

**Міністерство освіти і науки України**  
**Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»**  
**Навчально-науковий інститут бізнесу і фінансів**  
**Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**



**КОНЦЕПЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО  
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЇЇ  
ВИКОРИСТАННЯ У ДІЯЛЬНОСТІ  
ВІТЧИЗНЯНИХ І ЗАРУБІЖНИХ  
ПІДПРИЄМСТВ:  
ГЛОСАРІЙ**

**для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-  
наукового)**

**рівня освіти ОНП «Менеджмент» спеціальності D3  
«Менеджмент» денної і вечірньої форми навчання**

**Кам'янець-Подільський - 2025**

УДК 005.21

Автор: доктор економічних наук, професор Алла ЧИКУРКОВА,

*Рецензенти:*

*Рудик Володимир Касянович,*

доктор економічних наук, доцент, професор кафедри фінансів, банківської справи, страхування та електронних платіжних систем, ЗВО «ПДУ»

*Зось-Кіор Микола Валерійович,*

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Полтавського державного аграрного університету

*Рекомендовано до друку науково-методичною радою ЗВО «ПДУ»*

*протокол № 12 від 22 грудня 2025 р.*

Алла ЧИКУРКОВА.

Концепція стратегічного менеджменту та її використання у діяльності вітчизняних та зарубіжних підприємств: Глосарій для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня освіти на базі ОС магістр, ОКР спеціаліст за спеціальністю D3 "Менеджмент". Кам'янець-Подільський. Заклад вищої освіти «Подільський державний університет». 2025. 15 с. (0,63 ум. друк. арк.)

.

*Активи* — економічні ресурси, контрольовані підприємством у результаті минулих подій, використання яких, як очікується, приведе до отримання економічних вигід у майбутньому.

*Акціонерний капітал* — кошти, інвестовані власниками підприємства в його акції, і сума нерозподіленого прибутку.

*Акціонерні товариства* — компанія, всі власники якої несуть обмежену відповідальність. Бувають двох типів: відкриті та закриті.

*Амортизація* — списання згідно з вимогами оподаткування та бухгалтерського обліку протягом кількох років первісної вартості активів.

*Амортизація активів* — поступове планове зменшення вартості капітальних витрат.

*Аналіз джерел та напрямів використання і розміщення коштів* — аналіз того, звідки підприємство залучає кошти і як воно їх використовує.

*Аналіз чутливості реагування* — прийом, що показує, як змінюється один фактор в залежності від іншого.

*Арбітраж* — визначення різниці у вартості капіталу фірми на фінансових ринках.

*Баланс* — звіт про фінансовий стан підприємства, який відображає на певну дату його активи, зобов'язання і власний капітал.

*Баланс платежів* — документ, що відображає всі платежі країни іншим країнам та всі надходження в країну від інших країн світу за рік.

*Балансова вартість* — активи після вирахування боргових зобов'язань.

*Безпечна ставка* — дисконтна ставка, яка дорівнює ставці доходу від безпечних активів.

*Бета ( $\beta$ )* — показник ризику доходів від акцій у зіставленні з ризиком, визначеним загальною ринковою ставкою доходу.

*Бюджет грошових надходжень та витрат* — прогнозний документ про рух грошових надходжень і платежів підприємства на певний період.

*Бюджетування капітальних вкладень* — складання прогнозних варіантів інвестиційних витрат підприємства, вибір проектів та джерел їх

фінансування.

*Вага складових капіталу за балансовою вартістю* — оцінка фінансової структури капіталу за балансовою вартістю складових капіталу.

*Вага складових капіталу за ринковою вартістю капіталу* — оцінка фінансової структури капіталу за ринковою вартістю складових капіталу.

*Варант* — вид цінних паперів, що дозволяє власникові облігації або привілейованих акцій купувати звичайні акції за визначену ціну.

*Вартість капіталу* — дохід, який підприємство має заплатити інвесторам, щоб спонукати їх купувати акції та облігації фірми.

