

Оновлений

Бучнєв М.М.

ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ З ДИСЦИПЛІНИ

«Стратегічне управління»

(для здобувачів спеціальності D3 «Менеджмент»)

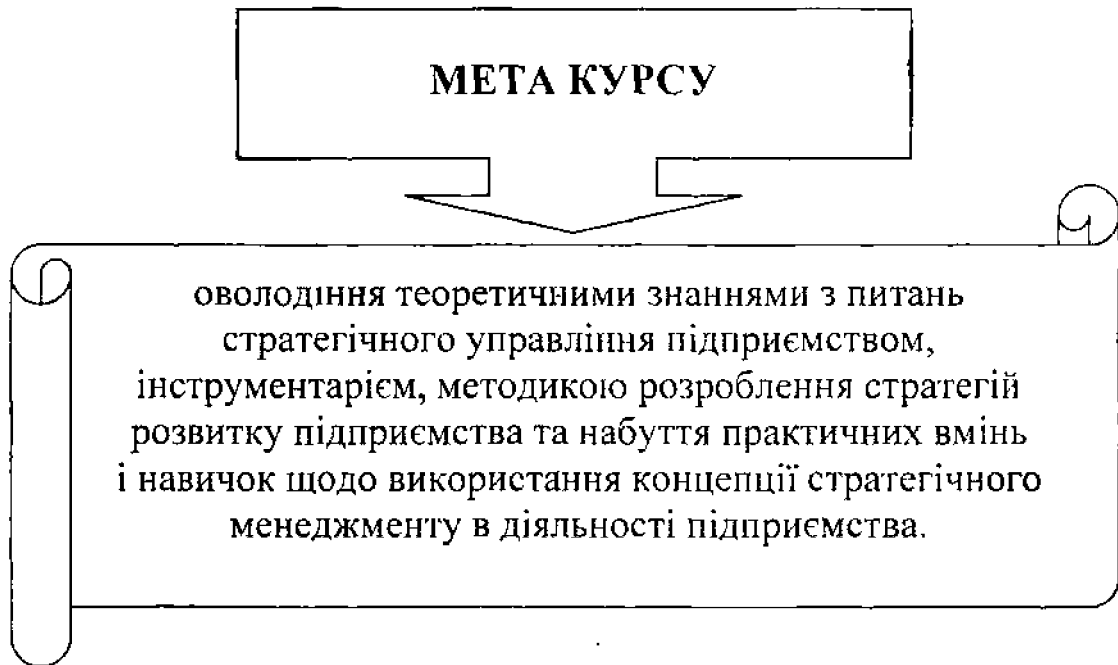
Київ, 2026

ЗМІСТ

<i>ВСТУП</i>	3
ТЕМА 1. Загальна характеристика стратегічного управління. Теоретико-методологічні основи стратегічного управління.....	4
ТЕМА 2. Розвиток систем управління організацією. Особливості та загальна концепція стратегічного управління організацією.....	11
ТЕМА 3. Модель стратегічного планування	15
ТЕМА 4. SWOT-аналіз і генерування стратегічних альтернатив розвитку підприємства.....	23
ТЕМА 5. Вибір стратегії та складання стратегічного плану підприємства.....	33
ТЕМА 6. Управління стратегічним потенціалом та організація стратегічного управління на підприємстві	38
ТЕМА 7. Вибір стратегічних позицій та моделі стратегічного управління в умовах нестабільного зовнішнього середовища	46
<i>СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ</i>	61

ВСТУП

Опорний конспект лекцій охоплює всі теми для візуального супроводження лекцій з курсу та самостійної роботи студентів денної та заочної форм навчання.



Предмет: система та процес стратегічного управління підприємством.

ТЕМА 1. Стратегічне управління: сутність та особливості

План лекції

1. Система стратегічного менеджменту: поняття, елементи та їх характеристика.
2. Еволюція стратегічного менеджменту. Особливості моделей стратегічного менеджменту.

Література: [3; 7; 11; 21; 48].

Ключові слова: стратегічний менеджмент; концепція, завдання стратегічного менеджменту; домінантні поняття та особливості стратегічного менеджменту; основні елементи системи та процес стратегічного менеджменту.

1. Система стратегічного управління: поняття, елементи та їх характеристика

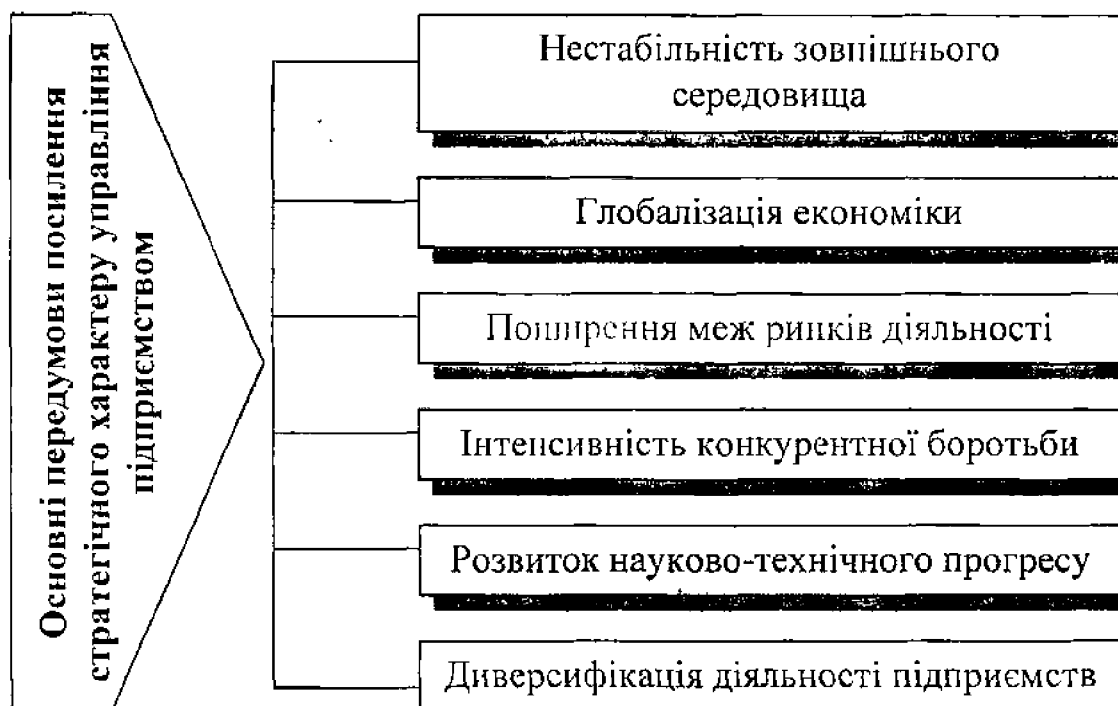


Рис. 1.1. Передумови посилення стратегічного характеру управління підприємством



Рис. 1.2. Дефініції стратегічного менеджменту

Стратегічний менеджмент - це комплекс процесів та способів розробки і реалізації стратегії розвитку підприємства для досягнення встановлених стратегічних цілей.

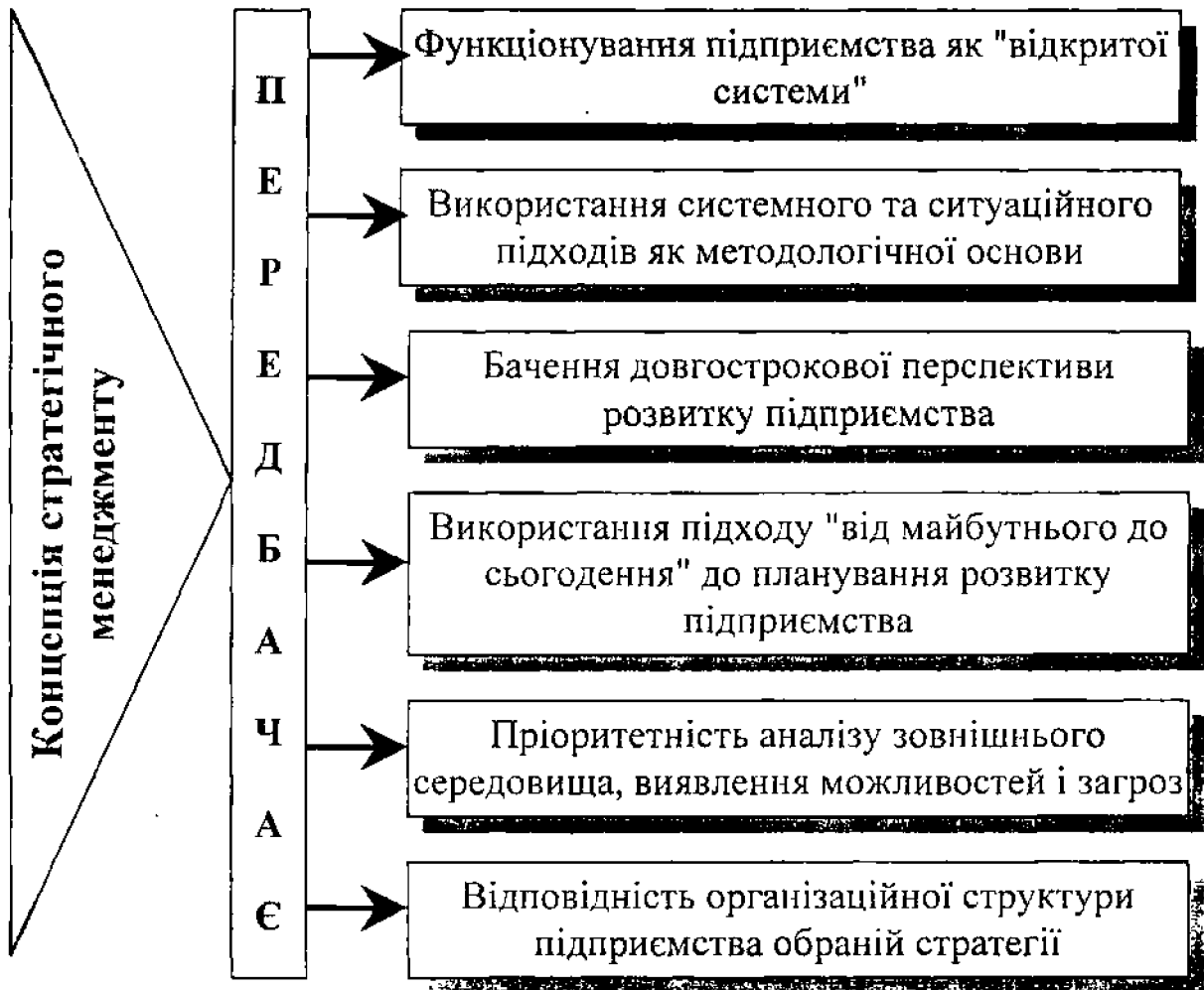


Рис. 1.3. Основні положення концепції стратегічного менеджменту

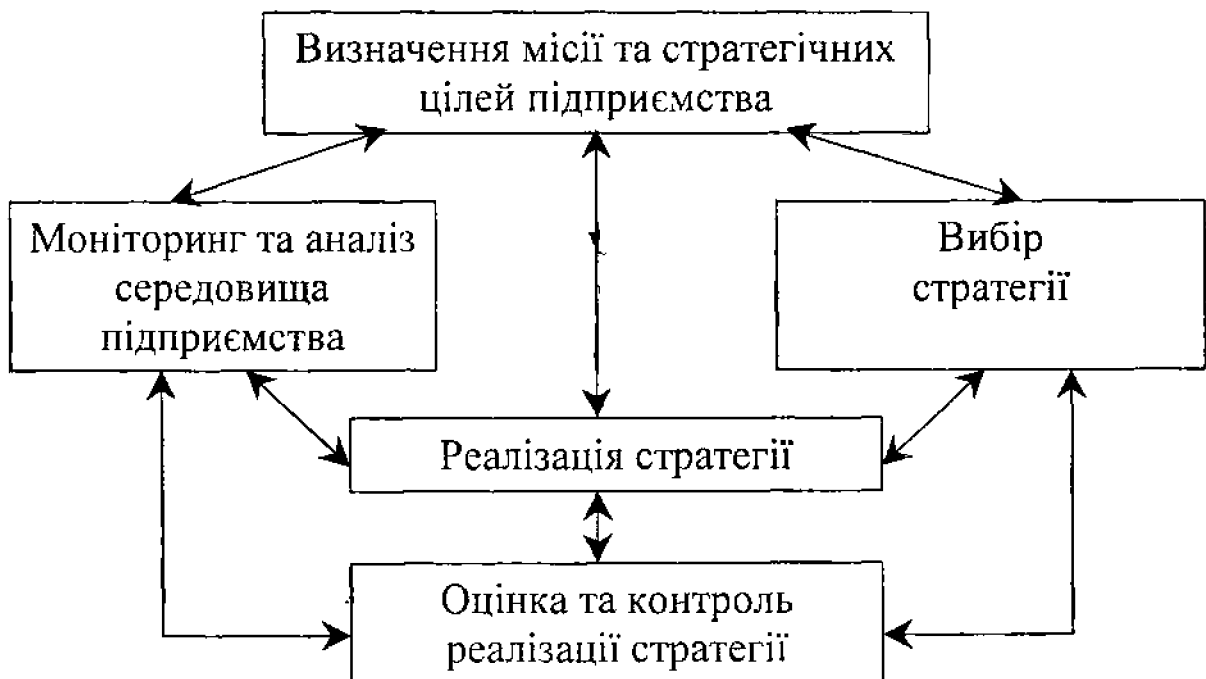


Рис. 1.4. Структура стратегічного менеджменту



Рис. 1.5. Модель стратегічного управління (за С.А. Поповим)

