



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:

Методичні вказівки для самостійного вивчення дисципліни
*для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня освіти на
базі ОС магістр, ОКР спеціаліст за спеціальністю D3 «Менеджмент»*

Кам'янець-Подільський, 2025

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 22.12.2025 р.*

Чикуркова А.Д.

Концепція стратегічного менеджменту та її використання у діяльності вітчизняних і зарубіжних підприємств: Методичні вказівки для самостійного вивчення дисципліни 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. 42 с.

(1,75 ум. друк. арк.)

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	4
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	6
Тема 1. Концепція стратегічного управління підприємством.	6
Тема 2. Етапи реалізації стратегії підприємства	9
Тема 3. Визначення рівня та послідовності стратегічних змін	12
Тема 4. Ресурсно-компетенційна база стратегічних змін	15
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ Й УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ.	18
Тема 5. Стратегічний аналіз	18
Тема 6. Організаційні аспекти проведення стратегічних змін на підприємствах	21
Тема 7. Взаємозв'язок стратегії та організаційної структури управління підприємством	24
Тема 8. Оцінювання та вибір стратегії національних і зарубіжних товаровиробників	28
Тема 9. Реалізація стратегії.	31
Тема 10. Ефективність стратегічного менеджменту і забезпечення сталого розвитку агропромислового виробництва.	34
Глосарій	38

ПЕРЕДМОВА

Сучасний економічний ландшафт характеризується безпрецедентним рівнем турбулентності, невизначеності та швидкістю змін, що прийнято описувати концепцією VANI-світу. Для вітчизняних підприємств ці виклики посилюються умовами воєнного стану, необхідністю релокації, втратою традиційних ринків збуту та потребою у повоєнній відбудові. У таких умовах стратегічний менеджмент трансформується з дисципліни про довгострокове планування на інструмент забезпечення виживання, резильєнтності та адаптивного розвитку бізнесу.

Дані методичні вказівки розроблені для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня спеціальності «Менеджмент» і спрямовані на поглиблене самостійне вивчення дисципліни «Концепція стратегічного менеджменту та її використання у діяльності вітчизняних і зарубіжних підприємств».

Метою методичної розробки є формування у здобувачів системного стратегічного мислення, здатності до продукування нових ідей та розв'язання комплексних проблем у галузі управління на основі наукового аналізу кращих світових та вітчизняних практик.

Основними завданнями самостійної роботи здобувачів є:

- критичний аналіз еволюції наукової думки у сфері стратегічного управління та переосмислення класичних парадигм у контексті цифрової економіки та Industry 4.0.
- дослідження специфіки стратегічного процесу в умовах глобалізації та євроінтеграції українського бізнесу.
- опанування новітніх інструментів стратегічної діагностики, моделювання бізнес-процесів та управління змінами.
- розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо забезпечення сталого розвитку агропромислових та промислових

підприємств України.

Структура методичних вказівок охоплює 10 тематичних блоків, що логічно розкривають процес стратегічного управління: від філософії та цілепокладання до реалізації стратегії та оцінки її ефективності. Особливу увагу приділено питанням ресурсно-компетенційного підходу, організаційного дизайну та ділової етики.

Кожна тема містить перелік ключових питань для теоретичного опрацювання, практичні кейси, базовані на реальних ситуаціях, завдання для аналітичного дослідження, а також список актуальної літератури, що включає сучасні наукові доробки.

Самостійне опрацювання запропонованого матеріалу дозволить майбутнім докторам філософії не лише систематизувати знання, а й сформувати емпіричну базу для власних дисертаційних досліджень, поєднуючи фундаментальну теорію з прикладними аспектами управління вітчизняними та міжнародними компаніями.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Тема 1. Концепція стратегічного управління підприємством.

Мета: Зрозуміти сутність стратегічного управління, його еволюцію, відмінність від оперативного управління, а також навчитися формулювати місію, бачення та цілі підприємства.

1. Теоретичне опрацювання.

Завдання 1. Складання глосарію. Дайте визначення наступним ключовим поняттям (спираючись на 2-3 різних джерела/авторів):

1. Стратегія.
2. Стратегічне управління.
3. Місія підприємства.
4. Стратегічне бачення (Vision).
5. Стратегічний набір.
6. Конкурентна перевага.
7. Стейкхолдери (зацікавлені сторони).

Завдання 2. Порівняльна характеристика. Заповніть таблицю, щоб чітко розмежувати стратегічне та оперативне управління.

Критерій порівняння	Оперативне управління	Стратегічне управління
Горизонт планування	(Короткостроковий)	(Довгостроковий)
Основна мета	(Прибутковість, ліквідність)	(Виживання, розвиток, потенціал)
Ставлення до персоналу	(Як до ресурсу/витрат)	(Як до капіталу/активу)
Критерій ефективності		
Рівень прийняття		

Критерій порівняння	Оперативне управління	Стратегічне управління
рішень		
Тип реакції на зміни		

2. Візуалізація та структурування

Завдання 3. Піраміда стратегій. Зобразіть схематично ієрархію стратегій на підприємстві та коротко опишіть зміст кожного рівня:

1. Корпоративна стратегія (Що визначає? Для кого розробляється?)
2. Ділова стратегія (Бізнес-стратегія) (На чому фокусується?)
3. Функціональні стратегії (Наведіть 4-5 прикладів: маркетингова, фінансова тощо).

Завдання 4. Етапи стратегічного управління. Складіть логічну схему процесу стратегічного управління. Вона повинна включати (але не обмежуватися) такі етапи:

- Визначення місії та цілей.
- Стратегічний аналіз (середовища).
- Вибір стратегії.
- Реалізація стратегії.
- Стратегічний контроль.

3. Практичне застосування (Кейс-метод)

Завдання 5. Аналіз місії та бачення. Оберіть одну відому українську або міжнародну компанію (наприклад: *Nova Poshta*, *Rozetka*, *Apple*, *Tesla*, *Coca-Cola*). Знайдіть на їхньому офіційному сайті інформацію про місію та бачення. Проаналізуйте їх за наступними критеріями:

1. Назва компанії:
2. Місія (цитата):
 - Чи вказано, хто є клієнтом?
 - Яку потребу задовольняє компанія?

- *Які цінності декларує?*
- 3. Бачення (цитата):
 - *Чи надихає воно?*
 - *Чи вказує на бажаний стан у майбутньому?*
- 4. Висновок: Чи відповідають місія та бачення реальним діям компанії на ринку?

4. Питання для самоконтролю

1. Чому успішні компанії іноді банкрутують, навіть маючи ідеальне оперативне управління?
2. У чому полягає концепція "5 П" стратегії за Генрі Мінцбергом?
3. Яка різниця між "стратегією" та "тактикою"?
4. Чи потрібна стратегія малому бізнесу (наприклад, кав'ярні)? Чому?