*Визначена ціна* — попередньо встановлена ціна, за яку власники варантів можуть купити звичайні акції. Початкова визначена ціна, як правило, вища за ціну акції на той час, коли випускається варант або опціон.

*Визначена контрактом опціону ціна акції* — ціна, за яку власник опціону може купувати акції.

*Витрати* — зменшення економічних вигід у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, які призводять до зменшення власного капіталу (за винятком зменшення капіталу за рахунок його вилучення або розподілу власниками).

*Витрати на випуск та розміщення цінних паперів* — винагорода посередникам, які допомагають підприємству випустити і продати акції та облігації.

*Вільний грошовий потік* — різниця між внутрішнім (операційним) грошовим потоком та всіма видатками підприємства. За від'ємного значення підприємство повинно змінити зовнішні джерела фінансування; за додатного — на розсуд управляючих воно може погасити борг, збільшити дивіденди, інвестувати тощо.

*Власний капітал* — частина в активах підприємства, яка залишається після вирахування його зобов'язань.

*Внутрішній грошовий потік* — різниця між надходженнями та платежами підприємства, тобто чистий прибуток плюс амортизаційні

відрахування.

*Внутрішній коефіцієнт* — дисконтна ставка, за якої теперішня вартість грошових потоків за проектом дорівнює теперішній вартості витрат на його впровадження.

*Гранична вартість капіталу* — приріст вартості капіталу понад попередній рівень.

*Грошовий потік* — міра ліквідності підприємства, що складається з чистого доходу і безготівкових витрат, таких, як амортизаційні відрахування.

*Гудвіл* — актив підприємства, що вираховується як перевищення купівельної ціни над балансовою вартістю підприємства.

*Дата погашення* — дата, на яку той, хто випустив облігації, має сплатити власникові облігації суму основного боргу або номінальну вартість.

*Дивіденд* — дохід від інвестицій (готівка або акції).

*Доходи* — збільшення економічних вигід у вигляді надходження активів або зменшення зобов'язань, які призводять до зростання власного капіталу (крім зростання капіталу за рахунок внесків власників).

*Еквівалент купівельної ціни* — ставка дисконту, яка прирівнює теперішню вартість орендної плати та втрачених податкових знижок до купівельної ціни активів.

*Екс-дивіденд* — без дивідендів.

*Ефективний портфель цінних паперів* — структура інвестицій у цінні папери, за якої інвестор отримує максимально очікуваний дохід за мінімального ризику.

*Збиток* — перевищення суми витрат над сумою доходу, для отримання якого були здійснені ці витрати.

*Звичайні акції* — дають право голосу на зборах акціонерів; величина дивідендів за ними заздалегідь не фіксується і відсутні гарантії щодо їх отримання.

*Зобов'язання* — заборгованість підприємства, яка виникла внаслідок минулих подій і погашення якої, як очікується, призведе до зменшення ресурсів підприємства, що втілюють в собі економічні вигоди.

*Зобов'язання довгострокові* — всі зобов'язання, які не є поточними зобов'язаннями.

*Зобов'язання поточні* — зобов'язання, які будуть погашені протягом операційного циклу підприємства або протягом дванадцяти місяців, починаючи з дати балансу.

*Інвестиція* — господарська операція, яка передбачає придбання основних фондів, нематеріальних активів, корпоративних прав та цінних паперів в обмін на кошти або майно.

*Капітальна інвестиція* — господарська операція, яка передбачає придбання будинків, споруд інших об'єктів нерухомої власності, основних засобів та нематеріальних активів, що підлягають амортизації.

*Капітальні витрати* — довгострокові витрати, які амортизуються за період часу, що визначається підприємством.

*«Кислотний тест» (миттєвий показник)* — частка від ділення поточних активів (без товарно-матеріальних запасів) на поточні боргові зобов'язання.

*Кінцевий термін дії* — дата, на яку закінчується термін дії опціонів купівлі та продажу. Після цієї дати опціони втрачають свою вартість.

*Коваріація* — рівень кореляції між доходами від певних активів і доходами від інших активів.