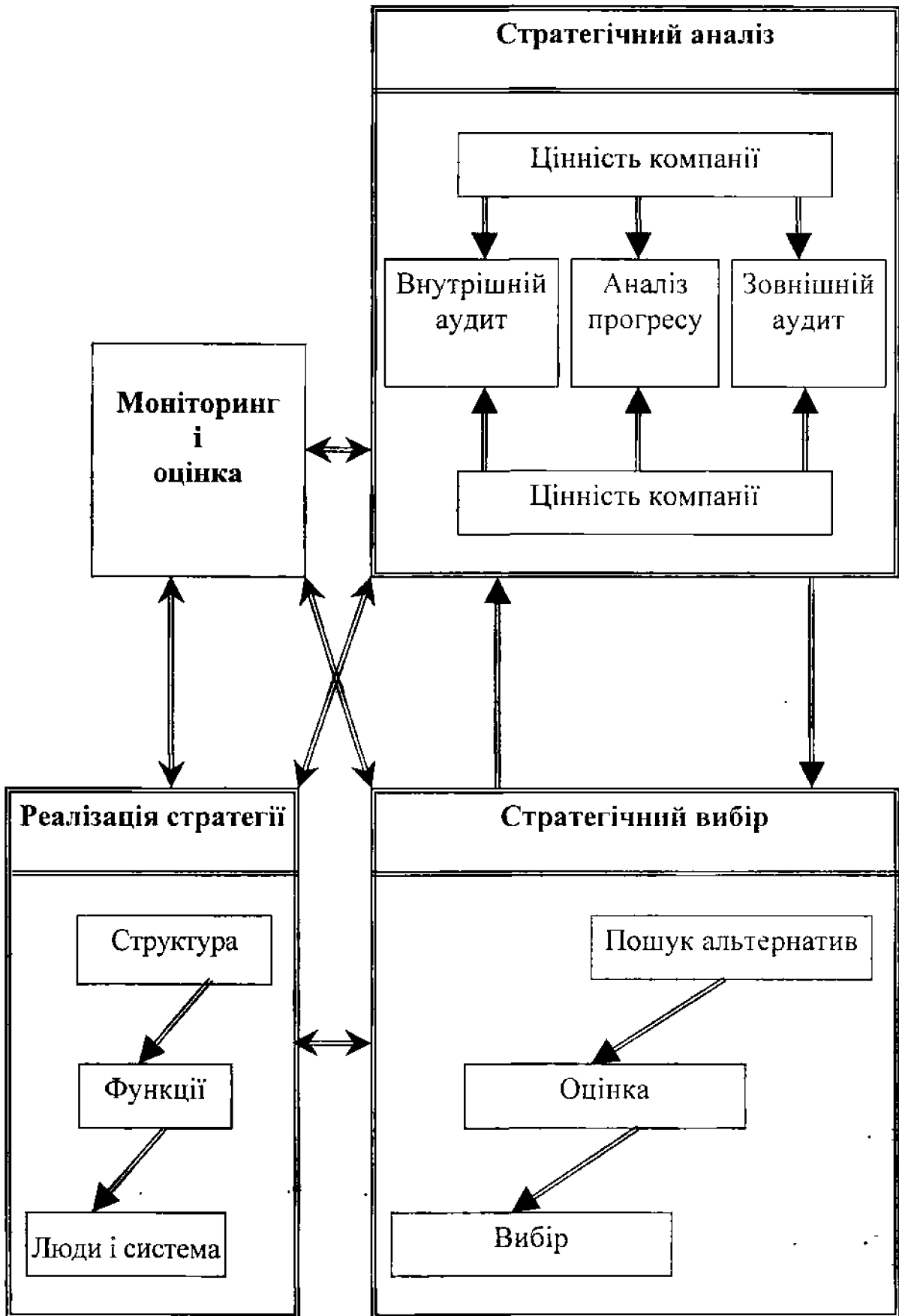


Рис. 1.6. Модель стратегічного менеджменту Дж. Томпсона



Рис. 1.7. Функціональні галузі застосування стратегічної політики підприємства

2. Еволюція стратегічного менеджменту.

Особливості його моделей

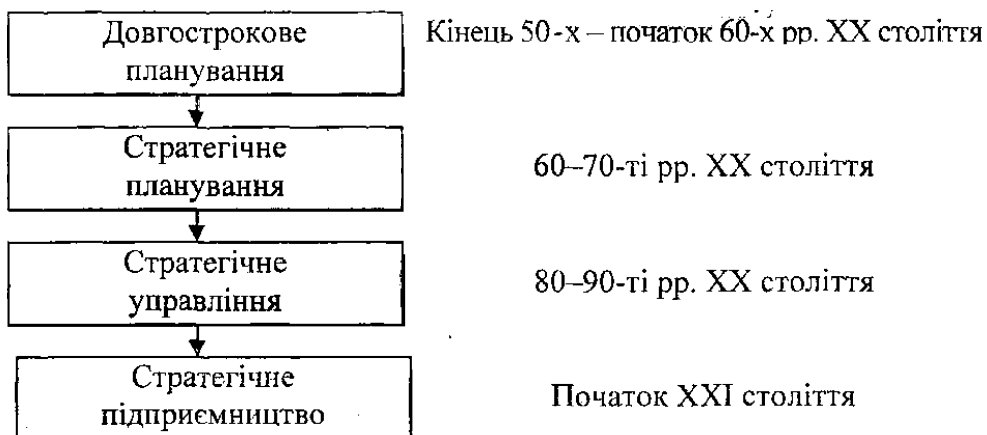


Рис. 1.8. Етапи еволюції стратегічного менеджменту

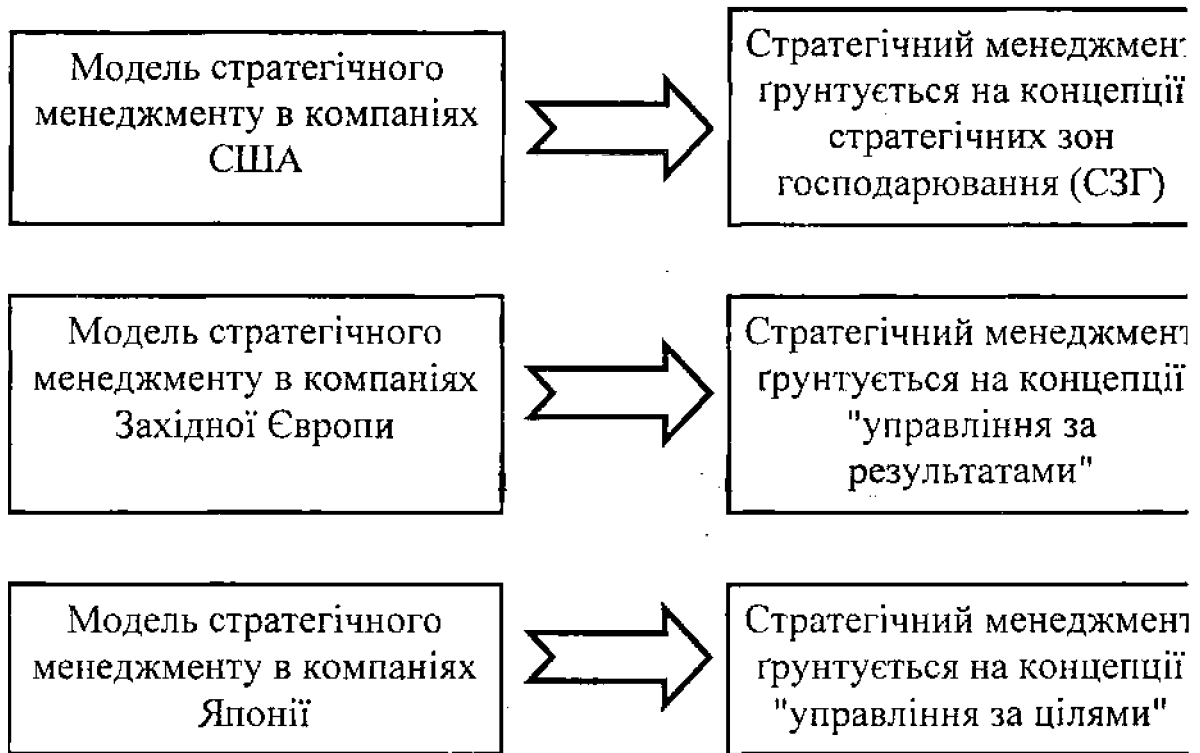


Рис. 1.9. Моделі стратегічного менеджменту зарубіжних компаній

Контрольні питання

1. Назвіть передумови посилення стратегічного характеру управління підприємством.
2. Дайте визначення стратегічного менеджменту.
3. Охарактеризуйте стратегічний менеджмент як галузь наукових знань.
4. Охарактеризуйте стратегічний менеджмент як вид діяльності.
5. Охарактеризуйте стратегічний менеджмент як процес.
6. Назвіть основні положення концепції стратегічного менеджменту}.
7. Опишіть структуру стратегічного менеджменту.
8. Перерахуйте функціональні галузі застосування стратегічної політики на підприємстві.
9. Які особливості притаманні стратегічному менеджменту?
10. Які етапи виділяють у розвитку стратегічного управління?
11. Опишіть особливості моделей стратегічного менеджменту в зарубіжних країнах.

ТЕМА 2. Стратегія як системний підхід до управління розвитком підприємства

План лекції

1. Стратегія за змістом та формою.
2. Класифікація характеристики видів стратегій.

Література: [5; 10; 12; 14; 33].

Ключові слова: стратегія, комплекс стратегій, характер стратегії, функціональні стратегії, стратегії підприємницької діяльності.

1. Стратегія за змістом та формою

Основною компонентою стратегічного менеджменту є вибір стратегії та її реалізація. Термін "стратегія" походить з військової справи ("stratagos - наука та мистецтво розгортання військ до бою"). В економічну теорію та практику управління підприємством поняття "стратегія" увійшло в середині ХХ ст. як відповідь на нові умови господарювання, зростання значущості зовнішніх факторів для життєдіяльності підприємства.

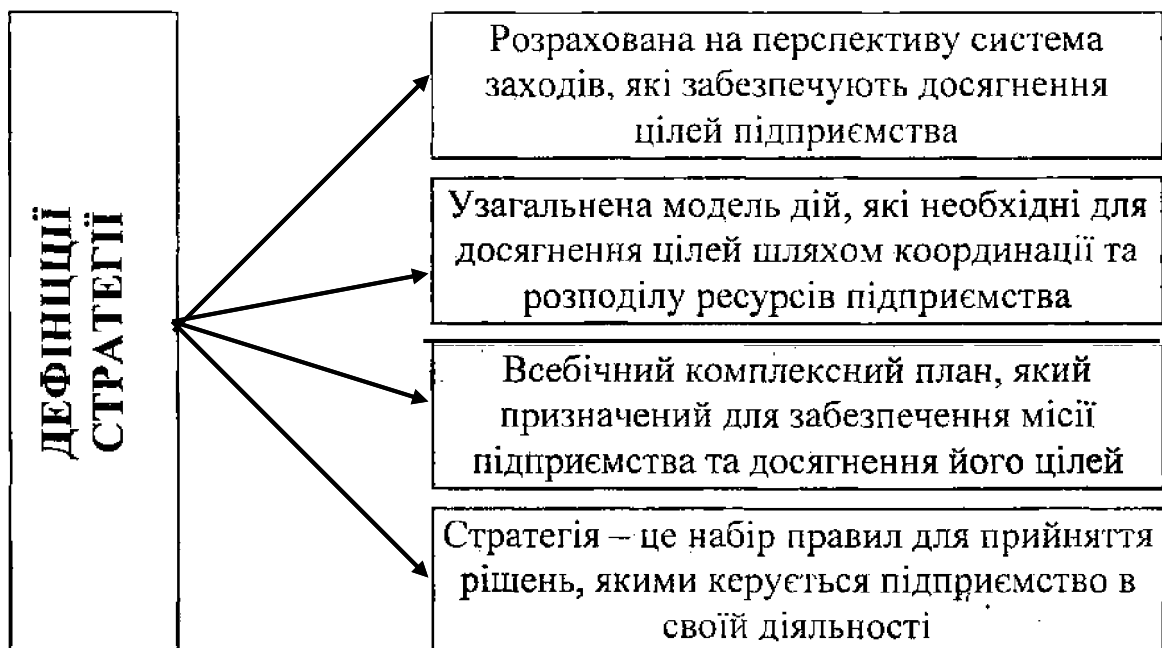


Рис. 2.1. Дефініції стратегії

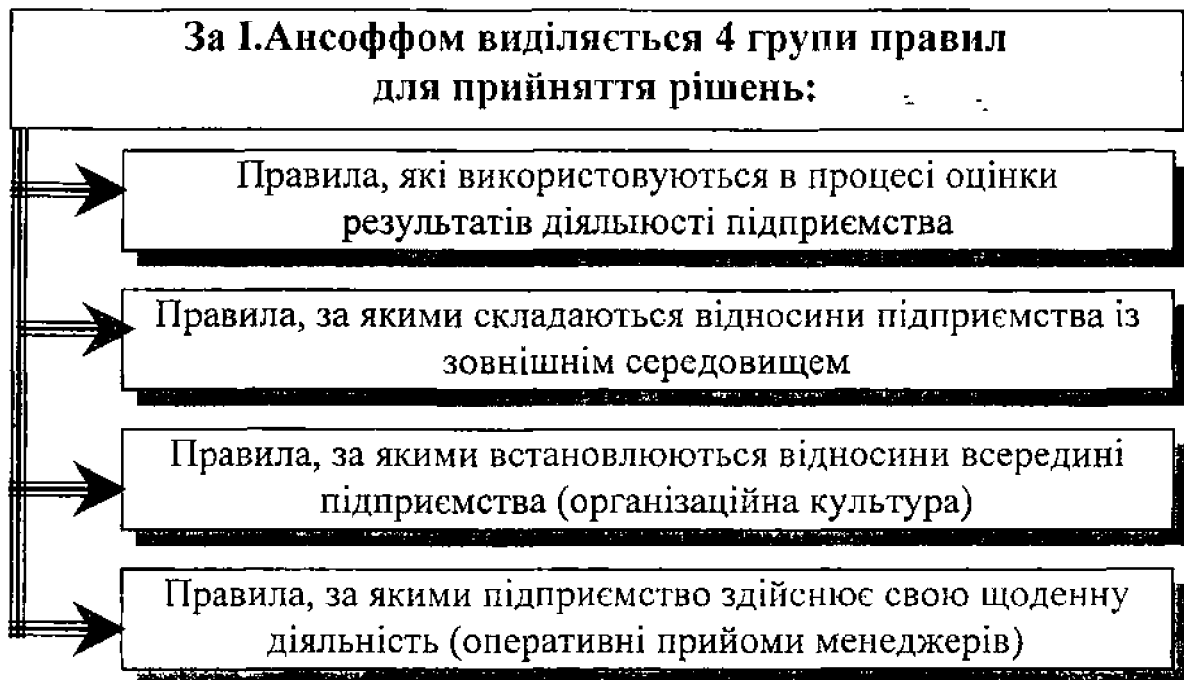


Рис. 2.2. Стратегія як набір правил

За змістом стратегія - це модель дій, інструмент для досягнення цілей підприємства

За формою стратегія - це різновид управлінських документів, представлених у вигляді таблиць, графіків, схем, опису тощо.