Рекомендовані джерела для підготовки:

1. Дикань В. Л., Токмакова І. В., Овчиннікова В. О. Стратегічне управління : підручник. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 273 с.
2. Ігнат'єва І. А., Гарафонова О. І. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : ЦУЛ, 2021. 464 с.
3. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : підручник. 3-тє вид., випр. і допов. Львів : Новий Світ-2000, 2021. 420 с.
4. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Шуляр Р. В. Менеджмент: сучасні концепції та технології : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2023. 412 с.
5. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль : Осадца Ю. В., 2022. 280 с.
6. Длігач А. Світ, який ми творимо. Київ : Самміт-Книга, 2022. 224 с.
7. Ісаксон В. Ілон Маск / пер. з англ. Д. Кожедуба. Київ : Наш Формат, 2023. 648 с.
8. Румельт Р. Гарна стратегія. Погана стратегія. У чому відмінність і чому

- це важливо / пер. з англ. Київ : Лабораторія, 2023. 368 с.
9. Федорин В. (уклад.). Незламні. Книга про спротив українського бізнесу. Київ : Лабораторія, 2023. 248 с.
 10. Брутман А. Б. Формування стратегічної стійкості підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-49-74.
 11. Копитко М. І., Верхола А. А. Застосування штучного інтелекту в стратегічному управлінні підприємствами: можливості та загрози. *Інноваційна економіка*. 2024. № 1. С. 88–94.
 12. Мельник О. Г., Адамів М. Є. Стратегічна діагностика середовища функціонування підприємств в умовах невизначеності. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. Вип. 5 (1). С. 34–42.
 13. Філіппова С. В. Стратегічні імперативи відновлення промислового потенціалу України. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2023. № 1 (23). С. 5–12.

Тема 2. Етапи реалізації стратегії підприємства

Мета: Опанувати механізм перетворення стратегічного плану на реальні дії, зрозуміти роль організаційної структури, культури та бюджетування в успішній реалізації стратегії.

1. Теоретичне занурення

Завдання 1. Аналіз бар'єрів.

Відомо, що 70-90% стратегій провалюються саме на етапі реалізації.

Опишіть 4 головні бар'єри реалізації стратегії (за Нортоном і Капланом або іншими авторами) та запропонуйте метод подолання кожного:

1. Бар'єр візії (Чи розуміють працівники стратегію?) → *Рішення:* ...
2. Бар'єр людей (Чи мотивовані вони?) → *Рішення:* ...

3. Бар'єр ресурсів (Чи є бюджет під стратегію?) → *Рішення:* ...

4. Бар'єр менеджменту (Скільки часу топи приділяють стратегії?) →
Рішення: ...

Завдання 2. "Структура слідує за стратегією".

Поясніть цей принцип Альфреда Чандлера. Наведіть приклад: як має змінитися організаційна структура компанії, якщо вона змінює стратегію з "Лідерства по витратах" (масовий дешевий продукт) на "Диференціацію" (унікальний інноваційний сервіс)?

2. Інструментарій реалізації

Завдання 3. Збалансована система показників (BSC).

Збалансована система показників (Balanced Scorecard) — головний інструмент зв'язку стратегії з операційною діяльністю.

Заповніть схему BSC для умовної піцерії, яка обрала стратегію "Найшвидша доставка в місті":

Проекція (Сфера)	Стратегічна ціль	Показник (KPI)
Фінанси	Збільшення прибутку	(напр., Рентабельність продажів > 20%)
Клієнти	(Ваша відповідь)	(напр., Час доставки < 30 хв)
Внутрішні процеси	Оптимізація приготування	(Ваша відповідь)
Навчання та розвиток	(Ваша відповідь)	(напр., % кур'єрів, що пройшли тренінг)

Завдання 4. Бюджетування стратегії.

Чим *стратегічний бюджет* (бюджет розвитку) відрізняється від *операційного бюджету*? Чому небезпечно фінансувати стратегічні проекти за залишковим принципом?

3. Управління змінами (Change Management)

Завдання 5. Крива змін Кюблер-Росс.

Реалізація стратегії — це завжди зміни, а зміни викликають опір.

Опишіть, як менеджер має поводитися з колективом на різних етапах сприйняття змін:

1. Заперечення ("Нам це не треба").
2. Гнів/Опір ("Це не спрацює!").
3. Торг ("Може, зробимо лише половину?").
4. Депресія ("Все погано").
5. Прийняття ("Працюємо").

Завдання 6. Кейс "Саботаж".

Ситуація: Ви — новий директор заводу. Ваша стратегія — автоматизація виробництва. Старі майстри саботують впровадження нових верстатів, бо бояться звільнень, хоча ви планували перевести їх на посади операторів-контролерів з вищою зарплатою.

Питання: Які ваші дії за моделлю "8 кроків змін" Джона Коттера? Опишіть перші 3 кроки.

4. Питання для самоперевірки

1. Чому корпоративна культура може "з'їсти стратегію на сніданок" (вислів П. Друкера)?
2. Що таке "стратегічний розрив" (Strategic Gap)?
3. Чи можна реалізувати нову стратегію зі старою системою мотивації? Чому?

Рекомендована література

1. Каплан Р., Нортон Д. Збалансована система показників. Як перетворити стратегію на дію / пер. з англ. Київ : Лабораторія, 2023..
2. Пекар В. Різнобарвний менеджмент. Еволюція мислення, лідерства та керування змінами. Харків : Фоліо, 2021.
3. Едмондсон Е. Робота без страху. Як створити психологічну безпеку на

робочому місці для навчання, інновацій та зростання. Київ : Наш Формат, 2022. (Важливо для подолання опору змінам).

4. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Управління змінами : підручник. Львів : Львівська політехніка, 2022.

Тема 3. Визначення рівня та послідовності стратегічних змін

Мета: Навчитися діагностувати глибину необхідних змін (від тюнінгу до реінжинірингу), визначати правильну послідовність дій, щоб не зруйнувати бізнес, та управляти організаційним опором.

1. Теоретичний аналіз

Завдання 1. «Стратегічний розрив» (Strategic Gap).

Зміни потрібні тоді, коли є розрив між тим, де компанія є зараз, і тим, де вона хоче бути.

Опишіть методику оцінки стратегічного розриву. Які дії має вчинити менеджмент, якщо:

- Розрив мінімальний (стратегія стабільності).
- Розрив суттєвий (стратегія росту).
- Розрив катастрофічний (стратегія виживання/скорочення).

Завдання 2. Еволюція чи Революція?

Порівняйте два підходи до впровадження змін у таблиці:

Критерій	Еволюційні зміни (Кайдзен, Органічні)	Революційні зміни (Реінжиніринг, Трансформація)
Швидкість	Повільно, поступово	(Швидко, стрибкоподібно)
Ризик опору	(Низький)	(Дуже високий)
Вплив на структуру	(Локальні зміни)	(Повна перебудова/злам)
Приклад	Покращення якості	(Впровадження AI, злиття

Критерій	Еволюційні зміни (Кайдзен, Органічні)	Револьюційні зміни (Реінжиніринг, Трансформація)
ситуації	продукту на 5%	компаній)

2. Алгоритм та Послідовність

Завдання 3. Модель «Лід-Лаг» (Lead & Lag).

Існує дискусія: що змінювати першим — культуру чи структуру?

Проаналізуйте класичний ланцюжок змін та поясніть логіку кожного кроку:

1. Зміна Стратегії (Нові цілі).
2. Зміна Структури (Нові відділи/підпорядкування).
3. Зміна Процесів (Нові регламенти/технології).
4. Зміна Людей/Культури (Нові навички/цінності).

Питання: Чому спроба змінити культуру без зміни процесів (наприклад, заклики "бути клієнтоорієнтованими" при старій бюрократії) приречена на провал?

Завдання 4. Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR).

Майкл Хаммер, автор концепції, казав: *"Не автоматизуйте роботу — знищуйте її"*.