*Коефіцієнт  $\beta$  (бета)* — показник вимірювання систематичного ризику.

*Коефіцієнт варіації* — статистичний показник, що відображає відносну мінливість рівня ризику і доходу. Вираховується діленням стандартного відхилення на сподівану величину доходу.

*Коефіцієнт виплати* — сплачений грошима дивіденд на акцію, поділений на дохід на акцію.

*Коефіцієнт конверсії* — кількість акцій, на які можна обміняти конвертовані цінні папери. Обчислюється діленням номінальної вартості на ціну конверсії.

*Коефіцієнт кореляції* — показник рівня взаємозалежності між двома змінними.

*Коефіцієнт кратності відсотків* — дохід до вирахування податків і відсотків, поділений на річні витрати на сплату відсотків (показник того, як підприємство може покрити свої витрати на сплату відсотків).

*Коефіцієнт окупності власного капіталу* — чистий прибуток після сплати податків, поділений на власний капітал.

*Коефіцієнт чистого прибутку* — частка від ділення чистого прибутку після сплати податків на виручку від продажу товарів.

*Купонна ставка* — відсоткова ставка, яка сплачується щоквартально, кожне півріччя або щорічно власникові облігації.

*Ліквідаційна вартість* — ціна продажу активів, що повністю амортизовані.

*Майбутня вартість* — вартість інвестиції через визначений період з урахуванням певної відсоткової ставки.

*Межа покриття постійних витрат і прибутків* — ціна продажу товару за вирахуванням змінних витрат.

*Мінливість* — коливання значень певного показника навколо визначеної величини, такої, як середньоарифметичне значення цього показника.

*Модель оцінки капітальних активів* — теоретична модель, що визначає необхідну ставку доходу від певних активів, враховуючи чутливість реагування дохідності окремих активів на зміну показників, які відображають загальну ринкову ставку доходу.

*Моделювання* — використання гіпотетичних ситуацій, схожих на реальні.

*Необхідна ставка доходу* — мінімальний майбутній дохід, на який погоджується інвестор, вкладаючи гроші.

*Неплатоспроможність* — неспроможність сплатити борги.

*Нетто-грошовий потік* — різниця між нетто-прибутком і платежами підприємства плюс амортизаційні відрахування.

*Оборотність грошей* — кількість оборотів, які роблять за рік грошові кошти підприємства.

*Окупність інвестицій* — чистий прибуток після сплати податків, поділений на активи.

*Операційний леверидж* — регулювання постійних витрат для збільшення прибутку фірми.

*Оптимальна структура капіталу* — теоретична структура капіталу, за якої досягається найнижча вартість капіталу та найвищий дохід підприємства.

*Опціон* — право купувати та продавати акції за визначеною ціною.

*Оренда* — угода, згідно з якою орендар набуває права користування за плату необоротним активом протягом погодженого з орендодавцем строку.

*Оренда операційна* — оренда інша, ніж фінансова.

*Оренда фінансова* — це оренда, що передбачає передачу орендарю всіх ризиків та вигід, пов'язаних з правом володіння та користування активом.

*Очікувані доходи* — майбутні доходи від інвестицій, на які сподіваються інвестори.

*Подвійно-понижуючий балансовий метод* — метод нарахування амортизації активів, коли балансова вартість активів списується за нормою, що, як правило, удвічі вища за норму амортизації при рівномірному нарахуванні зносу.

*Портфель інвестицій* — всі активи, якими володіє підприємство.

*Портфельна інвестиція* — господарська операція, яка передбачає придбання цінних паперів, деривативів та інших фінансових активів за кошти на фондовому ринку.

*Поточний коефіцієнт ліквідності* — поточні активи, поділені на поточні зобов'язання підприємства.



*Премія за ризик* — додаткова ставка доходу, що має бути сплачена інвесторам.

*Пряма інвестиція* — господарська операція, яка передбачає внесення коштів або майна до статутного капіталу юридичної особи в обмін на корпоративні права, емітовані такою юридичною особою.