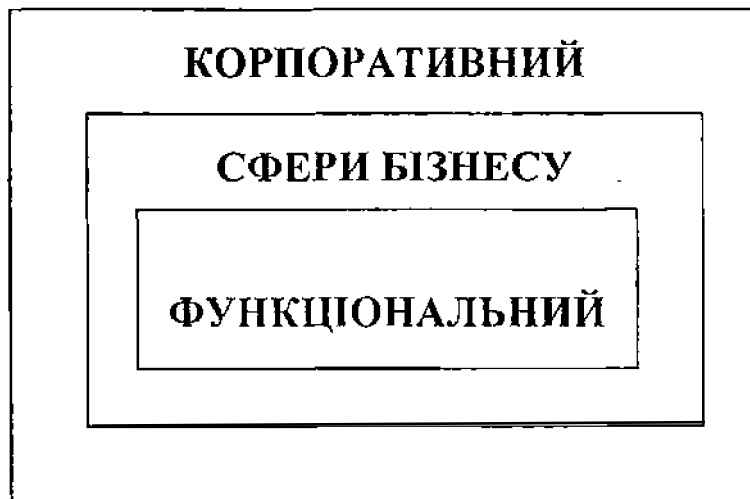


Рис. 2.3. Рівні стратегій в підприємстві

Загальні стратегії підприємства відображають напрямки розвитку і спрямовані на досягнення загальних цілей

Функціональні стратегії та стратегії підприємницької діяльності відображають види та сфери діяльності підприємства і спрямовані на досягнення специфічних цілей

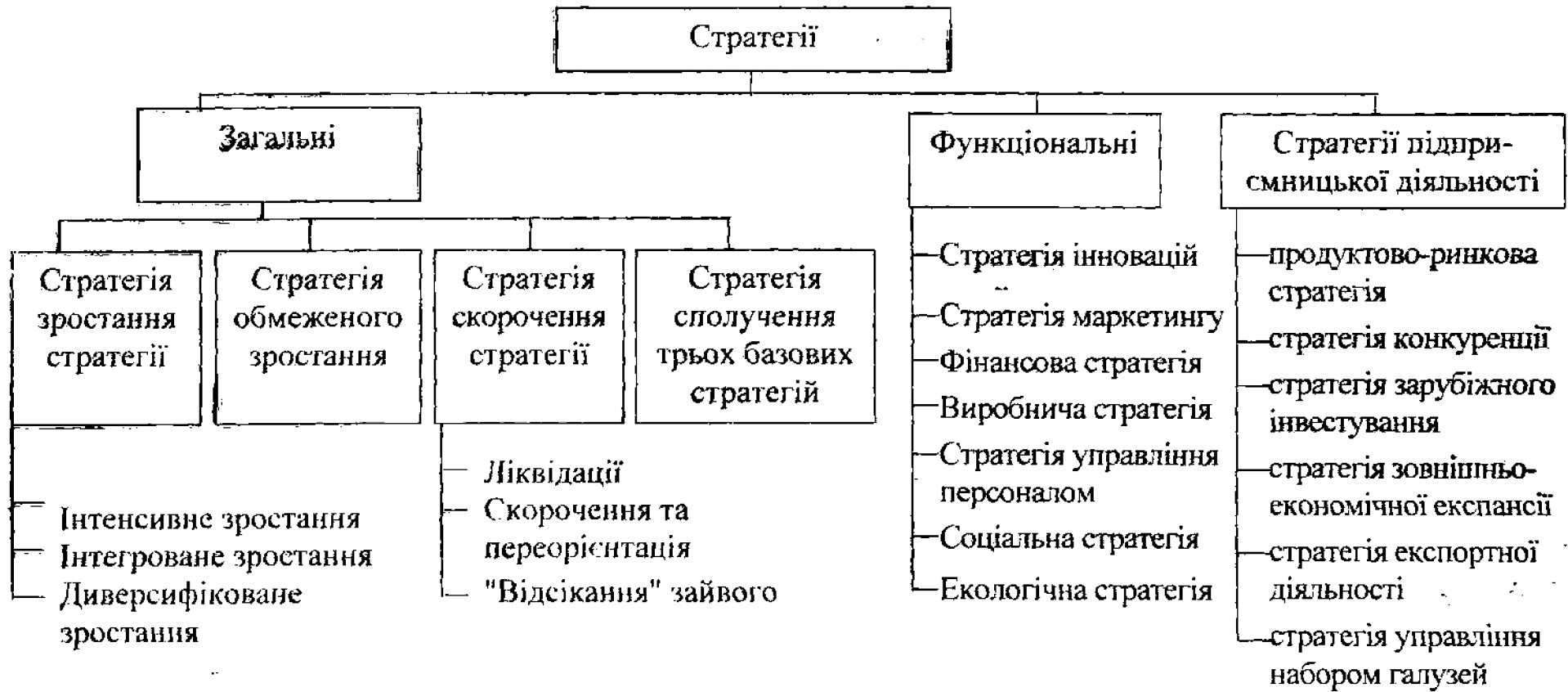


Рис. 2.4. Класифікація стратегій

Контрольні питання

1. Що означає термін "стратегія"?
2. Які визначення стратегії Ви знаєте?
3. Назвіть особливості стратегії за наданим І. Ансоффом визначенням.
4. У чому полягає особливість стратегії за формою?
5. Які рівні розробки стратегії існують в підприємстві ?
6. Яку спрямованість мають загальні стратегії підприємства?
7. Яку спрямованість мають функціональні стратегії та стратегії підприємницької діяльності?
8. Назвіть види загальних стратегій підприємства.
9. Які Ви знаєте види стратегії зростання?
10. Які Ви знаєте види стратегії скорочення?
11. Назвіть види функціональних стратегій підприємства.
12. Назвіть види підприємницьких стратегій підприємства.

ТЕМА 3. Модель стратегічного планування

План лекції

1. Сутність та особливості стратегічного планування.
2. Процес стратегічного планування. Характеристика етапу "цілеутворення".
3. Підходи до організації стратегічного планування на підприємстві.

Література: [6; 8; 17; 19; 35].

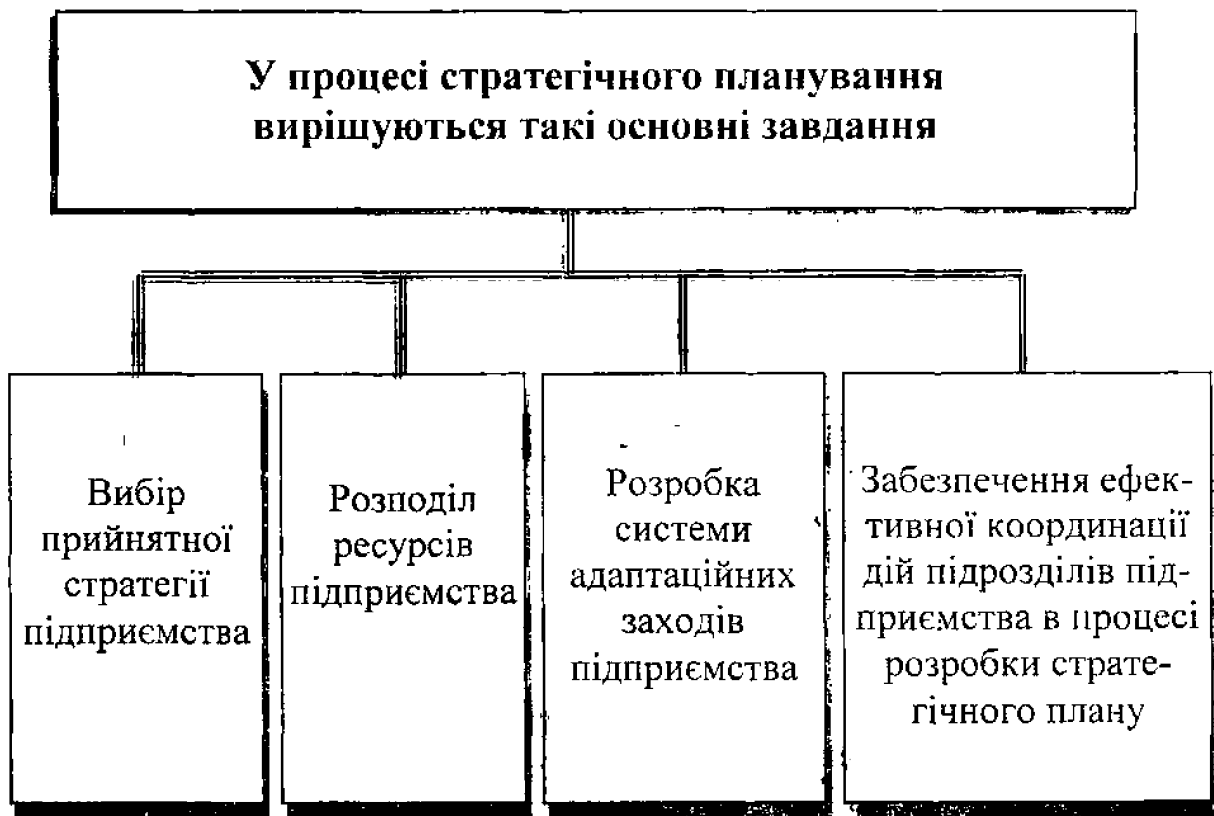
Ключові слова: довгострокове планування, стратегічне планування, процес стратегічного планування, місія, кредо підприємства, стратегічні цілі, основні сфери встановлення стратегічних цілей на підприємстві, вимоги до стратегічних цілей, "дерево" стратегічних цілей, організація стратегічного планування на підприємстві.

1. Сутність та особливості стратегічного планування

Стратегічне планування - процес створення та підтримки стратегічної відповідності цілями підприємства та його можливостями, що передбачає набір дій та рішень щодо розробки стратегій

На відміну від довгострокового планування в системі стратегічного планування відсутнє передбачення, що "картина майбутнього" підприємства повинна бути безумовно більш оптимістичною ніж минуле. Таке сприйняття орієнтирів підприємства обумовлює специфіку підходів, методів, робочого інструментарію, горизонту планування, принципів стратегічного планування.

Як свідчить світова практика горизонт стратегічного планування складає від 2 до 5 і більше років.



*Рис. 3.1. Основні завдання,
що вирішуються в процесі стратегічного планування*

2. Процес стратегічного планування.

Характеристика етапу "цілеутворення"

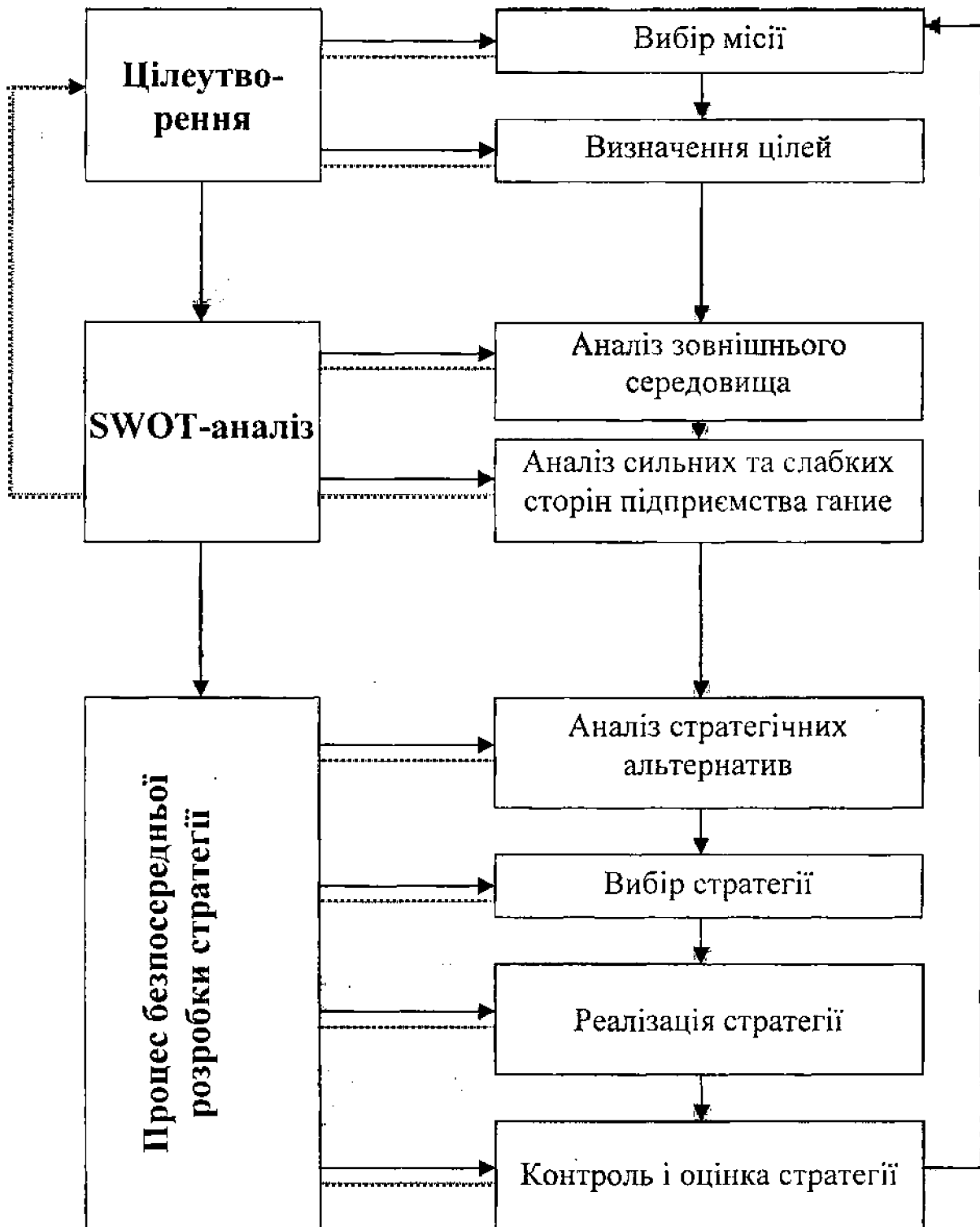


Рис.3.2. Схема процесу стратегічного планування (за М.Месконом)

Місія в широкому розумінні розглядається як філософія підприємства.