Поясніть сутність реінжинірингу. Чим він відрізняється від звичайного покращення (вдосконалення) процесів?

3. Практичний кейс «Цифровий шторм»

Ситуація:

Ви — СЕО великої мережі книгарень (офлайн-магазини).

Проблема: Продажі падають, клієнти йдуть в інтернет.

Стратегічне рішення: Перетворити компанію на маркетплейс електронних та паперових книг + культурний хаб (кав'ярні, івенти в магазинах). Це радикальна зміна.

Завдання:

1. Визначте рівень змін: Які відділи зникнуть, а які з'являться?

(Наприклад: скорочення касирів → найм ІТ-розробників).

2. Побудуйте послідовність (Дорожню карту на 1 рік):

- *Квартал 1:* (Що робимо? Напр., аудит та розробка ІТ-платформи).
- *Квартал 2:* (Зміни в структурі? Навчання персоналу?).
- *Квартал 3:* (Запуск пілоту?).
- *Квартал 4:* (Масштабування?).

3. Управління опором: Старі товарознавці (які працюють 20 років)

кажуть, що "електронна книга вб'є душу". Як ви будете працювати з цією групою стейкхолдерів? (Звільнити / Перевчити / Ігнорувати).

4. Моделі управління змінами

Завдання 5. Модель Курта Левіна.

Опишіть три стадії змін за К. Левіним стосовно вашого власного навчання (наприклад, вивчення іноземної мови):

1. Розморожування (Unfreezing): (Усвідомлення необхідності).
2. Рух/Зміна (Changing): (Процес навчання).
3. Заморожування (Refreezing): (Закріплення нової звички).

5. Питання для самоперевірки

1. Чому зміна організаційної структури до визначення нової стратегії є помилкою?
2. Що таке "ефект плато" при впровадженні змін?
3. Які ознаки того, що компанії потрібен саме реінжиніринг (докорінні зміни), а не просто покращення?

Рекомендована література

1. Адізес І. Управління змінами / перевидання. Київ : BookChef, 2023. (Класика про життєві цикли та зміни).
2. Коттер Дж. Наш айсберг тане. Як змінюватися й досягати успіху в

будь-яких ситуаціях / перевидання. Київ : Наш Формат, 2022. (Легка форма подачі алгоритму 8 кроків).

3. Олійник О. Організаційний розвиток та управління змінами : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021.

Теми 4. Ресурсно-компетенційна база стратегічних змін.

Мета: Навчитися проводити аудит ресурсів компанії, виокремлювати ключові компетенції (Core Competences), використовувати VRIO-аналіз та визначати ресурсні розриви при плануванні змін.

1. Теоретичний фундамент (Ресурсний підхід)

Завдання 1. Ресурси vs Компетенції.

Часто ці поняття плутають. Проведіть чітку межу:

- Ресурси — це "що ми маємо" (активи).
- Компетенції — це "що ми вміємо робити з цим найкраще" (навички/процеси).
- *Вправа:* Розподіліть наведені елементи у дві колонки (Ресурси / Компетенції):
 - Патент на винахід.
 - Вміння швидко виводити продукт на ринок.
 - Власний склад площею 1000 кв.м.
 - Бренд "Apple".
 - Клієнтоорієнтований сервіс.
 - Гроші на рахунку.

Завдання 2. Концепція динамічних здібностей (Dynamic Capabilities).

У сучасному світі просто мати ресурси недостатньо. Девід Тіс ввів поняття *динамічних здібностей*.

Поясніть сутність трьох компонентів цієї концепції:

1. Sensing (Відчуття змін).

2. Seizing (Захоплення можливостей).
3. Transforming (Трансформація ресурсів).

2. Інструментарій аналізу

Завдання 3. VRIO-аналіз (Джей Б. Барні).

Це "золотий стандарт" для визначення конкурентної переваги. Ресурс є стратегічним, тільки якщо він відповідає чотирьом критеріям.

Заповніть таблицю-пояснення:

Літера	Критерій (Англ/Укр)	Питання, на яке відповідаємо	Якщо "Ні", то це...
V	Value (Цінність)	Чи допомагає ресурс використати можливості або нейтралізувати загрози?	(Конкурентна слабкість)
R	Rarity (Рідкісність)	(Ваше питання)	(Конкурентний паритет - це є у всіх)
I	Inimitability (Неповторність)	Чи дорого/складно конкурентам скопіювати це?	(Тимчасова перевага)
O	Organization (Організованість)	(Ваше питання)	(Невикористаний потенціал)

Завдання 4. SNW-аналіз.

Це розширена версія аналізу внутрішнього середовища.

- S (Strength) — Сильна сторона.
- N (Neutral) — Нейтральна позиція (середньоринковий рівень).
- W (Weakness) — Слабка сторона.
- *Питання:* Чому для більшості процесів компанії достатньо бути в стані N (Neutral), і лише для 2-3 процесів критично бути в S (Strength)?

3. Практичний кейс «Кав'ярня майбутнього»

Ситуація:

Мережа кав'ярень "Арома" (10 точок у Києві) вирішує змінити стратегію: замість простого продажу кави вони хочуть стати ІТ-платформою з доставки кави та десертів за підпискою (модель FoodTech).

Завдання:

1. Аудит наявних ресурсів:

- *Матеріальні*: Приміщення, кавомашини.
- *Людські*: Баристи (вміють варити каву).
- *Нематеріальні*: Репутація "смачної кави".

2. VRIO-аналіз для нової стратегії:

- Чи є *смачна кава* (V) рідкісним ресурсом (R) у Києві? (Швидше за все — ні, це конкурентний паритет).
- Чи є *локація в центрі* цінністю для онлайн-доставки? (Ні, це може бути зайвою витратою на оренду).

3. Визначення стратегічного розриву (Resource Gap):

Чого не вистачає компанії для перетворення на FoodTech?

- *Технології*: (Напр., мобільний додаток, CRM).
- *Компетенції*: (Напр., управління кур'єрами, цифровий маркетинг).

4. Рішення: Де взяти відсутні компетенції? (Навчити баристів кодити? Найняти нову команду? Купити готове рішення?). Обґрунтуйте вибір.

4. Питання для самоперевірки

1. Чому унікальна корпоративна культура вважається ресурсом, який найважче скопіювати конкурентам (високе І в VRIO)?
2. Що таке "компетенційна пастка" (Core Rigidity)? Коли сильна сторона перетворюється на гальмо розвитку?
3. Чи варто віддавати на аутсорсинг процеси, які є ключовими компетенціями компанії? Чому?

Рекомендована література

1. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Шуляр Р. В. Менеджмент: сучасні концепції та технології : підручник. Львів : Львівська політехніка, 2023. (Розділ про ресурсний потенціал).
2. Ерін М., Хорн Р. Стратегія: логіка та мистецтво. Київ : Фабула, 2021

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ Й УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ.

Тема 5. Стратегічний аналіз

Мета: Опанувати інструментарій стратегічного діагноста: навчитися сканувати макрооточення (PESTEL), оцінювати привабливість галузі (5 сил Портера) та синтезувати дані для прийняття рішень (SWOT-матриця).

1. Зовнішній аналіз (Макро- та Мікрорівень)

Завдання 1. PESTEL-аналіз в умовах війни.

Класичний PESTEL аналізує 6 факторів: *Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal*.