*Реінвестування дивідендів* — інвестування коштів, отриманих інвесторами у вигляді дивідендів, шляхом купівлі нових акцій даного підприємства.

*Середній період погашення заборгованості покупцями* — середня кількість днів між датою одержання товару та датою сплати покупцем рахунку.

*Середньозважена вартість капіталу* — міра вартості всього капіталу підприємства. Вираховується, виходячи з відсоткових часток складових капіталу в його фінансовій структурі.

*Справедлива вартість* — вартість, за якою активи можуть обмінюватися між досвідченими і бажаючими це зробити сторонами в найближчому майбутньому.

*Ставка дисконту* — ставка доходу, який повинно мати підприємство, щоб окупити свої інвестиції.

*Ставка капіталізації* — ставка дисконту, за якою дисконтуються доходи.

*Стандартне відхилення* — мінливість доходів або середнє відхилення від очікуваної величини.

*Структура капіталу* — фінансові складові капіталу підприємства. Чим вища частка заборгованості порівняно з власним капіталом, тим вищим вважається фінансовий леверидж підприємства.

*Фактор еквівалента певності* — використовується для приведення запланованих грошових потоків до безпечного рівня.

*Фінансове планування* — процес оцінки потреб підприємства у коштах та з'ясування того, як задовольнити ці потреби.

*Фінансові інвестиції* — активи, що утримуються підприємством з метою збільшення прибутку, зростання вартості капіталу або інших вигід для інвестора.

*Чистий робочий капітал* — поточні активи за вирахуванням поточних зобов'язань. Може бути використаний як показник ліквідності в одному році порівняно з іншим.

*База стратегічних даних* - це стислий системний опис найсуттєвіших стратегічних елементів, що належать до зовнішнього середовища підприємства. БСД використовується для оцінки потокового становища, застосовується для визначення прояву процесів у майбутньому та для прийняття стратегічних рішень.

*Внутрішні змінні* - це ситуаційні фактори всередині підприємства, що постійно знаходяться в полі зору менеджерів: цілі, структура організації, її завдання, технологія і люди.

*Господарський (корпоративний) портфель підприємства* - сукупність окремих напрямків діяльності підприємства.

*Декомпонування стратегії підприємства* - це розподіл цілей підприємства і стратегічних функцій по їх досягненню на складові цих цілей і функцій.

*Ділова (конкурентна) стратегія* - це стратегія вищого рівня для вузькоспеціалізованих підприємств або стратегія другого рівня для диверсифікованих корпорацій (рівень окремих господарських підрозділів корпорації), яка визначає розробку заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності та збереження конкурентних переваг у довгостроковій перспективі; формування механізму реагування на зовнішні зміни; об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів; вирішення специфічних проблем, пов'язаних з бізнесом.

*Зовнішнє середовище підприємства* - це сукупність чинників та елементів, що знаходяться поза межами підприємства й на які воно не може

впливати взагалі або має незначний вплив, проте вони здійснюють на функціонування та розвиток підприємства визначальний вплив.

*Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління* - система, яка об'єднує елементи організації в єдине ціле, дозволяє сформулювати процес стратегічного управління, як безперервну низку управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей.

*Ключові фактори успіху* - це активи та компетенції підприємства, що забезпечують успіх у конкурентній боротьбі.

*Конкурентоспроможність підприємства* - це здатність підприємства здійснювати свою діяльність в умовах ринкових відносин і одержувати при цьому прибуток, достатній для науково-технічного удосконалення виробництва, стимулювання працівників і підтримки продукції на високому якісному рівні.

*Конкурентна перевага* - це перевага, що забезпечує міцні позиції на ринку і доходи на рівні вищому, від середнього по галузі, завдяки кращій компетенції і можливостям в певній сфері або напрямку діяльності.

*Конкурентна позиція підприємства (конкурентний статус)* - це положення, яке підприємство займає в своїй галузі, на певному сегменті ринку відповідно до результатів своєї діяльності і своїх переваг та недоліків в порівнянні з іншими підприємствами.

