалізація конкурентних стратегій на засадах бенчмаркінгового підходу в управлінні економічним розвитком підприємств. *Ефективна економіка*. - 2024. - №8.

<https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4440/4475>

13. Чикуркова А.Д., Гнидюк В.С., Равлюк І.В. Напрями стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств. *Агросвіт*. 2024. №21. С. 43-51

<https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/issue/view/180/135>

14. Chykurkova A. Benchmarking as a tool for assessing an enterprise competitiveness. PRACE NAUKOWE Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości z siedzibą w Wałbrzychu. Pedagogika, psychologia, zarządzanie i inżynieria zarządzania – interdyscyplinarność jako oś współczesności praca zbiorowa pod redakcją Lucjana Kowalczyka i Franciszka Mroczo Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości z siedzibą w Wałbrzychu. 2024. T. 55(2). P. 83-91.

[https://pracenaukowe.wwszip.pl/prace/PN\\_55.pdf](https://pracenaukowe.wwszip.pl/prace/PN_55.pdf)

15. Чикуркова А.Д., Лепейко Т.І., Федірець О.В. Адаптивна модель стратегічного менеджменту підприємства в умовах управління змінами. *Агросвіт*. 2024. №16. С. 10-15 <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/4328>

16. Жук М. В. Стратегічні завдання та пріоритети розвитку інституційного механізму аграрного сектору економіки України для підвищення ефективності землекористування, продовольчої безпеки та адміністративно-територіальної реформи на селі. *Агросвіт*. 2022. № 4. С. 11–17. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/4\\_2022.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/4_2022.pdf)

17. Pokotylska N., Makhmudov H., Oviechkina O. Organizational and economic mechanism of management of competitiveness and security of an innovation- oriented enterprise. Management of the 21st century: globalization challenges. Issue 4: collective monograph / in edition D. Diachkov. Prague. Nemoros s.r.o. 2023. Czech Republic. p. 191-197.

<file:///C:/Users/User/Desktop/2022-2023%20%D0%BD.%D1%80/%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F%202023/Mono%202023%20Management%202.pdf>

18. Chykurkova A., Pokotylska N., Dobrovolska E., Chornobai L., Patsarniuk O. Marketing monitoring as a tool for assessing the competitiveness of food industry enterprises in the agro-industrial complex. *Ekonomika APK*, 32(1), 47-58. <https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/Ekonomika%20APK,%20Vol%2032,%20No%201,%202025-47-58.pdf>

### **Інформаційні ресурси в Інтернеті**

1. <http://www.profibook.com.ua> – ділова література з економіки, менеджменту, реклами і маркетингу, управління персоналом, психології бізнесу, інформаційних технологій і т.д.
2. <http://www.kmci.com.ua> – бізнес-рішення для розвитку підприємств, управління маркетингом і збутом, фінансовий менеджмент, управління персоналом, інформаційні технології управління персоналом, бюджетування.
3. <http://www.headhunter.com.ua>
4. <http://www.hrliga.com/>
5. <http://www.bou.com.ua>
6. [http:// www.hrd.com.ua](http://www.hrd.com.ua)
7. <http://www.mediapro.com.ua/kadrovik>
8. <http://www.rabota.com.ua>
9. <http://www.managment.com.ua>
10. <http://www.strategy.com.ua/strategy/>

## СЛОВНИК ОСНОВНИХ ТЕРМІНІВ І ПОНЯТЬ

Безпосереднє оточення – це та частина зовнішнього середовища, з якими організація перебуває у прямому контакті.

Внутрішня конкурентна перевага – це перевага організації у витратах виробництва, яка створює «цінність для виробника» внаслідок вищої його продуктивності.

Внутрішнє середовище – це та частина загального середовища, яка перебуває в межах організації.

Виробнича стратегія – це є діяльність з опрацювання процесу створення необхідних для споживачів продуктів і послуг та управління цим процесом.

Галузь – це сукупність підприємств, які випускають однорідну продукцію, використовують однотипну сировину й матеріали, характеризуються спільністю виробничо-господарської діяльності (технологічних процесів), складом устаткування, близьким складом і кваліфікацією кадрів.

Довгострокове планування – це кількісне планування, що здійснюється на основі екстраполяції.

Експансія ринку – створення або захоплення нового сегмента ринку, розвиток ринку і (або) виробничого потенціалу.

Зовнішня конкурентна перевага – це перевага у властивостях товару, яка створює «цінність для покупця» завдяки повнішому задоволенню його потреби.

Інтеграція вертикальна – це стратегія інтеграції підприємства з іншими організаційними формуваннями («уперед» – із системою розподілу кінцевої продукції підприємства, або «назад» – зі споживачами).

Інтеграція горизонтальна – це інтеграція з партнерами, що полягає у виборі системи рішень відносно необхідності встановлення зв'язків.

Керована підсистема підприємства є об'єктом управління і являє собою взаємозалежні структурні підрозділи (основні й допоміжні цехи, служби і т. ін.) і процеси безперервного руху виробничих фондів, виражених у грошовій, продуктивній і товарній формах.

Керівна підсистема – це сукупність органів управління підприємства.

Конкурентні переваги – це характеристики, властивості товару або торгової марки, які створюють для організації певні переваги над прямими конкурентами.

Конкурентний статус – це позиція організації в конкурентній боротьбі, своєрідний визначник її положення на ринку.