Проведіть PESTEL-аналіз для будівельної галузі України на 2025 рік.

- *Політика:* (Напр., програми відновлення, євроінтеграція).
- *Економіка:* (Напр., курс валют, вартість будматеріалів).
- *Соціум:* (Напр., демографічна криза, міграція, попит на безбар'єрне житло).
- *Технології:* (Напр., 3D-друк будинків, модульне будівництво).
- *Екологія:* (Напр., вимоги до енергоефективності, переробка будівельного сміття).
- *Право:* (Напр., нові ДБН, компенсації за зруйноване житло).

Завдання 2. П'ять сил Майкла Портера.

Ця модель визначає, чи вигідно працювати в конкретній ніші.

Оцініть рівень загрози (Низький / Середній / Високий) для власника кав'ярні у спальному районі Києва:

1. Загроза нових гравців: (Легко чи важко відкрити нову кав'ярню поруч?).
2. Влада постачальників: (Чи можете ви диктувати умови продавцям кави/молока?).
3. Влада клієнтів: (Чи легко клієнту піти до конкурента?).
4. Загроза товарів-замінників: (Чай, енергетики, кава вдома).
5. Рівень конкуренції: (Скільки кав'ярень вже є на вулиці?).

Висновок: Чи є ця галузь привабливою для інвестування?

2. Внутрішній аналіз

Завдання 3. Ланцюжок створення вартості (Value Chain).

За моделлю М. Портера, прибуток створюється в конкретних процесах.

Розпишіть ланцюжок вартості для компанії "Нова Пошта":

- *Основна діяльність:* Вхідна логістика (сортувальні термінали) → Операції (перевезення) → Вихідна логістика (доставка у відділення) → Маркетинг → Сервіс.
- *Допоміжна діяльність:* IT-інфраструктура (додаток), HR (навчання персоналу), Закупівлі (пальне, авто).
- *Питання:* Яка саме ланка створює найбільшу цінність для клієнта (швидкість? додаток? привітність персоналу?)?

3. Синтез (SWOT)

Завдання 4. Побудова Матриці SWOT.

Більшість студентів просто виписують список сильних/слабких сторін. Це помилка. Справжній аналіз — це перетин факторів.

Складіть матрицю рішень для українського виробника дронів:

	Opportunities (Можливості)1. Держзамовлення.2. Експорт в країни НАТО.	Threats (Загрози)1. Блекаути.2. Брак інженерів.
Strengths (Сильні сторони) 1. Унікальна технологія. 2. Дешеве виробництво.	Стратегія SO (Сила + Можливість) (Як використати технологію, щоб отримати держзамовлення?)	Стратегія ST (Сила + Загроза) (Як технологія допоможе пережити брак кадрів? Напр., автоматизація).
Weaknesses (Слабкі сторони)	Стратегія WO (Слабкість + Можливість)	Стратегія WT (Слабкість + Загроза)

	Opportunities (Можливості)1. Держзамовлення.2. Експорт в країни НАТО.	Threats (Загрози)1. Блекаути.2. Брак інженерів.
1. Немає фінансового резерву. 2. Залежність від китайських деталей.	<i>(Як держзамовлення допоможе створити фінрезерв?)</i>	<i>(Найгірший сценарій. Як вижити, якщо немає грошей і зникло світло?)</i>

4. Питання для самоперевірки

1. У чому головний недолік SWOT-аналізу? (Підказка: суб'єктивність і фіксація моменту "тут і зараз").
2. Що таке "Стратегічні групи конкурентів"? Чому Mercedes не конкурує з Hyundai, хоча обидва виробляють авто?
3. Чим SNW-аналіз відрізняється від SWOT? Що означає літера N (Neutral)?

Рекомендована література

1. Гросул В. А., Зубков С. О. Стратегічний аналіз : навч. посіб. Харків : ХДУХТ, 2021. 245 с.
2. Кіндрацька Г. І., Білик М. С. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : Знання, 2021. 415 с.
3. Решетняк О. І. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства : конспект лекцій. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 110 с.
4. Швиданенко Г. О., Теплюк М. А. Стратегічний аналіз і планування розвитку підприємства : практикум. Київ : КНЕУ, 2023. 280 с.
5. Центр економічної стратегії. Економіка України під час війни: аналітичний огляд 2023–2024. URL: <https://ces.org.ua>.

6. Язвінська Н. В. PESTEL-аналіз як інструмент стратегічного планування в умовах невизначеності. *Економічний вісник НТУУ "КПІ"*. 2023. № 25. С. 45–52.

Тема 6. Організаційні аспекти проведення стратегічних змін на підприємствах

Мета: Зрозуміти взаємозв'язок між стратегією та структурою, опанувати модель McKinsey 7S, навчитися проектувати організаційні зміни та долати організаційну інерцію.

1. Теоретичний фундамент (Структура та Система)

Завдання 1. Закон А. Чандлера.

Альфред Чандлер сформулював закон: *"Стратегія визначає структуру"*.

Заповніть таблицю відповідності. Яка організаційна структура найкраще підходить для конкретної стратегії?

Тип стратегії	Оптимальна організаційна структура (Лінійна, Функціональна, Дивізіональна, Матрична, Мережева)	Чому? (Обґрунтування)
Стратегія лідерства по витратах (Масове виробництво, жорсткий контроль)	(Напр., Функціональна / Централізована)	(Економія на масштабі, чітка ієрархія)
Стратегія диференціації (Інновації, унікальність, швидка реакція)	(Ваша відповідь)	
Стратегія диверсифікації (Багато різних продуктів/регіонів)	(Ваша відповідь)	
Проектна стратегія (Будівництво, ІТ-розробка)	(Ваша відповідь)	

Завдання 2. Модель McKinsey 7S.

Це найпопулярніший інструмент для діагностики організаційної готовності до

змін.

Розподіліть 7 елементів моделі на "Жорсткі" (Hard — легко керувати) та "М'які" (Soft — важко керувати):

- *Елементи:* Strategy (Стратегія), Structure (Структура), Systems (Системи), Shared Values (Спільні цінності), Style (Стиль управління), Staff (Персонал), Skills (Навички).
- *Питання:* Чому при впровадженні змін менеджери часто фокусуються на "Жорстких" елементах, а провалюються через "М'які"?

2. Організаційна культура та Влада

Завдання 3. Культурна мережа (Cultural Web).

Організаційна культура — це не просто "корпоратив" раз на рік. Це те, як люди поведуться, коли бос не бачить.

Проаналізуйте компанію (наприклад, ту, де ви працюєте, або відомий бренд) за елементами "Культурної павутини" Джонсона:

1. Історії: Про що говорять у курилці? (Про героїв чи про невдах?).
2. Символи: Хто має окремий кабінет? Який дрес-код?
3. Структури влади: Хто реально приймає рішення? (Гендиректор чи "сірий кардинал"?).
4. Ритуали: Як проходять наради? (Це дискусія чи монолог?).

Завдання 4. Розподіл повноважень.

При зміні стратегії часто змінюється баланс влади.

- Централізація: Коли варто забрати повноваження "нагору"? (Напр., під час кризи).
- Децентралізація: Коли варто віддати владу "вниз"? (Напр., для пришвидшення сервісу).
- *Кейс:* Компанія виходить на нові регіональні ринки. Чи варто централізувати маркетинг у головному офісі, чи дозволити філіям самим робити рекламу? Наведіть "за" і "проти".