*Корпоративна стратегія* - це стратегія, що описує загальний напрямок розвитку підприємства, його виробничо-збутової діяльності. Корпоративна стратегія поширюється на все підприємство, охоплює всі напрямки його діяльності, тому формується вищим керівництвом підприємства.

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

*Маркетингова стратегія* може бути визначена як загальний план узгодження маркетингових цілей підприємства і його можливостей, дослідження ринків і вимог споживачів, визначення на цій основі тих товарів, які мають найбільшу цінність для споживача та найкращі перспективи збуту.

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

*Місія* - це сукупність загальних установок і принципів, визначальне призначення і роль організації в суспільстві, взаємини з іншими соціально-економічними суб'єктами.

*Мотивація* - це вплив на поведінку людини для досягнення особистих, групових або суспільних цілей.

*Операційна стратегія підприємства* - система заходів, що забезпечує досягнення мети в основному та інших видах діяльності підприємства, крім інвестиційної і фінансової.

*Портфельний аналіз* - це інструмент стратегічного управління підприємством, за допомогою якого керівництво виявляє та оцінює свою господарську діяльність із метою вкладення коштів у найбільш прибуткові або перспективні її напрямки (структурні підрозділи) та скорочення або припинення інвестицій у неефективні проекти.

*SWOT-аналіз* - це визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що витікають з його найближчого оточення (зовнішнього середовища).

*STEP- і PEST- аналіз* - це аналіз макросередовища, що ґрунтується на вивченні соціальних, технологічних, економічних і політичних чинників.

*Стратегічна зона господарювання* - окремий сегмент оточення, на який підприємство має (або хоче одержати) вихід, що характеризується певним попитом на продукцію, для виготовлення якої необхідна відповідна технологія.

*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.

*Стратегічна сегментація* являє собою вибір цільових сегментів ринку, які найповніше відповідають можливостям підприємства та особливостям

розвитку ринку і на які підприємство претендує (має або хоче отримати вихід).

*Стратегічне бачення* - погляди менеджерів компанії на те, якими видами діяльності підприємство збирається займатися і який довгостроковий курс його діяльності.

*Стратегічне управління* - вид управління організацією підприємством, фірмою тощо, який базується на людському потенціалі як основі організації, орієнтує виробничу діяльність на запити ринку, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають змінам навколишнього оточення і дозволяють отримати конкурентні переваги, що в сукупності допомагає організації вижити і досягти своєї мети в довготерміновій перспективі.

*Стратегічні альтернативи* - це набір різних варіантів стратегій, які дають змогу підприємству досягти цілей, в межах вибраного напрямку й обмежень на використання ресурсів.

*Стратегічні зміни* - це зміни, що проводяться в процесі виконання стратегії.

*Стратегічні одиниці бізнесу* - незалежні одна від одної сфери діяльності підприємства, які характеризуються певним продуктом (або групою продуктів), колом клієнтів і особливих ринкових завдань.

*Стратегічний аналіз підприємства* - це процес визначення критично важливих ключових понять зовнішнього і внутрішнього середовищ, які можуть вплинути на здатність підприємства досягати своїх цілей як у коротко -, так і довготерміновій перспективі.

*Стратегічний господарський підрозділ* - це структурна одиниця диверсифікованої корпорації, що займається одним видом діяльності (бізнесу), або певним видом бізнесу.

*Стратегічний господарський центр* - це внутріфірмова організаційна одиниця, яка відповідальна за вироблення стратегічних позицій підприємства в одній або декількох зонах господарювання.

*Стратегічний елемент бізнесу* - напрямок діяльності підприємства, що має власну місію і завдання, діяльність якого можна планувати незалежно від інших напрямків.

*Стратегічний контроль* - це особливий вид управлінської діяльності на підприємстві, що полягає в спостереженні та оцінці проходження процесу стратегічного управління, який забезпечує досягнення поставлених цілей та виконання обраних стратегій через встановлення стійкого зворотного зв'язку.