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства – це комплексна порівняльна характеристика потенціалу, яка виражає ступінь переваги сукупності показників оцінки можливостей підприємства, що визначають успіх на певному ринку за певний проміжок часу стосовно сукупності аналогічних індикаторів підприємств-конкурентів.

Кредо – це символ віри, основа світогляду, переконання.

Логістична стратегія – це комплекс рішень, планів і заходів, пов'язаних з ефективним управлінням матеріальними і супутніми їм потоками (інформаційними, фінансовими та ін.).

Макрооточення – сукупність факторів, на які організація не може впливати взагалі або має незначний вплив.

Макросегментація – це ідентифікація ринку товару, яка враховує групи споживачів і набір функцій, що ґрунтується на конкретній технології.

Маркетингова стратегія – це стратегія, що орієнтує на ринкові цінності.

Мікросегментація – це процес визначення груп споживачів (сегментів) у межах ідентифікованого ринку товару.

Місія – основна, загальна мета організації, чітко виражена причина її існування, її призначення.

Потреба – це функція (або комбінація функцій), яку намагаються задовольнити (наприклад, автомобіль може бути особистим транспортом, засобом для роботи чи соціальним символом, а також може поєднувати усі ці функції).

Реструктуризація – це спосіб зміцнення підприємств і пристосування їх до динамічних умов ринку.

Сегментація ринку – це процес поділу ринку, тобто поділ клієнтів організації на певні групи, які мають однакові потреби.

Синергізм – це посилення зв'язку між елементами системи.

Спостереження – це метод отримання первинної інформації про конкретний об'єкт шляхом дослідження вибраних груп людей, дій і ситуацій.

Стратегічний – той, що стосується стратегії; найважливіший, першочерговий для досягнення генеральних цілей на яко-мусь етапі.

Стратегічний баланс – це певне поєднання факторів, які негативно та позитивно впливають на діяльність підприємства (загроз і можливостей), що об'єктивно існують у зовнішньому середовищі підприємства та суб'єктивно оцінені керівниками з порівняно сильними та слабкими сторонами у функціонуванні підприємства.

Стратегічний набір – система стратегій різного типу, що формулюються й розробляються підприємством на визначений відрізок часу з урахуванням специфіки функціонування та розвитку цього підприємства для досягнення поставлених цілей.

Стратегічний план являє собою чітко окреслений документ, що має свою структуру та зміст.

Стратегічний потенціал – це можливості системи ресурсів і компетенцій підприємства, що можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей.

Стратегічна позиція – це стартовий граничний стан системи для досягнення стратегічних цілей.

Стратегічне бачення – це перспективний погляд на напрямки розвитку діяльності організації, базова концепція того, що організація намагається зробити і чого досягти.

Стратегічне планування – це вид управлінської діяльності, пов'язаний з розробкою стратегій на основі набору дій і рішень (що приймаються керівництвом), спрямованих на досягнення цілей підприємства.

Стратегічне планування носить альтернативний характер (припускає альтернативність для досягнення довгострокових цілей), передбачає розробку альтернативних версій розвитку майбутнього фірми.

Стратегічне управління – це діяльність, яка забезпечує створення та підтримку стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями у

зовнішньому середовищі, що дає можливість організації добиватися конкурентних переваг, виживати у довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому, своїх цілей.

Стратегічне управління – це багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією (включаючи її окремі частини) та зовнішнім середовищем, а також досягненню визначених цілей.

Стратегія – це визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей.

Стратегія – це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей.

Стратегія є переліком правил для прийняття рішень, якими організація користується у своїй діяльності.

Стратегія – це довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, прийнятий у відповідності зі своїми продуктивними, фінансовими й іншими можливостями.

Стратегія глобалізації – стратегія підприємства, що характеризується виходом на так звані «загальні ринки», тобто ринки інших регіонів, держав.

Стратегією диверсифікації – це деякий план проникнення в нові сфери діяльності.

Стратегія зростання – це досить неоднозначне поняття, оскільки воно пов'язане як із набором вироблених продуктів, так і з ринками, що споживають ці продукти.

Стратегія матеріально-технічного забезпечення – це діяльність, що спрямована на оптимальний розподіл і забезпечення необхідної швидкості матеріальних потоків.

Стратегія науково-дослідних і проектно-конструкторських розробок – це план дій підприємства зі створення й подальшого використання новацій або інновацій.

Фінансова стратегія в загальному вигляді являє собою план фінансового розвитку підприємства.

*Навчальне видання*

Чикуркова Алла Дмитрівна

**“СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ”**

Методичні вказівки для самостійного вивчення дисципліни для здобувачів вищої освіти освітньо-професійної програми «Менеджмент» другого (магістерського) рівня вищої освіти зі спеціальності 073 «Менеджмент» (денної і заочної (дистанційної) форми навчання)

Редактор: Чикуркова А.Д.

Підписано до друку \_\_\_\_\_. 2025 р.  
Формат 60х90/16 Ризографія. Авт. арк. 81.  
Обл.-вид. арк. 3,38 Наклад \_\_\_\_\_ прим. Зам. \_\_\_\_\_.

Підготовлено до друку та видруковано  
у ЗВО «Подільський державний університет»  
32300, Кам'янець-Подільський, вул. Шевченка, 13