3. Практичний кейс «Трансформація Банку»

Ситуація:

Старий комерційний банк "Стабільність" вирішив стати FinTech-компанією (стратегія цифровізації).

- Поточна структура: Жорстка ієрархія, 15 рівнів управління, бюрократія. Рішення про запуск нового продукту узгоджується 6 місяців.
- Потрібна структура: Гнучкість, швидкість (Time-to-market — 2 тижні).

Завдання:

1. Проектування змін: Вирішено впровадити Матричну структуру (або модель Spotify зі трайбами та скводами). Намалюйте схематично, як це виглядатиме.
 - *Хто такий Product Owner?*
 - *Кому підпорядковується розробник: керівнику IT-відділу чи керівнику Проекту?*
2. Конфлікт інтересів: При матричній структурі у працівника з'являється "два начальники". Як вирішити конфлікт, коли Функціональний керівник вимагає писати звіти, а Проектний керівник вимагає писати код?
3. Зміна систем: Які внутрішні регламенти треба скасувати в першу чергу? (Наприклад: службові записки, дрес-код, фіксований графік).

4. Питання для самоперевірки

1. Що таке "організаційна інерція"? Чому великі успішні компанії (як Kodak чи Nokia) стають її жертвами?
2. Чим "механістична" структура відрізняється від "органічної"?
3. Чи можна реалізувати інноваційну стратегію в умовах тотальної бюрократії?

Рекомендована література

1. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління : підручник.

- (Будь-яке нове видання КНЕУ). Розділ про організаційне забезпечення.
2. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ, 2021.
(Розділ про типи організаційних структур).

Тема 7. Взаємозв'язок стратегії та організаційної структури управління підприємством

Мета: Зрозуміти принцип "структура слідує за стратегією", навчитися діагностувати невідповідність структури стратегічним цілям та проектувати зміни в організаційному дизайні.

1. Теоретичний фундамент

Завдання 1. Еволюція структури (Закон А. Чандлера).

Альфред Чандлер у своїй праці "Strategy and Structure" довів, що зміна стратегії неминуче веде до зміни структури.

Опишіть логічний ланцюжок:

1. Нова стратегія (Напр., вихід на зовнішні ринки).
2. Нові адміністративні задачі (Напр., митниця, логістика, валютний контроль).
3. Зниження ефективності старої структури (Напр., відділ продажів не справляється з експортом).
4. Нова організаційна структура (Напр., створення Експортного департаменту).

Питання: Що відбувається з компанією, якщо вона змінює стратегію, але залишає стару структуру? (Опишіть наслідки).

Завдання 2. Матриця "Стратегія — Структура".

Заповніть таблицю, визначивши оптимальний тип оргструктури для різних стратегій:

Тип стратегії	Характеристика стратегії	Оптимальна оргструктура (Лінійно-функціональна, Дивізіональна, Матрична, Мережева)
Стратегія лідерства по витратах	Масове виробництво, стандартний продукт, жорстка економія.	(Ваша відповідь: напр., Централізована функціональна)
Стратегія диференціації	Унікальний продукт, інновації, швидка реакція на клієнта.	(Ваша відповідь)
Стратегія диверсифікації	Робота в різних галузях або регіонах (холдинг).	(Ваша відповідь)
Проектна стратегія	Розробка ПЗ, будівництво, консалтинг.	(Ваша відповідь)

2. Аналіз та Діагностика

Завдання 3. Ознаки невідповідності.

Ви — зовнішній консультант. Вам треба зрозуміти, чи відповідає структура компанії її цілям.

Які з наведених симптомів свідчать про те, що структуру треба міняти? (Виберіть та поясніть):

1. Рішення приймаються занадто повільно.
2. Конфлікти між відділами за ресурси.
3. Топ-менеджер займається "гасінням пожеж" (операційкою).
4. Низька корпоративна культура.
5. Дублювання функцій у різних відділах.

Завдання 4. Централізація vs Децентралізація.

Стратегія визначає рівень свободи.

- Коли стратегічно вигідно централізувати владу? (Напр., криза, загроза банкрутства).
- Коли стратегічно вигідно децентралізувати владу? (Напр., експансія, інновації).

3. Практичний кейс «Трансформація рітейлера»

Ситуація:

Мережа магазинів електроніки "ТехноСвіт" (100 магазинів) раніше мала стратегію "Найнижча ціна". Структура була жорстко централізована: директор магазину не міг навіть замовити канцелярію без дозволу головного офісу.

Нова стратегія: "Найкращий сервіс та експертність". Компанія хоче, щоб продавці вирішували проблеми клієнта на місці, а асортимент підлаштовувався під район (напр., у спальних районах — більше побутової техніки, у центрі — гаджети).

Завдання:

1. Діагноз: Чому стара централізована структура вб'є нову стратегію сервісу?
2. Проект змін: Які повноваження треба передати з Головного офісу директорам магазинів? (Напр., формування асортименту, преміювання персоналу).
3. Структура: Чи доцільно перейти на дивізіональну структуру (за географією)? Намалюйте спрощену схему.

4. Питання для самоперевірки

1. Чому матрична структура (подвійне підпорядкування) вважається найскладнішою в управлінні, але необхідною для інноваційних компаній?
2. Що таке "норма керованість" (span of control)? Як вона змінюється при переході до плоских структур?
3. Чи може компанія успішно працювати взагалі без офісу та ієрархії (мережева структура)? Наведіть приклад (напр., Uber, аутсорс-команди).

Рекомендована література

1. Дикань В. Л., Токмакова І. В., Овчиннікова В. О. Стратегічне управління : підручник. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 273 с.
2. Длігач А. Світ, який ми творимо. Київ : Самміт-Книга, 2022. 224 с.

3. Ігнат'єва І. А., Гарафонова О. І. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 464 с.
4. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : підручник. 3-тє вид., випр. і допов. Львів : Новий Світ-2000, 2021. 420 с.
5. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Шуляр Р. В. Менеджмент: сучасні концепції та технології : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2023. 412 с.
6. Румельт Р. Гарна стратегія. Погана стратегія. У чому відмінність і чому це важливо / пер. з англ. А. Єфремова. Київ : Лабораторія, 2023. 368 с.
7. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль : Осадца Ю. В., 2022. 280 с.
8. Федорин В. (уклад.). Незламні. Книга про спротив українського бізнесу. Київ : Лабораторія, 2023. 248 с.
9. Брутман А. Б. Формування стратегічної стійкості підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-74>.
10. Копитко М. І., Верхола А. А. Застосування штучного інтелекту в стратегічному управлінні підприємствами: можливості та загрози. *Інноваційна економіка*. 2024. № 1. С. 88–94.
11. Мельник О. Г., Адамів М. Є. Стратегічна діагностика середовища функціонування підприємств в умовах невизначеності. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. Вип. 5 (1). С. 34–42.
12. Філіппова С. В. Стратегічні імперативи відновлення промислового потенціалу України. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2023. № 1 (23). С. 5–12.

Тема 8. Оцінювання та вибір стратегії національних і зарубіжних товаровиробників

Мета: Опанувати методики портфельного аналізу (матриці BCG, GE/McKinsey), навчитися оцінювати стратегічні альтернативи за критеріями прийнятності та ризику, а також зрозуміти специфіку вибору стратегій для експортерів.