Місія у вузькому розумінні розглядається як сформульований сенс існування підприємства.

Місія деталізує статус підприємства та обумовлює напрями і орієнтири для визначення цілей та стратегій підприємства.

У виборі місії слід орієнтуватись на обраний сегмент ринку діяльності підприємства та потреби, які підприємство спроможне задовольнити.

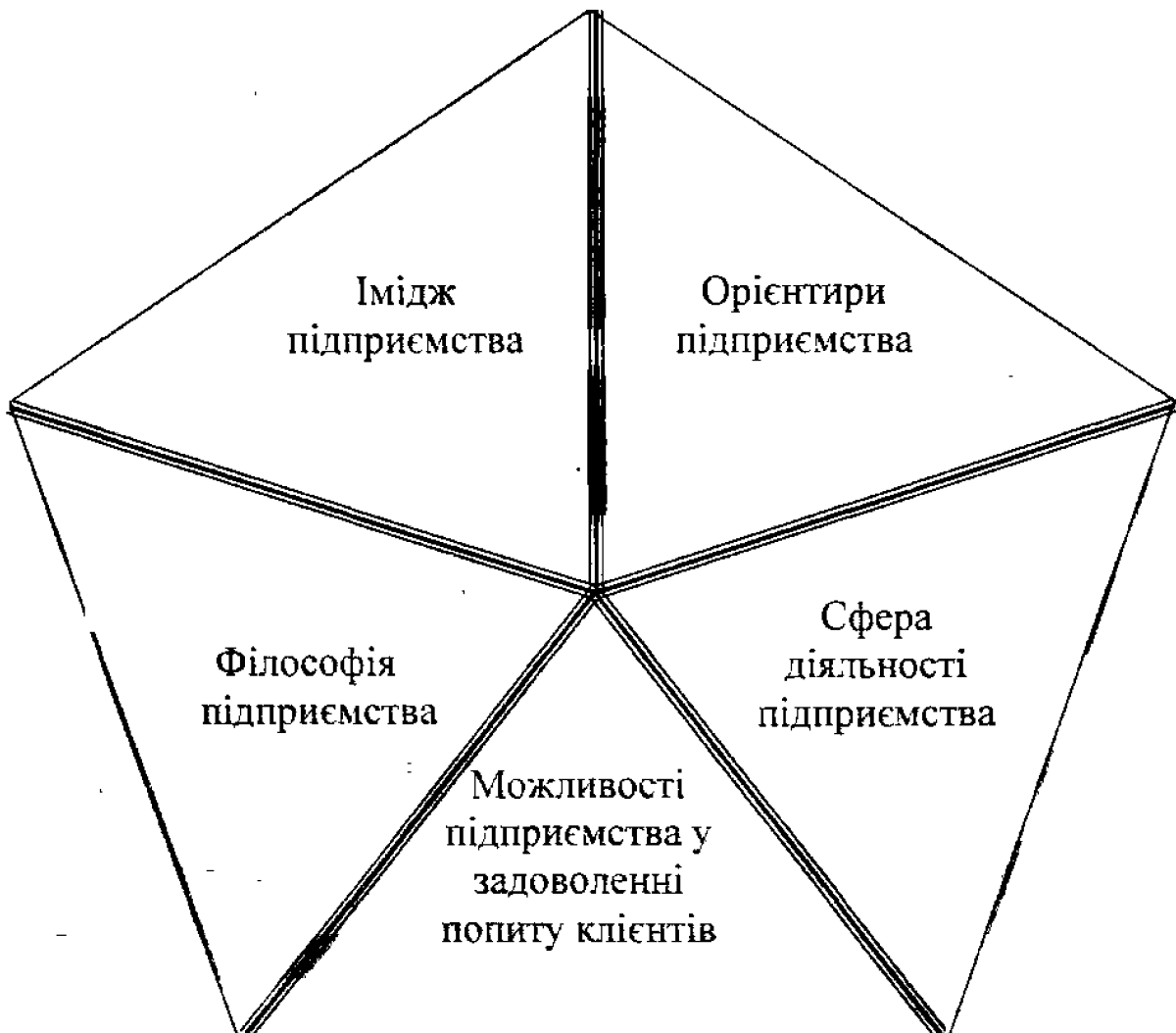


Рис. 3.3. Складники місії підприємства

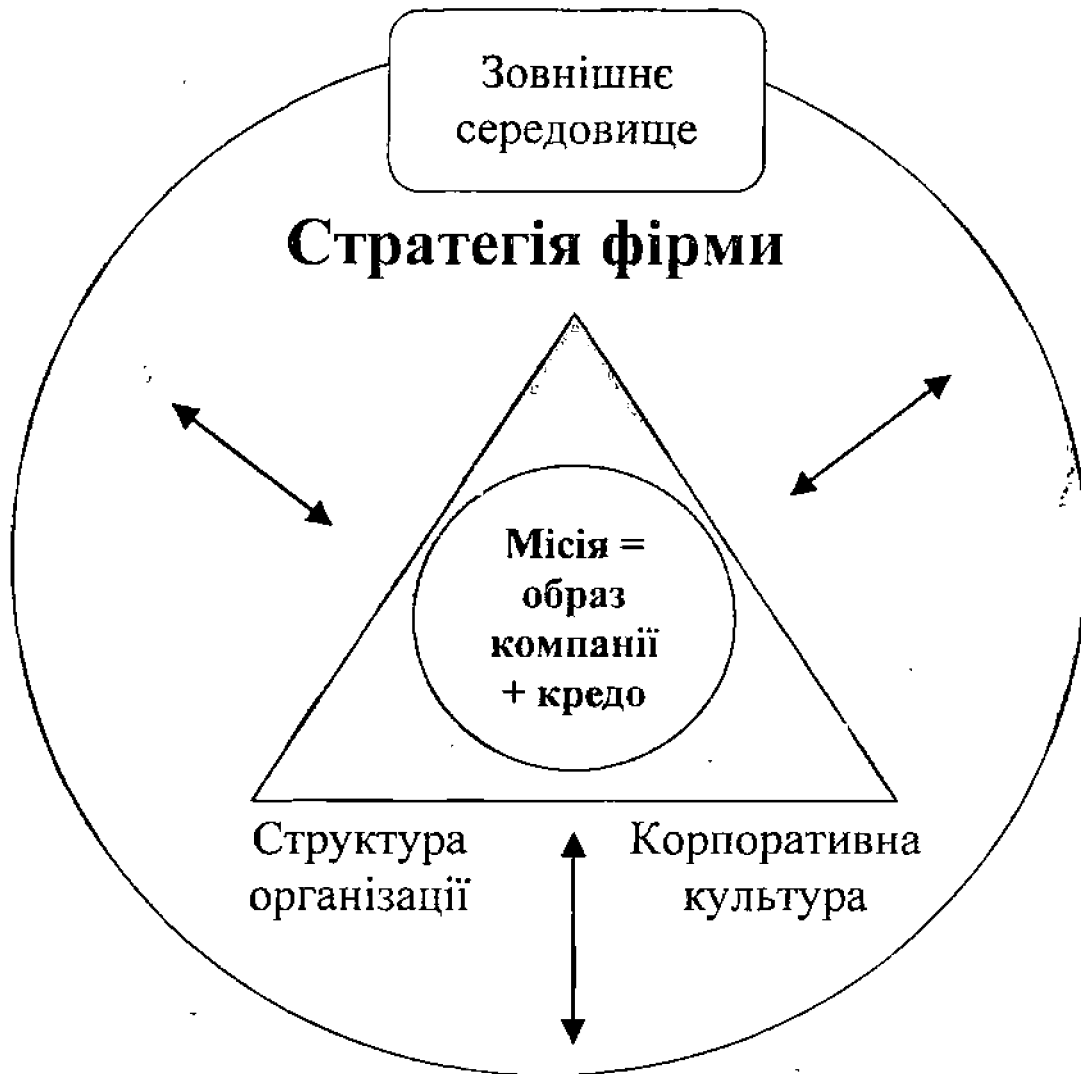


Рис. 3.4. Роль місії в системі стратегічного менеджменту (за Х. Віссема)

Кредо підприємства - переконання, що ґрунтуються на певному світогляді. Кредо підприємства відображує не тільки місію та цілі, але й основні питання стратегічного розвитку.

Стратегічні цілі передбачають вирішення крупно масштабних проблем і встановлюються менеджерами вищого рівня управління.



Рис. 3.5. Сфери встановлення стратегічних цілей на підприємстві

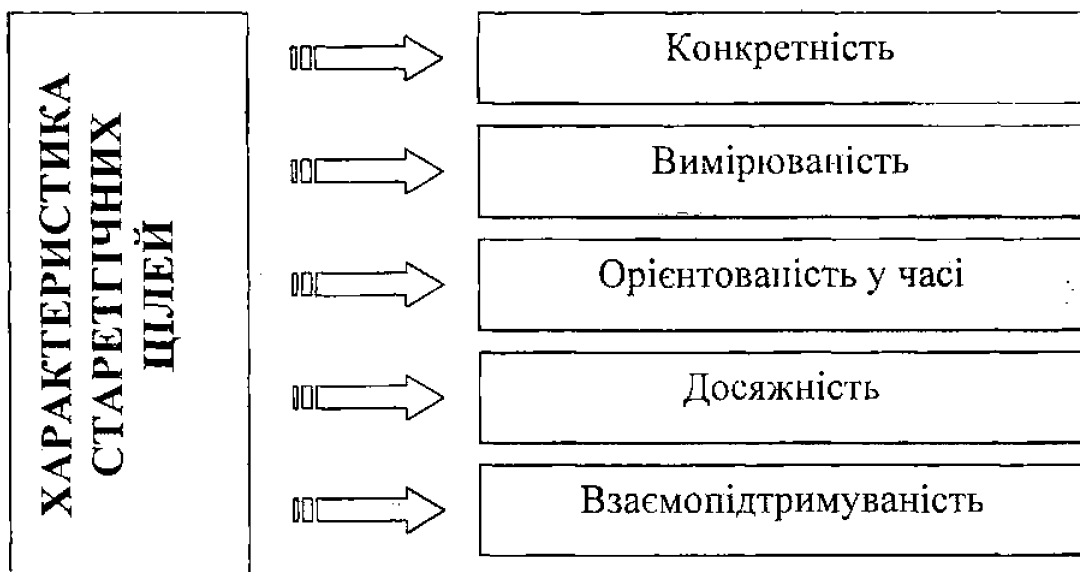


Рис. 3.6. Характеристика стратегічних цілей

У системі стратегічного менеджменту використовується багатоцільовий підхід. Система стратегічних цілей підприємства формується згідно з ієрархічним принципом у вигляді "дерева цілей".

3. Підходи до організації стратегічного планування на підприємстві

У практиці діяльності підприємств застосовуються два підходи до організації стратегічного планування.

Перший підхід - традиційний - передбачає створення структурного підрозділу (відділу стратегічного планування).

Другий підхід - партисипативний - передбачає залучення до процесу стратегічного планування керівників і спеціалістів підприємства, функціональними обов'язками яких передбачена діяльність з планування. Цей підхід не передбачає створення відділу стратегічного планування.

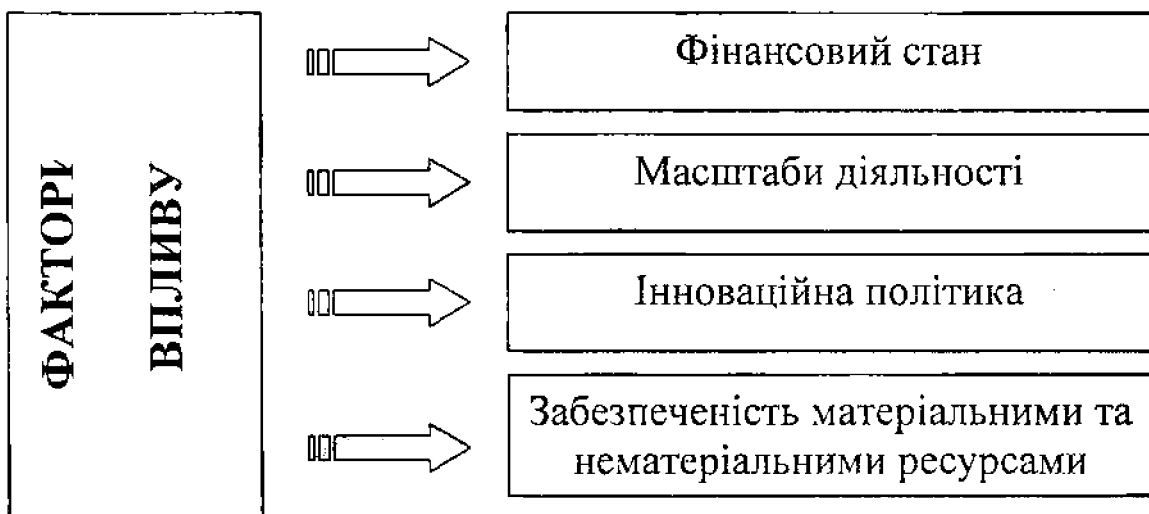


Рис. 3.7. Основні фактори, які впливають на вибір підходу до організації стратегічного планування на підприємстві

Контрольні питання

1. Дайте визначення поняття "стратегічне планування".
2. Назвіть основну відмінність стратегічного планування від довгострокового.
3. Яким може бути горизонт стратегічного планування діяльності підприємства?
4. Які основні завдання вирішуються в процесі стратегічного планування?
5. Як сприймається місія у широкому розумінні?
6. Як сприймається місія у вузькому розумінні?
7. Назвіть складники місії підприємства.
8. Яку роль відіграє місія у системі стратегічного менеджменту?
9. У чому різниця між місією та кредо підприємства?
10. Дайте визначення стратегічним цілям підприємства.
11. Назвіть сфери встановлення стратегічних цілей на підприємстві.
12. Яких правил дотримуються при формуванні стратегічних цілей?
13. Якими є підходи до організації стратегічного планування на підприємстві?
14. Назвіть фактори, які впливають на вибір певного підходу до організації стратегічного планування на підприємстві.