*Стратегічний контроль передумов* - постійна перевірка ступеня обґрунтованості та актуальності посилянь, на базі яких розроблявся "стратегічний набір", оцінка ступеня ризикованості факторів, що не могли бути врахованими, оскільки знаходяться поза впливом підприємства.

*Стратегічний контроль реалізації* - перевірка за заздалегідь обраними параметрами у визначеній годині процесу виконання стратегічних планів, проектів та програм, формулювання заходів і внесення своєчасних змін у процес, який є об'єктом контролю.

*Стратегічний набір* - це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі.

*Стратегічний нагляд* об'єднує стратегічний контроль передумов та стратегічний контроль реалізації, створює єдину систему, спрямовану на контроль усіх етапів стратегічного управління. Стратегічний нагляд, на відміну від стратегічного контролю передумов та контролю реалізації, не має жорсткого переліку об'єктів. Його роль полягає в об'єднанні двох взаємодоповнюючих типів контролю.

*Стратегічний сегмент* представляє собою напрямок діяльності підприємства, що характеризується унікальною комбінацією ключових факторів успіху, отриманої в результаті аналізу наявних і можливих ресурсів у розглянутому періоді часу.

*Стратегія* - це генеральна програма дій, спрямована на досягнення визначених орієнтирів діяльності підприємства на підставі оцінки його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища.

*Стратегія диверсифікації діяльності підприємства* полягає в урізноманітненні бізнесу підприємства шляхом його виходу на нові сектори ринку і розширення діапазону його діяльності.

*Стратегія зростання* - характерна для підприємств, функціонуючих у галузях, що динамічно розвиваються (стадія зародження та зростання життєвого циклу підприємства). Ця стратегія передбачає вибір цільових сегментів, посилене інвестування, науково-дослідні розробки та інновації.

*Стратегія скорочення* припускає комплексні дії відносно поступового згортання бізнесу, що перейшов у заключну стадію життєвого циклу. До стратегій скорочення відносяться також стратегія "збір урожаю", скорочення витрат, скорочення та ліквідації підприємства.

*Стратегія стабілізації* - це стратегія підприємств, бізнес яких досяг зрілості (стадія зрілості або стабілізації життєвого циклу підприємства). Підприємства прагнуть захистити досягнуті позиції від конкурентів, знизити витрати та ціни, знайти нові ринки збуту.

*Стратегія управління персоналом (персонал-стратегія)* полягає у визначенні системи добору, відбору, розвитку кадрів; планування, організації, контролю діяльності підприємства загалом і його підрозділів.

*Фінансова стратегія* - це загальний план визначення фінансових потреб і фінансових результатів, а також альтернативного вибору джерел фінансування з метою мінімізації вартості капіталу та максимізації прибутку.

*Функціональні стратегії* належать до управління поточною основною діяльністю підрозділів (відділ маркетингу, відділ фінансів, виробничий відділ тощо). Відповідальність за формування функціональної стратегії лежить на керівниках відділів (підрозділів).

*Навчальне видання*

**Чикуркова Алла Дмитрівна**

**КОНЦЕПЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО  
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЇЇ  
ВИКОРИСТАННЯ У ДІЯЛЬНОСТІ  
ВІТЧИЗНЯНИХ І ЗАРУБІЖНИХ  
ПІДПРИЄМСТВ**

*Глосарій для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня  
освіти на базі ОС магістр, ОКР спеціаліст за спеціальністю D3  
"Менеджмент"*

Редактор А.Д. Чикуркова

Підписано до друку 2025 р. Формат 30 × 42/4.  
Папір офсетний. Ризографія. Авт. арк. 15.  
Обл.–вид. арк. 0,63. Ум.д.а. 0,63 Тираж 20 прим. Зам.\_\_\_\_\_.

Підготовлено до друку та видруковано  
у Закладі вищої освіти «Подільський державний університет»  
32300, Кам'янець-Подільський, вул. Шевченка, 12