1. Теоретичний фундамент (Критерії вибору)

Завдання 1. Критерії оцінки стратегії (SFA-модель).

За методикою Джонсона та Скулза (Johnson & Scholes), будь-яку стратегію треба перевірити через три фільтри.

Поясніть сутність кожного та наведіть приклад питання, яке менеджер має задати собі:

1. Suitability (Доцільність/Відповідність): Чи відповідає стратегія результатам SWOT-аналізу? (Напр.: *Чи використовує вона наші сильні сторони?*).
2. Feasibility (Здійсненність/Ресурсна забезпеченість): Чи вистачить у нас грошей/людей?
3. Acceptability (Прийнятність): Чи влаштує ця стратегія стейкхолдерів (акціонерів, працівників, державу)? Який рівень ризику?

Завдання 2. Національні vs Зарубіжні виробники.

Заповніть порівняльну таблицю стратегічних фокусів:

Критерій	Національний виробник (Працює на внутрішньому ринку)	Зарубіжний виробник / Експортер (Виходить на нові ринки)
Головна мета	Утримання частки ринку, захист від імпорту	(Експансія, адаптація продукту)
Ключовий ризик	Зміна законодавства країни, падіння купівельної спроможності	(Валютні ризики, культурні бар'єри, мита)
Типова стратегія	(Напр., Глибоке проникнення на ринок)	(Напр., Експорт / Ліцензування / Прямі інвестиції)

2. Інструментарій (Портфельний аналіз)

Завдання 3. Матриця БКГ (BCG Matrix).

Це класика для компаній з багатьма продуктами.

Намалюйте матрицю (4 квадранти) та розпишіть стратегічні дії для кожного типу товару:

1. "Зірки" (Високий ріст ринку / Висока частка): *Що робити?* (Інвестувати/Утримувати).
2. "Дійні корови" (Низький ріст / Висока частка): *Що робити?* (Доїти/Фінансувати інші напрямки).
3. "Знаки питання / Важкі діти" (Високий ріст / Низька частка): *Що робити?* (Селекція: або інвестувати, або вбити).
4. "Собаки" (Низький ріст / Низька частка): *Що робити?* (Деінвестувати/Ліквідувати).

Завдання 4. Матриця GE/McKinsey.

Чим ця матриця (3х3) краща/точніша за просту матрицю БКГ? Які фактори включаються в поняття "Привабливість ринку" (окрім темпу зростання)?

3. Практичний кейс «Дилема Експортера»

Ситуація:

Українська компанія "Меблі-Стар" успішно продає дерев'яні столи в Україні (частка ринку 15%, "Дійна корова").

Керівництво розглядає дві стратегічні альтернативи на 2025 рік:

- Альтернатива А (Консервативна): Запуск лінійки дешевих меблів з ДСП для українського ринку (щоб конкурувати з Китаєм).
- Альтернатива Б (Агресивна): Вихід на ринок Німеччини з екологічними дубовими столами.

Дані:

- *Альтернатива А:* Ризик низький. Потрібні інвестиції: \$100 тис. Очікуваний прибуток: +10%.
- *Альтернатива Б:* Ризик високий (потрібна сертифікація FSC, складна

логістика). Інвестиції: \$300 тис. Очікуваний прибуток: +40% (у валюті).

Завдання:

1. Оцінка ризиків: Які 2 головні ризики для Альтернативи Б ви бачите? (Напр., курсовий, логістичний на кордоні).
2. Вибір: Використовуючи критерій Feasibility (Ресурсна забезпеченість), яке рішення ви приймете, якщо у компанії вільних коштів лише \$150 тис., а кредити дорогі (25% річних)?
3. Стратегія входу: Якщо обрати варіант Б (Німеччина), який метод входу кращий для новачка: прямий експорт (свій склад) чи робота через дистриб'ютора? Обґрунтуйте.

4. Питання для самоперевірки

1. Що таке "Канібалізація стратегії"? Коли новий продукт "з'їдає" продажі старого?
2. Чому стратегія "зняття вершків" (висока ціна на старті) підходить для інноваційних товарів, але не працює для товарів масового вжитку?
3. Чим стратегія "глобалізації" (один стандартний продукт для всіх країн, як iPhone) відрізняється від стратегії "мультилокалізації" (адаптація під кожну країну, як меню McDonald's)?

Рекомендована література

1. Ігнат'єва І. А., Гарафонова О. І. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : ЦУЛ, 2021. 464 с. (Розділ про методи вибору стратегій).
2. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : підручник. Львів : Новий Світ-2000, 2021. 420 с.
3. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Шуляр Р. В. Менеджмент: сучасні концепції та технології : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2023. 412 с.
4. Кириченко О. С. Особливості вибору стратегії виходу українських підприємств на зовнішні ринки в умовах євроінтеграції. *Бізнес Інформ*.

2023. № 5. С. 45–51.

5. Офіс з розвитку підприємництва та експорту. Гайди по експорту в країни ЄС. 2024. URL: <https://export.gov.ua> (Практичні матеріали для вибору експортної стратегії).
6. Язвінська Н. В. Ризики стратегічного вибору в умовах воєнного стану. *Економіка та держава*. 2022. № 11. С. 15–20.

Тема 9: Реалізація стратегії

Мета: Зрозуміти механізми перетворення стратегічного плану на реальні дії, навчитися розподіляти ресурси (бюджетування), формувати політики та процедури, а також здійснювати стратегічний контроль.

1. Теоретичний фундамент

Завдання 1. Процес реалізації.

Реалізація стратегії — це не одна дія, а система. Опишіть 5 основних компонентів процесу реалізації:

1. Організаційна структура (Хто робить?).
2. Бюджетування (За які гроші?).
3. Політики та процедури (За якими правилами?).
4. Мотивація (Чому люди це роблять?).
5. Культура (В якій атмосфері?).

Завдання 2. Стратегічний бюджет.

Бюджет — це найбільш точний інструмент реалізації стратегії (гроші не брешуть).

Поясніть різницю між Операційним бюджетом (Operational Budget) та Стратегічним бюджетом / Бюджетом розвитку (Capex/Development Budget).

Питання: Що відбувається зі стратегією, якщо компанія фінансує проекти розвитку за "залишковим принципом" (після покриття операційних витрат)?

2. Інструментарій (Політики та Лідерство)

Завдання 3. Розробка Політик (Policies).

Політика — це "кордон", який встановлює керівництво для прийняття рішень на місцях.

Сформулюйте 3 конкретні політики для компанії, яка обрала стратегію "Зеленого/Екологічного бізнесу":

- *Політика закупівель:* (Напр., Заборона купувати сировину у постачальників без еко-сертифікату).
- *Політика логістики:* (Напр., Пріоритет електрокарів при оновленні автопарку).
- *Офісна політика:* (Напр., Повна відмова від паперового документообігу).

Завдання 4. Роль СЕО в реалізації.

Чому на етапі *планування* лідер має бути аналітиком та візіонером, а на етапі *реалізації* — коучем та "поганим поліцейським" одночасно? Що таке "символічні дії" керівника (напр., переїзд директора зі шкіряного кабінету в open space)?

3. Стратегічний контроль

Завдання 5. Типи контролю.

Заповніть таблицю, порівнюючи стратегічний та оперативний контроль.