ТЕМА 4. SWOT-аналіз та генерування стратегічних альтернатив розвитку підприємства

План лекції

1. SWOT-аналіз як етап стратегічного планування і як стратегічний інструментарій.
2. Методика дослідження зовнішнього оточення та внутрішнього середовища підприємства.
3. Процес визначення конкурентних переваг підприємства.
4. Генерування стратегічних альтернатив розвитку підприємства.

Література:[2; 23; 25; 29; 40].

Ключові слова: SWOT -аналіз; макросередовище; ділове оточення; внутрішнє середовище підприємства; можливості, загрози зовнішнього середовища; сильні, слабкі сторони підприємства; профіль діяльності підприємства; конкурентні переваги, профіль "полярностей"; стратегічний інструментарій.

1. SWOT-аналіз як етап стратегічного планування і як стратегічний інструментарій

Абревіатура SWOT-аналіз складається з перших літер англійських слів: strength — сильні сторони; weaknesses — слабкі сторони; opportunities - можливості та threats - загрози.

Як стратегічний інструментарій SWOT-аналіз передбачає здійснення спільного вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

У процесі SWOT-аналізу широко застосовується метод експертних оцінок.

SWOT-аналіз є основою для генерування альтернативних стратегій розвитку підприємства.

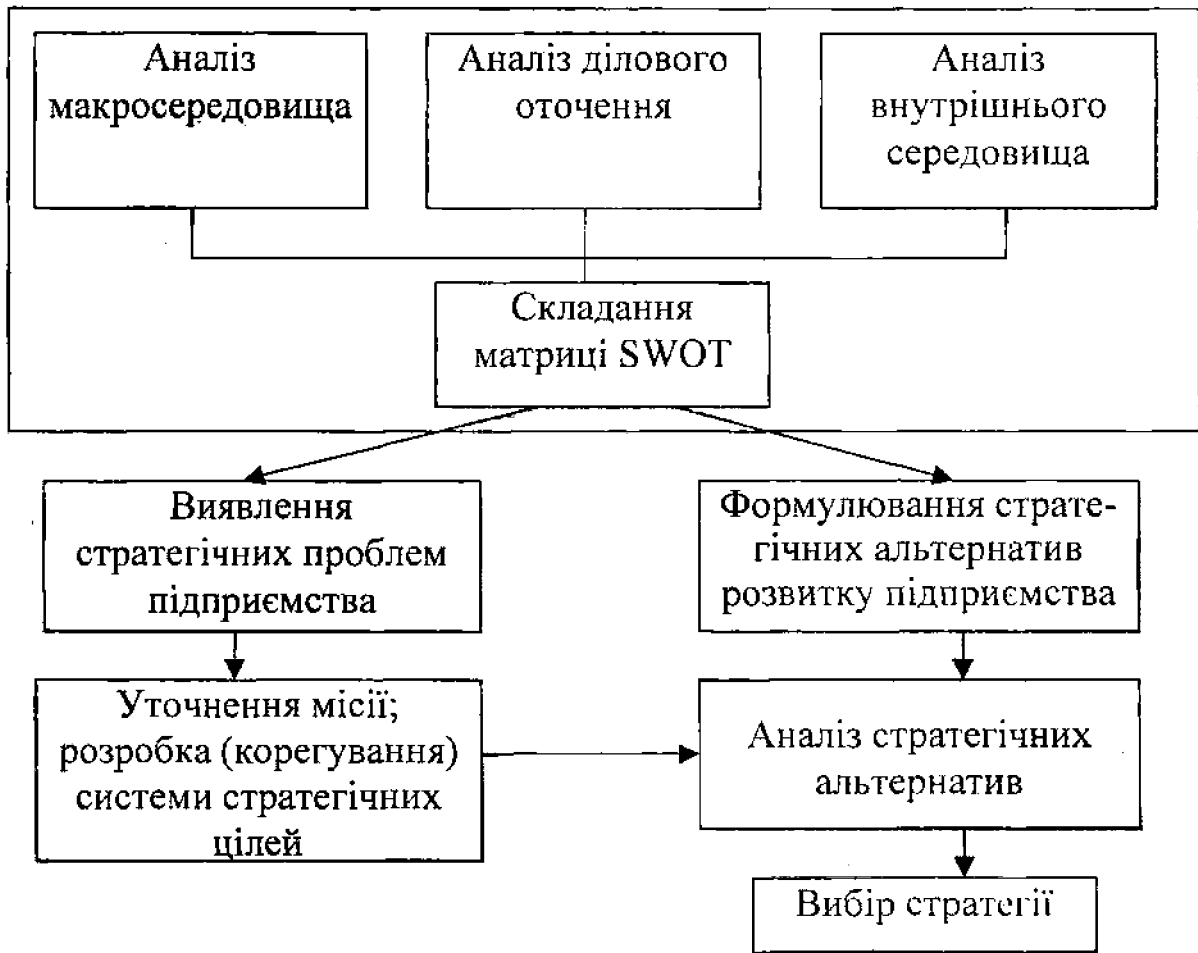


Рис. 4.1. Місце SWOT-аналізу в процесі вибору стратегії підприємства

Методологія SWOT-аналізу передбачає його: здійснення в два етапи

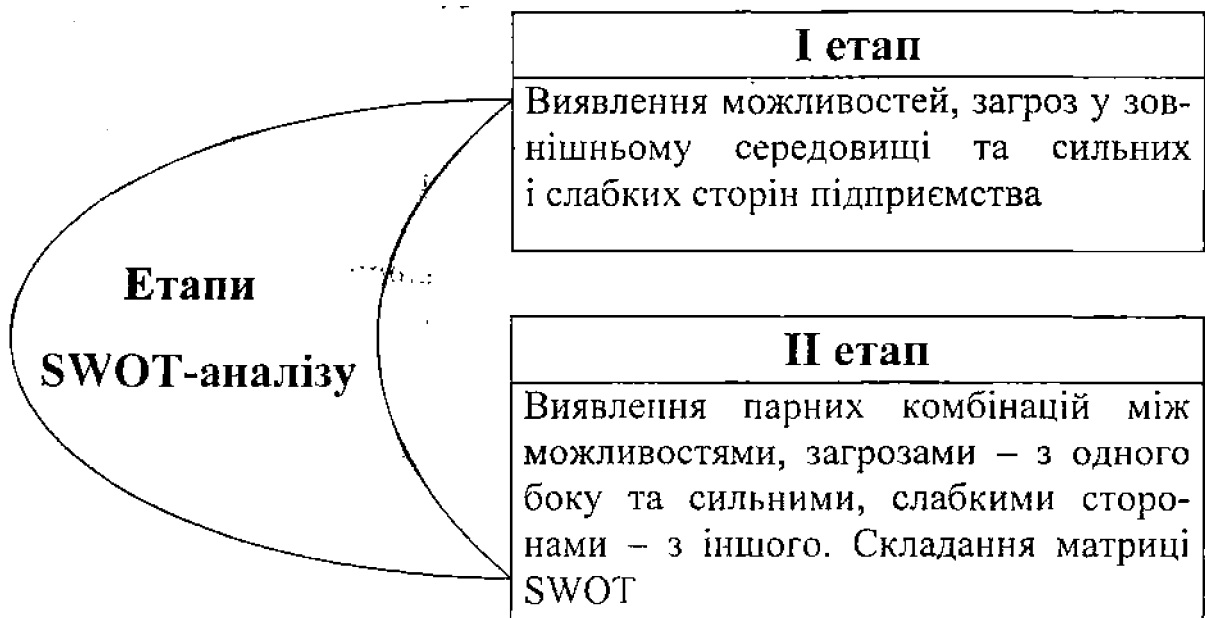


Рис. 4.2. Етапи процесу SWOT-аналізу

2. Методика дослідження зовнішнього оточення та внутрішнього середовища підприємства

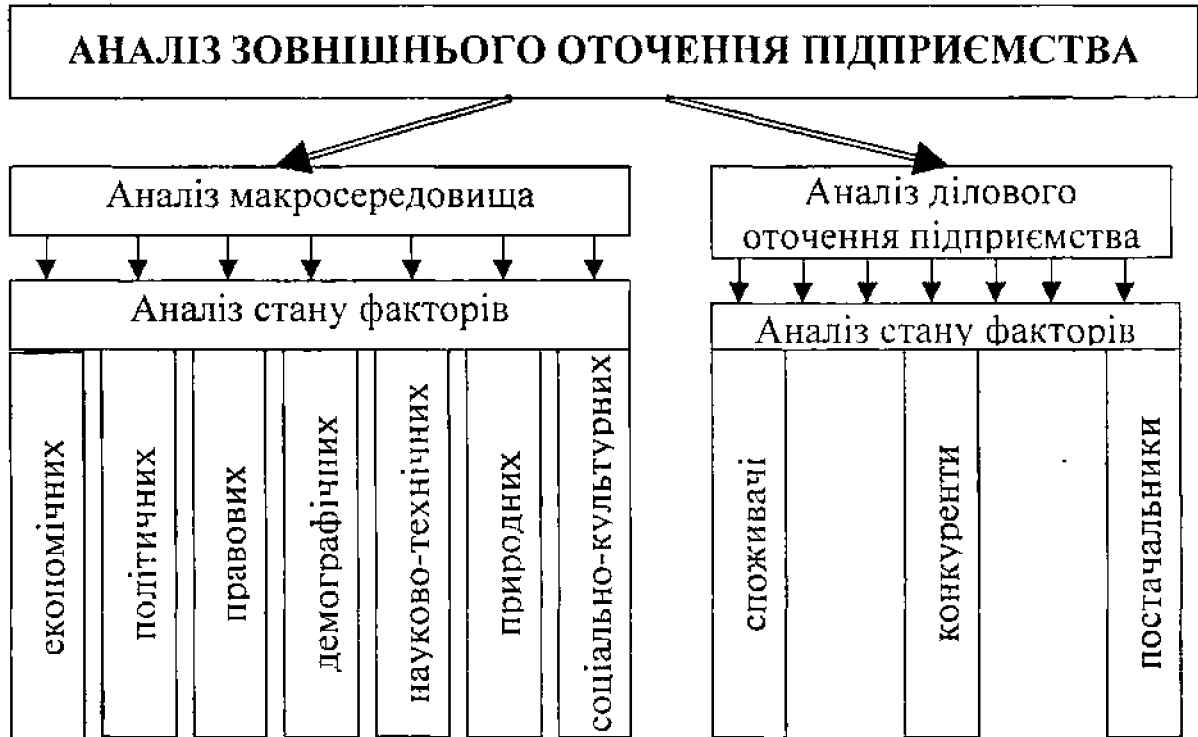


Рис. 4.3. Структурна схема аналізу зовнішнього оточення підприємства

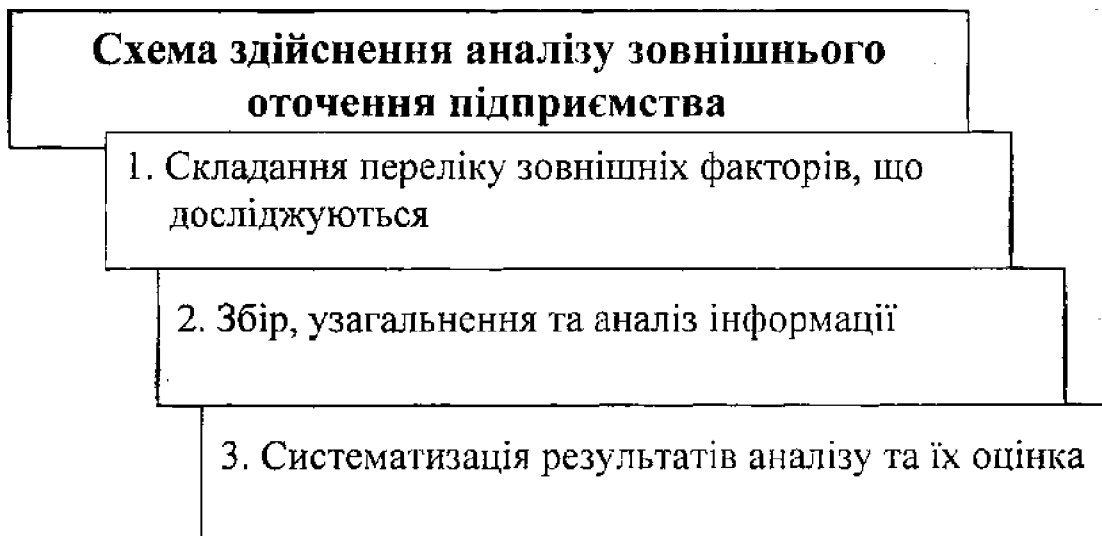


Рис. 4.4. Схема здійснення аналізу зовнішнього оточення підприємства

Методика аналізу внутрішнього середовища підприємства передбачає аналіз потенціалу підприємства та визначення сильних і слабких його сторін.

Аналіз потенціалу підприємства охоплює такі сфери: діяльності підприємства:

- маркетинг
- інновації
- технології і виробництво
- фінанси
- організаційна культура та імідж
- організація управління.

Сильні сторони підприємства - фактори, що обумовлюють переваги підприємства над конкурентами.

Слабкі сторони - фактори, що не дозволяють підприємству досягнути переваг над конкурентами.

На другому етапі SWOT-аналізу складається матриця SWOT, яка є інформаційною підставою для формування менеджером переліку можливих стратегій розвитку підприємства.

Зовнішнє середовище		Можливість і	Оцінка в балах	Загрози	Оцінка в балах
Внутрішнє середовище		1. 2. ...і т.д.		1. 2. ...і т.д.	
Сильні сторони 1. 2. ...і т.д.	Оцінка в балах	поле СіМ		поле СіЗ	
Слабкі сторони 1. 2. ...і т.д.	Оцінка в балах	поле СЛМ		поле СЛЗ	

Рис. 4.5. Матриця S WOT

За результатами аналізу потенціалу складається профіль діяльності підприємства.