Критерій	Оперативний контроль	Стратегічний контроль
Об'єкт контролю	Правильність виконання завдань (Doing things right)	(Правильність обраного шляху / Doing the right things)
Періодичність	Щодня / Щотижня	(Щокварталу / Щороку)
Мета	Виявлення помилок персоналу	(Виявлення неактуальності стратегії через зміни середовища)
Інструменти	Бюджети, звіти про продажі	(BSC, стратегічні сесії, PESTEL-

Критерій	Оперативний контроль	Стратегічний контроль
		моніторинг)

4. Практичний кейс «Саботаж на заводі»

Ситуація:

Великий машинобудівний завод прийняв стратегію "Цифровізація та Сервіс".

Мета: не просто продавати верстати, а продавати підписку на їх обслуговування з використанням IoT-датчиків.

- Проблема реалізації:
 1. Відділ продажів продовжує продавати "залізо", бо їхні бонуси прив'язані до валу, а не до підписок.
 2. Інженери ігнорують дані з датчиків, бо не вміють користуватися новим ПЗ.
 3. Фінансовий директор урізав бюджет на навчання персоналу на 50%.

Завдання:

1. Діагностика: Які саме компоненти реалізації (з Завдання 1) тут провалено?
2. План дій:
 - Як змінити систему КРІ для продавців?
 - Що робити з бюджетом на навчання? (Аргументуйте фіндиректору, чому це інвестиція, а не витрати).
 - Як подолати опір інженерів?

5. Питання для самоперевірки

1. Чому реалізація стратегії вважається складнішою за її розробку?
2. Що таке "стратегічна сесія" і чому її треба проводити не тільки для написання плану, а й для контролю його виконання?
3. Як пов'язані система винагороди (бонуси) та успіх стратегії?

Рекомендована література

1. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Шуляр Р. В. Менеджмент: сучасні концепції та технології : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2023. 412 с. (Розділ "Функція контролювання та регулювання").
2. Швиданенко Г. О., Теплюк М. А. Стратегічний аналіз і планування розвитку підприємства : практикум. Київ : КНЕУ, 2023. (Розділ про стратегічний контроль).
3. Ігнат'єва І. А., Гарафонов О. І. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : ЦУЛ, 2021.

Тема 10. Ефективність стратегічного менеджменту і забезпечення сталого розвитку агропромислового виробництва.

Мета: Зрозуміти різницю між короткостроковим прибутком та довгостроковою сталістю, опанувати концепцію сталого розвитку (Sustainable Development) в АПК, навчитися оцінювати стратегію за системою ESG та показниками ефективності.

1. Теоретичний фундамент (Три виміри ефективності)

Завдання 1. Концепція "Потрійного критерію" (Triple Bottom Line).

В сучасному агробізнесі ефективність не вимірюється лише грошима.

Опишіть три складові ефективності стратегії агропідприємства та наведіть приклади показників для кожної:

1. Економічна ефективність (Profit): (Напр., Рентабельність EBITDA на 1 га, врожайність).
2. Екологічна ефективність (Planet): (Напр., Вміст гумусу в ґрунті, зменшення викидів CO₂, використання пестицидів).
3. Соціальна ефективність (People): (Напр., Створення робочих місць у селі, сплата податків у громаду, безпека праці).

Завдання 2. Специфіка агро-ефективності.

Чому стратегічне управління в сільському господарстві складніше, ніж у промисловості?

Проаналізуйте вплив таких факторів на оцінку ефективності:

- *Фактор часу (Сезонність)*: Чому ROI (повернення інвестицій) в саівництві рахують роками?
- *Фактор ризику (Погода)*: Як оцінити роботу менеджера, якщо врожай згорів через посуху?
- *Земельний фактор*: Чому надмірна інтенсифікація (максимальний прибуток сьогодні) може означати банкрутство через 10 років (деградація ґрунту)?

2. Інструментарій оцінки

Завдання 3. Збалансована система показників (BSC) для Агрохолдингу.

Адаптуйте класичну модель Нортон-Каплана для аграрного сектору.

Запишіть по 2 стратегічні цілі для кожного блоку:

Проекція BSC	Стратегічна ціль (Приклад для агро)	Ключовий показник (KPI)
Фінанси	Збільшення маржинальності	EBITDA на гектар (\$/га)
Клієнти/Ринок	Вихід на преміальні ринки ЄС	Отримання сертифікату Global G.A.P.
Внутрішні процеси	Впровадження точного землеробства	% площ під диференційованим внесенням добрив
Навчання та розвиток	(Ваша відповідь: напр., цифрова грамотність агрономів)	(Ваша відповідь)
Сталий розвиток (ESG)	(Ваша відповідь: напр., збереження ґрунтів)	(Ваша відповідь: напр., % полів під No-Till)

Завдання 4. Європейський "Green Deal" (Зелений курс).

Стратегія "Від лану до столу" (Farm to Fork) диктує нові правила ефективності.

Які вимоги ЄС стануть бар'єром для українських експортерів, якщо вони не змінять стратегію? (Напр., ліміти на пестициди, вуглецевий слід).

3. Практичний кейс «Стратегічна дилема»

Ситуація:

Агropідприємство «Поділля-Агро» (5000 га) має вибір між двома стратегіями на наступні 5 років.

- Стратегія А (Інтенсивна): Вирощування високоприбуткових культур (соняшник, кукурудза, ріпак) з інтенсивним використанням хімії.
 - *Прогноз:* Чистий прибуток \$800/га перші 3 роки, потім падіння до \$400/га через виснаження землі.
- Стратегія Б (Органічна/Стала): Перехід на сівозміну, використання сидератів, зменшення хімії на 50%.
 - *Прогноз:* Чистий прибуток \$400/га стабільно, але є можливість отримати "вуглецеві кредити" (Carbon Credits) та гранти від ЄС.

Завдання:

1. Розрахунок: Яка стратегія вигідніша сумарно за 5 років (без дисконтування), якщо врахувати, що у Стратегії А на 4-й та 5-й рік врожайність впаде на 30%?
2. Оцінка вартості бізнесу: Якщо власник захоче продати бізнес через 5 років, яка компанія коштуватиме дорожче: та, що має "вбиту" землю, але показала надприбутки, чи та, що має здорову землю та сертифікацію?
3. Рішення: Обґрунтуйте вибір стратегії, спираючись на поняття вартості підприємства (Enterprise Value).

4. Питання для самоперевірки

1. Що таке "аудит земельного банку" і чому це перший крок в оцінці ефективності стратегії?
2. Як впливає війна та мінування полів на поняття "ефективності" в українському АПК? (Чи є збереження команди та активів вже ефективністю?).
3. Що таке ESG-рейтинг і чи може агрокомпанія отримати дешевший кредит, якщо вона дбає про екологію?

Рекомендована література

1. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств : підручник. 3-тє вид. Київ : КНЕУ, 2021. (Фундаментальна праця про ефективність в АПК).
2. Лупенко Ю. О. (ред.). Стратегічні напрями розвитку аграрного сектору економіки України : монографія. Київ : ННЦ "ІАЕ", 2022. 350 с.
3. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Шуляр Р. В. Менеджмент: сучасні концепції та технології. Львів, 2023. (Розділ про сталий розвиток).

ГЛОСАРІЙ

А–В

Аутсорсинг (Outsourcing) — стратегічне рішення компанії про передачу окремих бізнес-процесів або виробничих функцій зовнішнім підрядникам, які спеціалізуються на відповідній діяльності, з метою концентрації на ключових компетенціях та оптимізації витрат.

Бенчмаркінг (Benchmarking) — процес порівняльного аналізу показників діяльності, бізнес-процесів та стратегій власної компанії з еталонними показниками лідерів ринку або конкурентів для виявлення резервів підвищення ефективності.

Бачення стратегічне (Strategic Vision) — ідеалізований опис бажаного стану компанії у довгостроковій перспективі; «мрія» організації, яка відповідає на питання «Якими ми хочемо стати?» і слугує орієнтиром для прийняття стратегічних рішень.

Бюджетування стратегічне (Strategic Budgeting) — процес розподілу фінансових ресурсів для досягнення довгострокових цілей, що відрізняється від операційного бюджетування фокусом на інвестиціях у розвиток (CAPEX) та фінансуванні проектів змін.

Вартості ланцюжок (Value Chain) — модель М. Портера, що розглядає діяльність компанії як послідовність процесів (основних та допоміжних), кожен з яких додає цінність для кінцевого споживача. Аналіз ланцюжка дозволяє виявити джерела конкурентних переваг.

Відповідальність соціальна корпоративна (CSR) — концепція управління, згідно з якою компанії інтегрують соціальні та екологічні питання у свою комерційну діяльність та взаємодію зі стейкхолдерами на добровільних засадах.

Вуглецевий податок / CBAM (Carbon Border Adjustment Mechanism) — інструмент екологічної політики ЄС, механізм корегування вуглецю на кордоні, що передбачає стягнення плати з імпортерів вуглецевоемної продукції (цемент, метал, добрива) для вирівнювання умов з виробниками ЄС.

Г–К

Глобалізація бізнесу — процес інтеграції національної економіки у світову систему, що супроводжується уніфікацією ринків, стандартизацією продуктів та вільним рухом капіталу, товарів і технологій.

Диверсифікація (Diversification) — стратегія росту, що передбачає вихід підприємства в нові для нього сфери бізнесу, розширення асортименту продукції або географії збуту з метою розподілу ризиків.

- *Концентрична* — пов'язана з основним бізнесом.
- *Конгломератна* — не пов'язана з поточною діяльністю.

Динамічні здібності (Dynamic Capabilities) — здатність організації інтегрувати, створювати та реконфігурувати внутрішні та зовнішні компетенції для відповіді на швидкі зміни зовнішнього середовища (концепція Д. Тіца). Включає процеси відчуття змін (sensing), захоплення можливостей (seizing) та трансформації (transforming).

Ефективність стратегічна — ступінь досягнення довгострокових цілей організації при оптимальному використанні ресурсів; здатність компанії забезпечувати стійку конкурентну перевагу та зростання вартості бізнесу.

Збалансована система показників (Balanced Scorecard — BSC) — інструмент стратегічного управління, який переводить місію та стратегію організації у набір взаємопов'язаних показників ефективності за чотирма проекціями: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання та розвиток.

Зелений курс (Green Deal) — пакет політичних ініціатив Європейської Комісії, метою якого є досягнення кліматичної нейтральності Європи до 2050 року. Для українських підприємств означає необхідність екологічної модернізації та декарбонізації.

Компетенція ключова (Core Competence) — унікальне поєднання навичок, технологій та знань, яке забезпечує компанії конкурентну перевагу, важко копіюється конкурентами та створює цінність для клієнта (концепція Хемела і Прахалада).

Л–О

Матриця БКГ (BCG Matrix) — інструмент портфельного аналізу, розроблений Boston Consulting Group, який класифікує бізнес-одиниці компанії за двома вимірами: темп зростання ринку та відносна частка ринку («Зірки», «Дійні корови», «Важкі діти», «Собаки»).

Місія (Mission) — чітко сформульована причина існування організації, яка визначає її роль у суспільстві, цільову аудиторію та потреби, які вона задовольняє. Відповідає на питання «Хто ми є і що ми робимо?».

Організаційна культура — система спільних цінностей, переконань, норм поведінки та артефактів, що склалася в організації та визначає спосіб взаємодії співробітників між собою та із зовнішнім середовищем.

Організаційна структура управління — впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів (підрозділів, посад), що забезпечують функціонування та розвиток організації як єдиного цілого. Згідно з законом А. Чандлера, структура повинна відповідати обраній стратегії.

П–С

Парадигма стратегічного управління — система теоретико-методологічних засад, прийнята науковою спільнотою на певному етапі розвитку, що визначає підхід до формування та реалізації стратегії (наприклад, перехід від ресурсного підходу до управління екосистемами).

Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR) — фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення суттєвих (стрибкоподібних) покращень у ключових показниках результативності (вартість, якість, сервіс, швидкість).

Ресурсно-компетенційний підхід (RBV — Resource-Based View) — теорія стратегічного управління, згідно з якою джерелом конкурентних переваг є не позиція на ринку, а унікальна комбінація внутрішніх ресурсів та компетенцій фірми (VRIO-ресурсів).

Сталий розвиток (Sustainable Development) — модель розвитку, яка задовольняє потреби нинішнього покоління без загрози для можливості

майбутніх поколінь задовольняти власні потреби. В бізнесі реалізується через ESG-критерії (Environmental, Social, Governance).

Стейкхолдери (Stakeholders) — фізичні та юридичні особи, групи осіб, які впливають на діяльність організації або залежать від неї (акціонери, персонал, клієнти, постачальники, держава, місцева громада).

Стратегічний розрив (Strategic Gap) — різниця між бажаними показниками (стратегічними цілями) та прогнозованими результатами діяльності підприємства за умови збереження поточної стратегії.

Стратегія — узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії.

Т-Я

VRIO-аналіз — метод аналізу ресурсів компанії для визначення їх стратегічної важливості. Ресурс створює стійку конкурентну перевагу, якщо він є Цінним (Valuable), Рідкісним (Rare), Важко імітованим (Inimitable) та Організованим для використання (Organized).

PESTEL-аналіз — інструмент стратегічного аналізу макросередовища, що досліджує Політичні, Економічні, Соціальні, Технологічні, Екологічні та Правові фактори впливу на організацію.

SWOT-аналіз — метод стратегічного планування, що полягає у виявленні факторів внутрішнього (Сильні та Слабкі сторони) і зовнішнього середовища (Можливості та Загрози) та встановленні зв'язків між ними.

ESG (Environmental, Social, Governance) — набір стандартів діяльності компанії, які соціально свідомі інвестори використовують для перевірки потенційних інвестицій. Включає екологічні ризики, соціальну відповідальність та якість корпоративного управління.

Triple Bottom Line («Потрійний критерій») — концепція оцінки ефективності бізнесу, що враховує три складові: фінансовий прибуток (Profit), соціальний капітал (People) та екологічну відповідальність (Planet).

Навчальне видання

Чикуркова Алла Дмитрівна

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

Методичні вказівки для практичних (семінарських) занять
здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня освіти на базі
ОС магістр, ОКР спеціаліст за спеціальністю ДЗ "Менеджмент"

Редактор А.Д. Чикуркова

Підписано до друку 2025 р. Формат 30 × 42/4.
Папір офсетний. Ризографія. Авт. арк. 42.
Обл.–вид. арк. 1,75 Ум.д.а. 1,75 Тираж 20 прим. Зам. ____.

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