За результатами аналізу зовнішнього оточення та внутрішнього середовища менеджером складається перелік можливостей, загроз для підприємства, а також та сильних, слабких сторін підприємства.

Таблиця 4.1

Профіль діяльності підприємства

Показники	Бали				
	1	2	3	n
Темп зростання обсягу продажу					
Рівень прибутку					
Рівень витрат					
Ефективність використання ресурсів					
Частка ринку					
Широта асортименту товарів					
Конкурентоспроможність товару					
Гнучкість цінової політики					
Рівень сервісу					
Система стимулювання споживачів					
Система збуту					
Система контролю якості товарів					
Ступінь маркетингової активності					
Інноваційні можливості					
Стан матеріально-технічної бази					
Компетентність та кваліфікація кадрів					
Система мотивації					
Якість системи управління					
Фінансові можливості					
Організаційна культура					
Імідж підприємства					

Закінчення табл. 4.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Широта асортименту товарів									
Конкурентоспроможність									
Гнучкість цінової політики									
Рівень сервісу									
Система стимулювання споживачів									
Система збуту									
Система контролю якості товарів									
Ступінь маркетингової активності									
Інноваційні можливості									
Стан матеріально-технічної бази									
Компетентність та кваліфікація кадрів									
Система мотивації									
Якість системи управління									
Фінансові можливості									
Організаційна культура									
Імідж підприємства									

За результатами SWOT-аналізу та визначеним конкурентним перевагам менеджер складає перелік всіх можливих стратегій розвитку підприємства

4. Генерування стратегічних альтернатив розвитку підприємства

Генерування стратегічних альтернатив розвитку підприємства передбачає визначення найбільш привабливих стратегічних альтернатив за допомогою базових стратегічних підходів (матриць). У процесі генерування розвитку використовується такий стратегічний інструментарій:

- ✓ матриця І. Ансоффа "Товар-Ринок"
- ✓ матриця "Бостон консалтінг груп" ("БКГ")
- ✓ модель М. Портера "Конкурентні переваги"
- ✓ модель Мак-Кінзі "Привабливість ринку - Переваги у конкуренції"

Привабливість ринку		значні (1)	середні (2)	незначні (3)
	Висока (3)	Агресивне зростання В		Селективне зростання С
	Середня (2)			
	Низька (1)	Низька активність А		Деінвестування Д

Переваги у конкуренції ...

**Рис. 4.7. Матриця "Привабливість ринку –
Переваги у конкуренції"**

Модель Мак-Кінзі призначена для прийняття альтернативних рішень щодо інвестицій в господарчий профіль підприємства. Згідно з оцінкою привабливості ринку діяльності підприємства та його позиції в конкуренції матриця надає можливість визначити стратегічну позицію підприємства та стратегічні рішення: сфери бізнесу, що потрапили в квадрати 1x2; 1x3; 2x3 матриці, є найменш пріоритетними для інвестицій, середньо-пріоритетними є квадрати 2x2; 1x1; 3x3 і найбільш пріоритетними - 2x1; 3x1; 3x2.

Використання стратегічного інструментарію в процесі генерування альтернатив стратегій виявляють:

- ✓ домінантні конкурентні переваги підприємства;
- ✓ позицію підприємства в конкурентній боротьбі;
- ✓ ринкову позицію

Контрольні питання

1. Дайте визначення SWOT-аналізу як стратегічного інструментарію.
2. Охарактеризуйте SWOT-аналіз як основу для генерування альтернативних стратегій розвитку підприємства.
3. Назвіть особливості SWOT-аналізу.
- 4.3 яких етапів складається процес SWOT-аналізу?
5. Який метод широко застосовується в процесі SWOT-аналізу?
6. Які фактори аналізуються в процесі дослідження зовнішнього середовища підприємства?
7. В якій послідовності здійснюється дослідження зовнішнього середовища підприємства?
8. У розрізі яких сфер діяльності підприємства здійснюється аналізного потенціалу?
9. Визначте поняття "сильних" та "слабких" сторін підприємства.
10. Охарактеризуйте профіль діяльності підприємства.
11. Що складає результат аналізу зовнішнього оточення та внутрішнього середовища підприємства (1-й етап SWOT-аналізу)?
12. Опишіть зміст матриці SWOT.
13. Дайте визначення поняття "конкурентні переваги" підприємства.
- 14.3 яких етапів складається процес визначення конкурентних переваг? Опишіть методику складання "Профілю полярностей".
15. Які базові стратегічні підходи (матриці) використовуються в процесі генерування стратегічних альтернатив розвитку підприємства? ч
16. Охарактеризуйте матрицю Мак-Кінзі. Які стратегічні рішення передбачаються цією матрицею?
17. Крім стратегічних рішень, що надають матриці "Товаринок", "БКГ", модель М.Портера, "Мак-Кінзі", яку ще інформацію щодо функціонування підприємства у конкурентному середовищі одержує менеджер в процесі генерування стратегічних альтернатив?

ТЕМА 5. Вибір стратегії та складання стратегічного плану підприємства

План лекції

1. Характеристика факторів, що впливають на вибір прийнятної стратегії підприємства.
2. Вибір прийнятної стратегії.
3. Структура стратегічного плану.
4. Стратегічний контроль та оцінка стратегії підприємства.

Література: [4; 9; 18; 22; 24].

Ключові слова: прийнятна стратегія, стратегічний план, стратегічний контроль, оцінка стратегії, показники для оцінки успішності стратегії

1. Характеристика факторів, що впливають на вибір прийнятної стратегії підприємства

Стратегія є прийнятною для підприємства, якщо вона забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства та досягнення встановленої стратегічної цілі.

Вибір прийнятної стратегії обмежують зовнішні та внутрішні фактори підприємства.

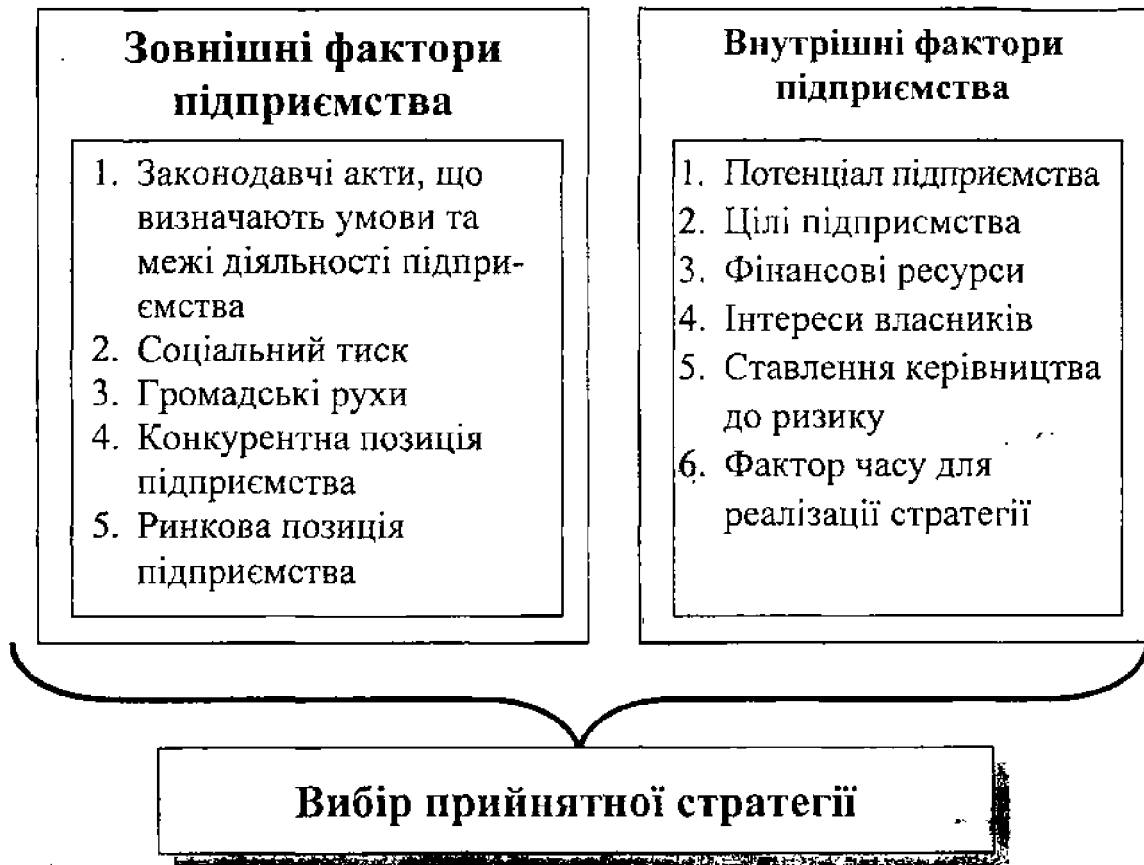


Рис. 5.1. Фактори, що впливають на вибір прийнятної стратегії

2. Вибір прийнятної стратегії

Вибір стратегії ґрунтується на порівняльній оцінці ступеня відповідності стратегії:

- стану та вимогам зовнішнього середовища
- потенціалу підприємства

та ступеня прийнятності ризику, обумовленого певною стратегією

По кожній стратегічній альтернативі розвитку підприємства визначаються можливі негативні наслідки для підприємства та визначається перевищення очікуваного позитивного результату над ризиком.

3. Структура стратегічного плану

Основним інструментом реалізації стратегії підприємства є стратегічний план

Для будь-якого підприємства стратегічний план має бути оригінальним за змістом та структурою.

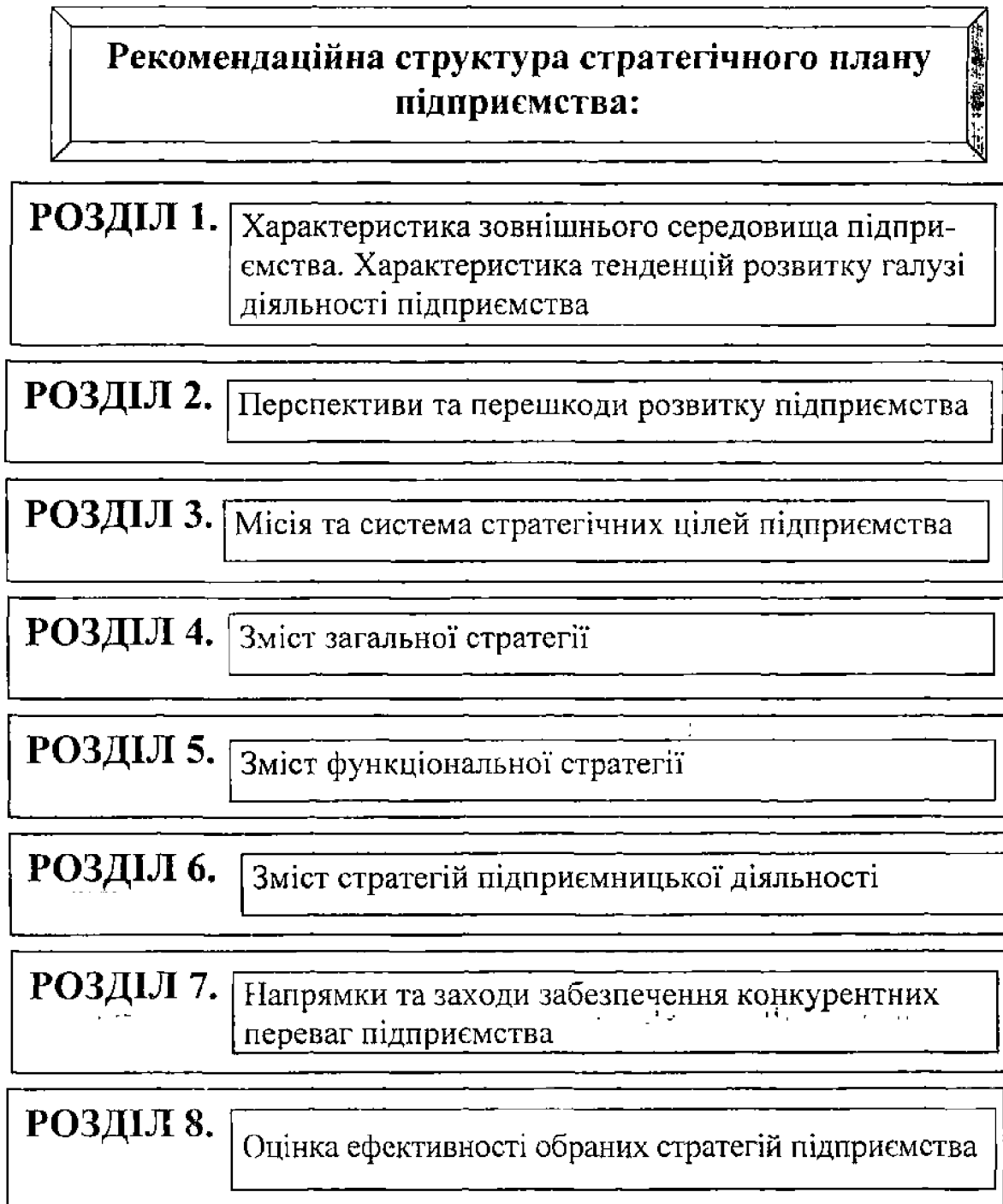


Рис. 5.2. Структура стратегічного плану підприємства

4. Стратегічний контроль та оцінка стратегії підприємства

Контроль за реалізацією стратегії (стратегічний контроль) - постійне відстеження в процесі реалізації стратегії одержуваних результатів та їх порівняння з встановленими цілями.

Оцінка стратегії підприємства, яка реалізована, здійснюється шляхом порівняння досягнутих результатів діяльності підприємства з встановленими цілями.

Головним критерієм оцінки реалізованої стратегії є досягнення цілей підприємства.

Склад показників для оцінки стратегії залежить від виду стратегії та її змісту.

Перелік основних показників для оцінки реалізованої стратегії

- | |
|----------------------------------------------------|
| 1. Ступінь досягнення цілей підприємства |
| 2. Ефективність використання ресурсів підприємства |
| 3. Співвідношення доходів та витрат |
| 4. Рентабельність підприємства |
| 5. Частка ринку |

5.3. Показники для оцінки реалізованої стратегії підприємства

Контрольні питання

1. Які зовнішні фактори обмежують вибір прийнятної стратегії підприємства?
2. Які внутрішні фактори обмежують вибір прийнятної стратегії підприємства?
3. Яка стратегія є прийнятною для підприємства?
4. Яким чином здійснюється безпосередньо вибір прийнятної стратегії?
- 5.3 яких розділів складається стратегічний план підприємства?
6. Дайте визначення поняття стратегічного контролю.
7. Що передбачає оцінка стратегії, яка реалізована?
8. Який показник використовується як головний критерій оцінки реалізованої стратегії підприємства?
9. Що впливає на склад показників для оцінки реалізованої стратегії підприємства?
10. Назвіть основні показники для оцінки реалізованої стратегії підприємства.

ТЕМА 6. Управління стратегічним потенціалом та організація стратегічного управління на підприємстві

План лекції

1. Поняття стратегічного потенціалу підприємства.
2. Конкурентоспроможність потенціалу підприємства та методи її оцінки.
3. Процес управління стратегічним потенціалом підприємства.
4. Особливості управлінської діяльності в системі стратегічного управління підприємством.
5. Мета та функції відділу (служби) стратегічного розвитку підприємства.
6. Стратегічні зміни на підприємстві в процесі реалізації стратегії.

Література: [1; 13; 31; 39; 45].

Ключові слова: стратегічний потенціал, конкурентоспроможність потенціалу, індикаторний та матричний методи оцінки конкурентоспроможності потенціалу, процес управління стратегічним потенціалом.

1. Поняття стратегічного потенціалу підприємства

Стратегічний потенціал - можливість підприємства щодо досягнення стратегічних цілей шляхом ефективного розподілу та використання ресурсів.

Економічний потенціал підприємства:	
1.	Технічні ресурси
2.	Технологічні ресурси
3.	Трудові ресурси
4.	Інформаційні ресурси
5.	Фінансові ресурси
6.	Просторові ресурси
7.	Ресурси організаційної структури

Рис. 6.1. Економічний потенціал підприємства

Основою діяльності щодо мобілізації ресурсів є розподіл ресурсів підприємства за окремими складниками стратегії.

В умовах нестабільності зовнішнього середовища потенціал підприємства більшою мірою залежить від зовнішніх чинників.

2. Конкурентоспроможність потенціалу підприємства та методи її оцінки

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства – це порівняльна характеристика потенціалу, яка містить комплексну оцінку стану його найважливіших параметрів відносно будь-яких обраних стандартів або підприємства-конкурента. Конкурентоспроможність потенціалу визначає конкурентоспроможність підприємства в цілому.

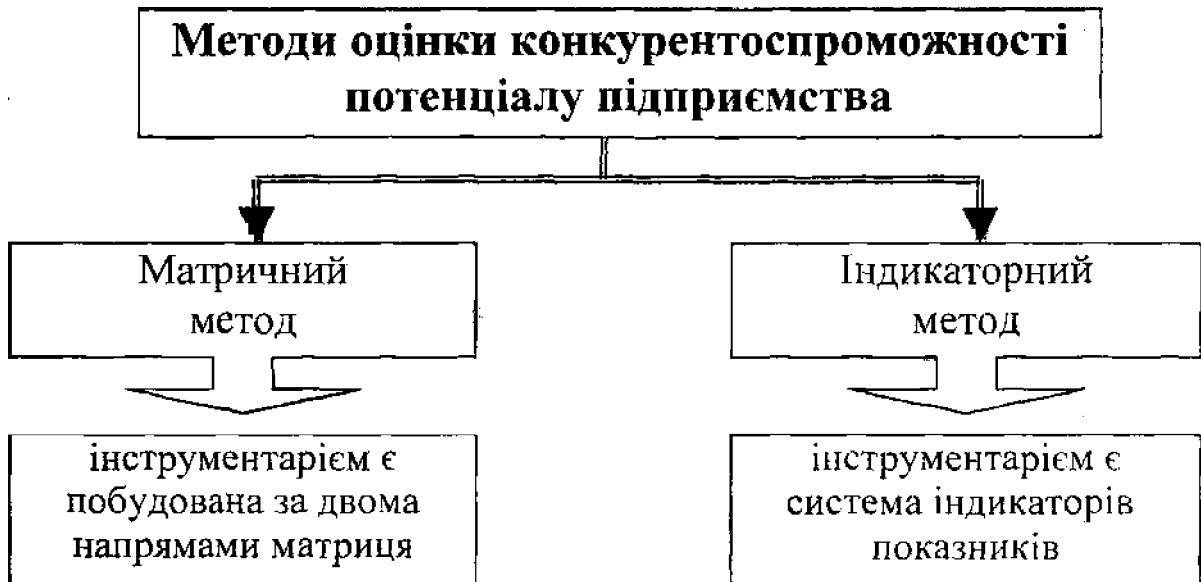


Рис. 6.2. Методи оцінки конкурентоспроможності

3. Процес управління стратегічним потенціалом підприємства

Успіх реалізації стратегії значною мірою залежить від ефективного управління потенціалом підприємства.

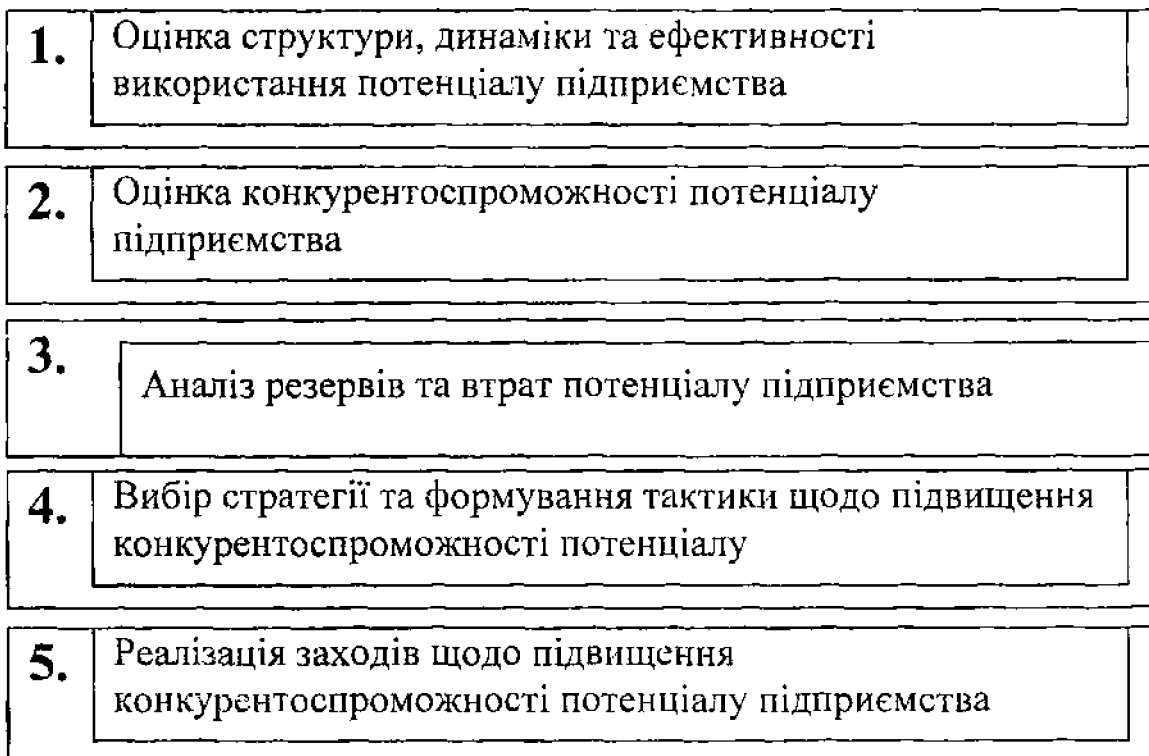


Рис. 6.3. Процес управління стратегічним потенціалом підприємства

4. Особливості управлінської діяльності в системі стратегічного управління підприємством

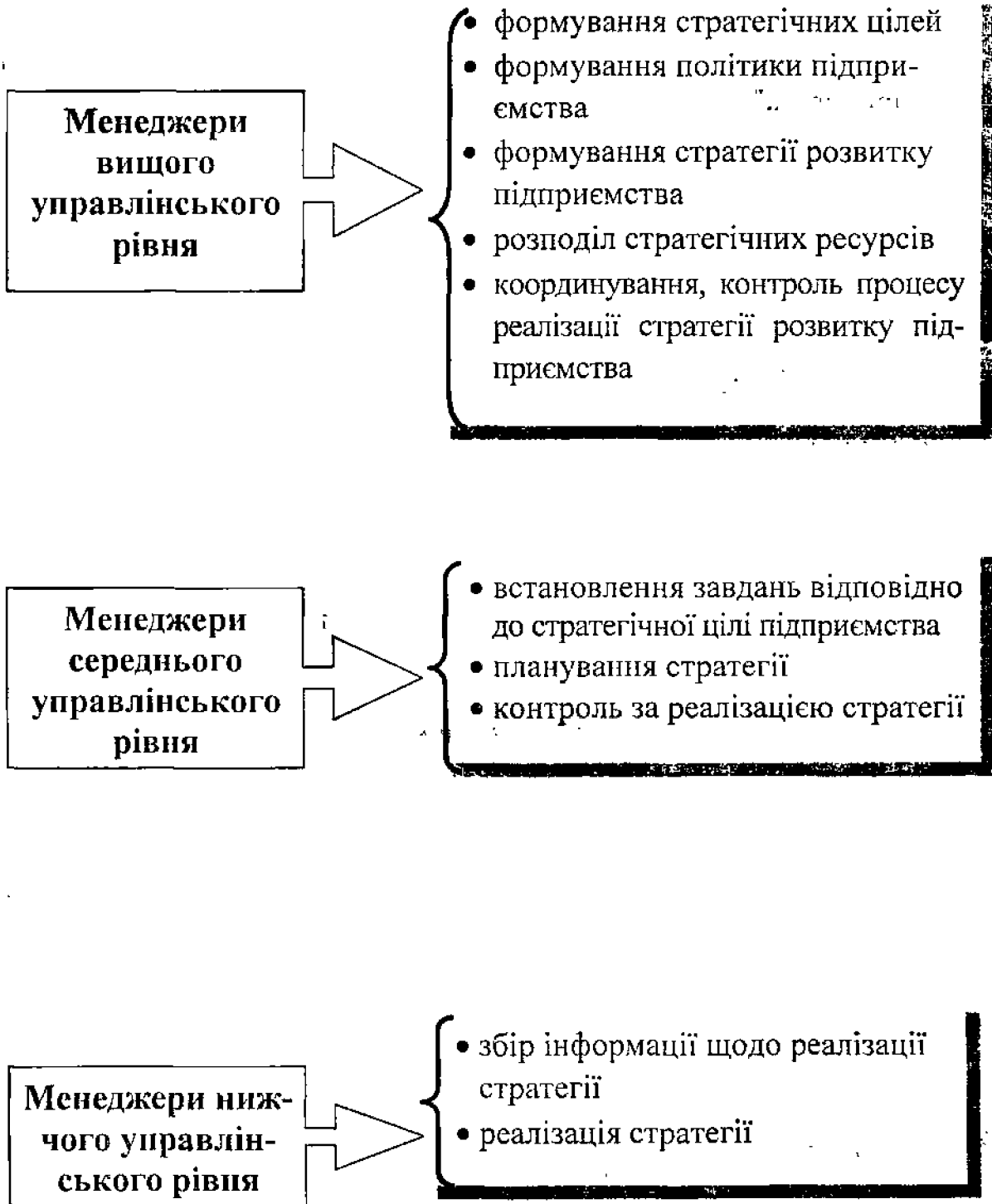


Рис. 6.4. Основні функціональні обов'язки менеджерів у системі стратегічного управління підприємством

5. Мета та функції відділу (служби) стратегічного розвитку підприємства

Розробку стратегії, як правило, здійснює або служба планування на підприємстві, або особливий підрозділ - відділ (служба) стратегічного розвитку.



Рис. 6.5. Основні функції відділу стратегічного розвитку підприємства

6. Стратегічні зміни на підприємстві в процесі реалізації стратегії

Реалізація обраної стратегії обумовлює необхідність здійснення на підприємстві стратегічних змін.

Стратегічні зміни сприяють якісному розвитку підприємства. ,



Рис. 6.6. Сфери здійснення стратегічних змін на підприємстві

На період реалізації стратегії на підприємстві розробляється програма управління стратегічними змінами.

Для забезпечення ефективності здійснення стратегічних змін необхідним є створення "стартового майданчика".

«Стартовий майданчик» передбачає:

1. Розробку схеми ймовірного опору персоналу

2. Формування команди однодумців-менеджерів підприємства для підтримки змін
3. Виявлення серед менеджерів творчих осіб та новаторів
4. Залучення зовнішніх консультантів – спеціалістів зі сфери стратегічного управління
5. Забезпечення необхідного інформування та навчання персоналу

Контрольні питання

1. Дайте визначення поняття стратегічного потенціалу підприємства.
2. Назвіть складові економічного потенціалу підприємства.
3. Інтерпретуйте зміст процесу мобілізації ресурсів підприємства.
4. Дайте визначення поняття "конкурентоспроможність потенціалу підприємства".
5. Які методи застосовуються для оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства?
6. Назвіть інструментарій матричного методу для оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства.
7. Назвіть інструментарій індикаторного методу для оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства.
8. З яких етапів складається процес управління стратегічним потенціалом підприємства?
9. Назвіть основні функціональні обов'язки менеджерів вищого рівня управління в системі стратегічного управління підприємством.
10. Назвіть основні функціональні обов'язки менеджерів середнього рівня управління в системі стратегічного управління підприємством.
11. Назвіть основні функціональні обов'язки менеджерів нижчого рівня управління в системі стратегічного управління підприємством.
12. Який функціональний підрозділ на підприємстві може здійснювати розробку стратегії?
13. Назвіть основні функції відділу стратегічного розвитку підприємства.
14. Дайте визначення поняття "стратегічні зміни".

15. Якою особливістю стратегічних змін, що їх відрізняє від поточних змін на підприємстві?
16. Назвіть сфери здійснення стратегічних змін на підприємстві.
17. Яке призначення має "стартовий майданчик" в процесі здійснення стратегічних змін?
18. Назвіть складові "стартового майданчика" для здійснення стратегічних змін на підприємстві.

ТЕМА 7. Вибір стратегічних позицій та моделі стратегічного управління в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

План лекції

1. Стратегічні зони господарювання (СЗГ). Процес стратегічної сегментації.
2. Оцінка привабливості СЗГ.
3. Вибір стратегічних позицій підприємства в СЗГ.
4. Особливості управління стратегічним набором СЗГ.
5. Оцінка рівня нестабільності зовнішнього середовища.
6. Системи управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища: характеристика та вибір.

Література: [16; 20; 26; 27; 28].

Ключові слова: стратегічна зона господарювання, процес стратегічної сегментації, параметри сегментації, параметри перспектив розвитку СЗГ, привабливість СЗГ, стратегічні позиції підприємства, стратегічні центри господарювання, концепція синергізму та стратегічної гнучкості, рівень нестабільності зовнішнього середовища, типи систем управління підприємством залежно від рівня нестабільності зовнішнього середовища, "сильні" та "слабкі" сигнали зовнішнього середовища.

1. Стратегічні зони господарювання (СЗГ).

Процес стратегічної сегментації

Стратегічна зона господарювання - це окремий сегмент зовнішнього оточення підприємства, на який воно має вихід або прагне до нього в перспективі.

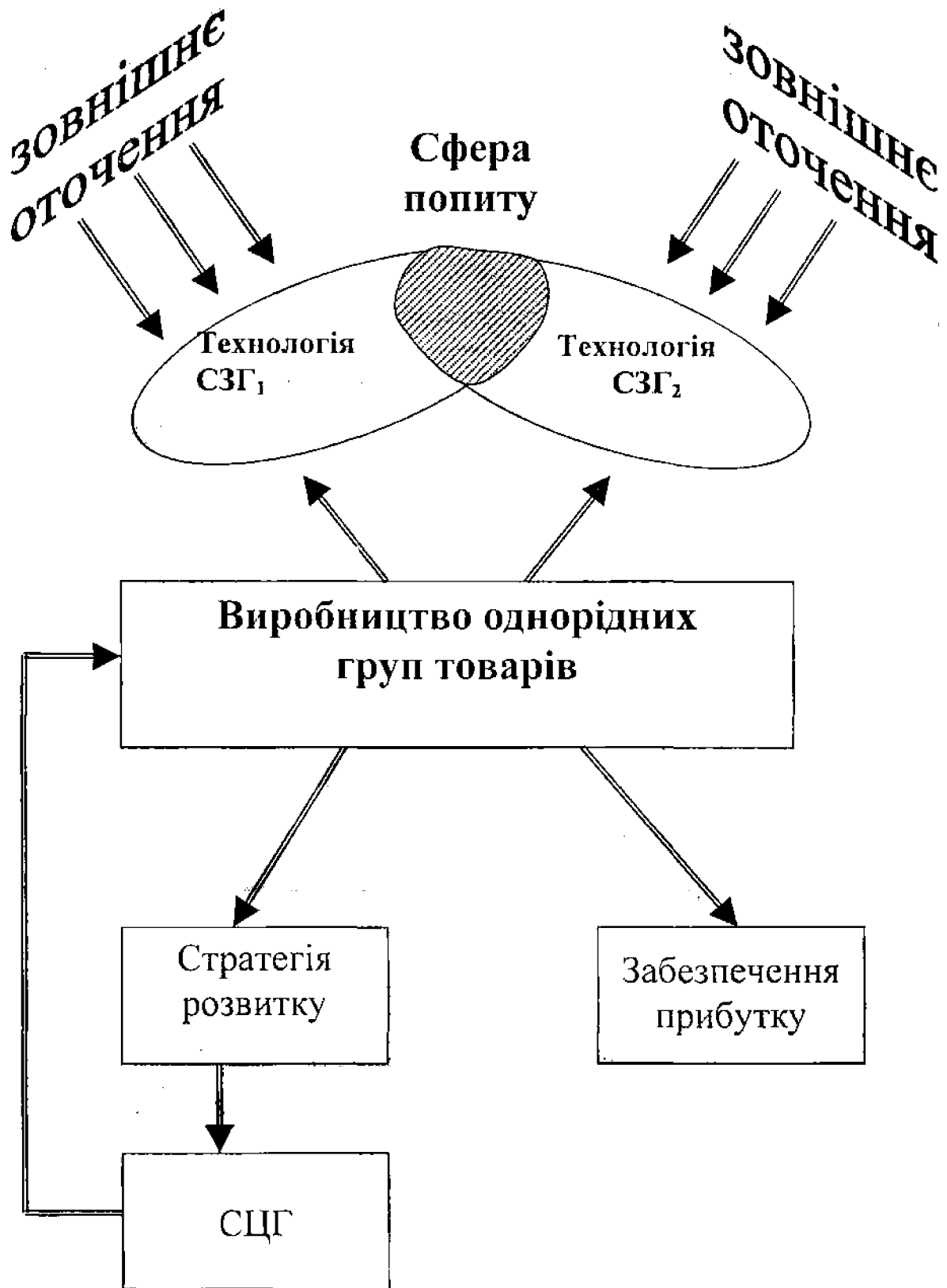


Рис. 7.1. Характеристика СЗГ

Стратегічна сегментація зовнішнього середовища підприємства - це процес виділення стратегічних зон господарювання.

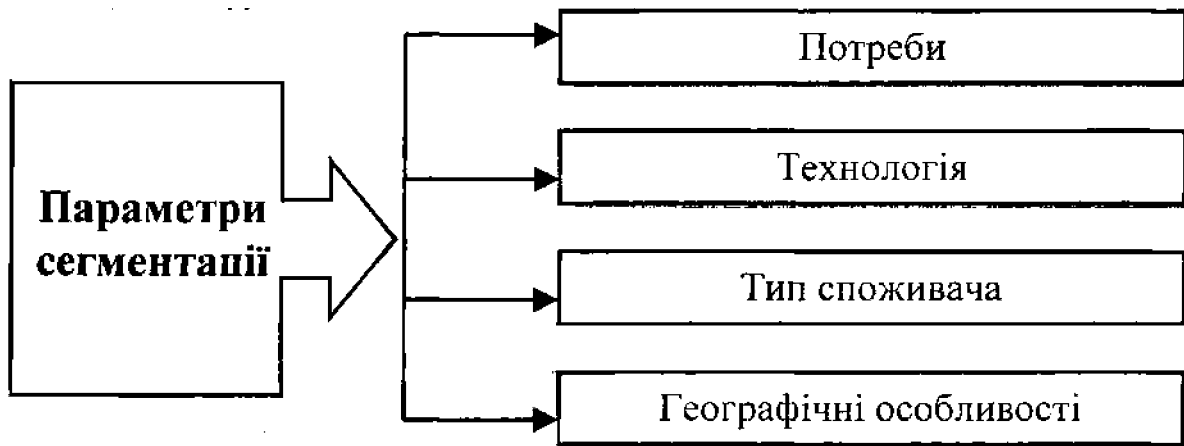


Рис. 7.2. Параметри стратегічної сегментації

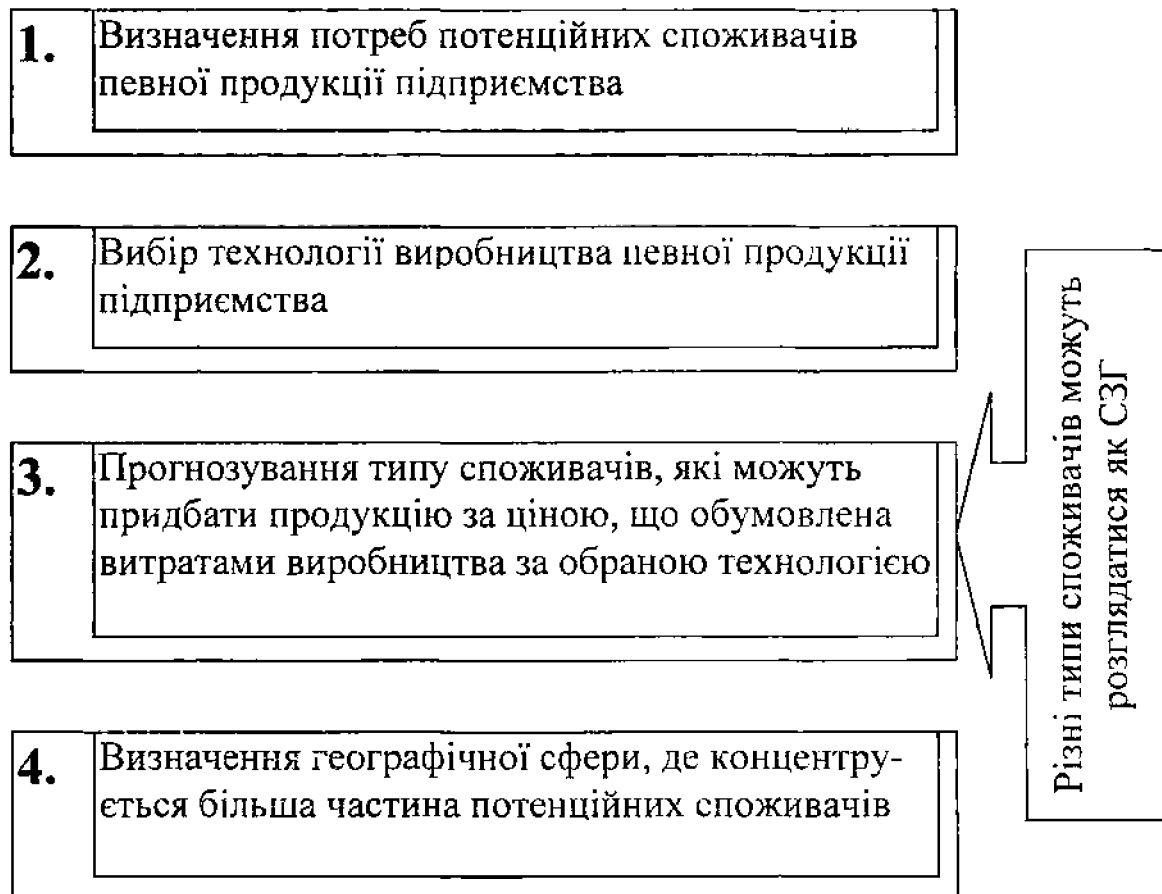


Рис. 7.3. Процес стратегічної сегментації

Для аналізу та оцінки стану СЗГ використовують параметри, які характеризують перспективи розвитку СЗГ



Рис. 7.4. Параметри перспектив розвитку СЗГ

2. Оцінка привабливості СЗГ

Привабливість СЗГ - це сукупність сприятливих умов функціонування підприємства, які забезпечують йому конкурентні переваги в СЗГ.

Сполучення перспектив зростання ($P_{зрост}$) СЗГ, параметрів рентабельності ($P_{рент}$) та рівня нестабільності надає можливість одержання загальної оцінки привабливості СЗГ у майбутньому.

Оцінка привабливості СЗГ ($D_{СЗГ}$) здійснюється за такою формулою:

$$P_{СЗГ} = a \cdot P_{зрост} + b \cdot P_{рент} + c \cdot T_c - d \cdot T_n$$

де T_c - сприятливі тенденції

T_n - несприятливі тенденції

a, b, c, d — коефіцієнти значущості кожного параметра

Таблиця 7.1

Оцінка перспектив зростання СЗГ

Показники	Оцінка	
	Кількісна	Якісна
Темпи зростання відповідної галузі	-5	Зменшується
	0	Без змін
	+5	Зростає
Приріст кількості споживачів	-5	Зменшується
	0	Без змін
	+5	Зростає
Динаміка географічного розширення ринку	-5	Звуження
	0	Без змін
	+5	Розширення
Ступінь оновлення продукції	-5	Знизиться
	0	Без змін
	+5	Зросте
Ступінь оновлення технології	-5	Знизиться
	0	Без змін
	+5	Зросте
Сприятливі фактори	-5	Зменшиться
	0	Без змін
	+5	Зросте
Несприятливі фактори	-5	Зростуть
	0	Без змін
	+5	Зменшаться
Загальна оцінка перспектив зростання за шкалою		

Таблиця 7.2

Оцінка перспектив рентабельності СЗГ

Показники	Оцінка	
	Якісна	Кількісна
1	2	3
Діапазон коливань рівня рентабельності	Значний	-5
	Незначний	+5
Колівання об'ємів продаж	Значний	-5
	Незначний	+5
Колівання цін	Дуже великі	-5
	Без змін	0
	Відсутні	+5
Оновлення складу продукції	Рідко	-5
	Без змін	0
	Часто	+5
Витрати на НДДКР	Малі	-5
	Високі	+5
Циклічність попиту	Відсутня	+5
	Дуже велика	-5
Час розробки нової продукції	Тривале	-5
	Коротке	+5
Загальна оцінка змін рентабельності		

Таблиця 7.3

Оцінка рівня нестабільності зовнішнього середовища

Показники	Оцінка	
	Якісна	Кількісна
1	2	3
Стабільність структури ринку	Низька	-5
	Висока	+5
Агресивність провідних конкурентів	Низька	+5
	Висока	-5
Конкуренція зарубіжних фірм	Дуже сильна	-5
	Слабка	+5
Конкуренція на ринках ресурсів	Сильна	-5
	Слабка	+5

1	2	3
Ступінь задоволеності споживачів	Дуже висока Низька	-5 +5
Державне регулювання конкуренції	Дуже жорстке Відсутнє	-5 +5
Державне регулювання виробництва товарів	Дуже жорстке Відсутнє	-5 +5
Тиск споживачів	Слабке Сильне	-5 +5
Державне регулювання витрат	Послабиться Більш жорстке	+5 -5
Загальна оцінка рівня нестабільності зовнішнього середовища		

3. Вибір стратегічних позицій підприємства в СЗГ

Вибір стратегічних позицій підприємства в привабливих СЗГ здійснюється на підставі використання стратегічних базових підходів (матриця "БКГ", матриця "Мак-Кінзі", "Shell/ДРМ, матриця Санкт-Петербурзького державного технічного університету (СПбТУ)

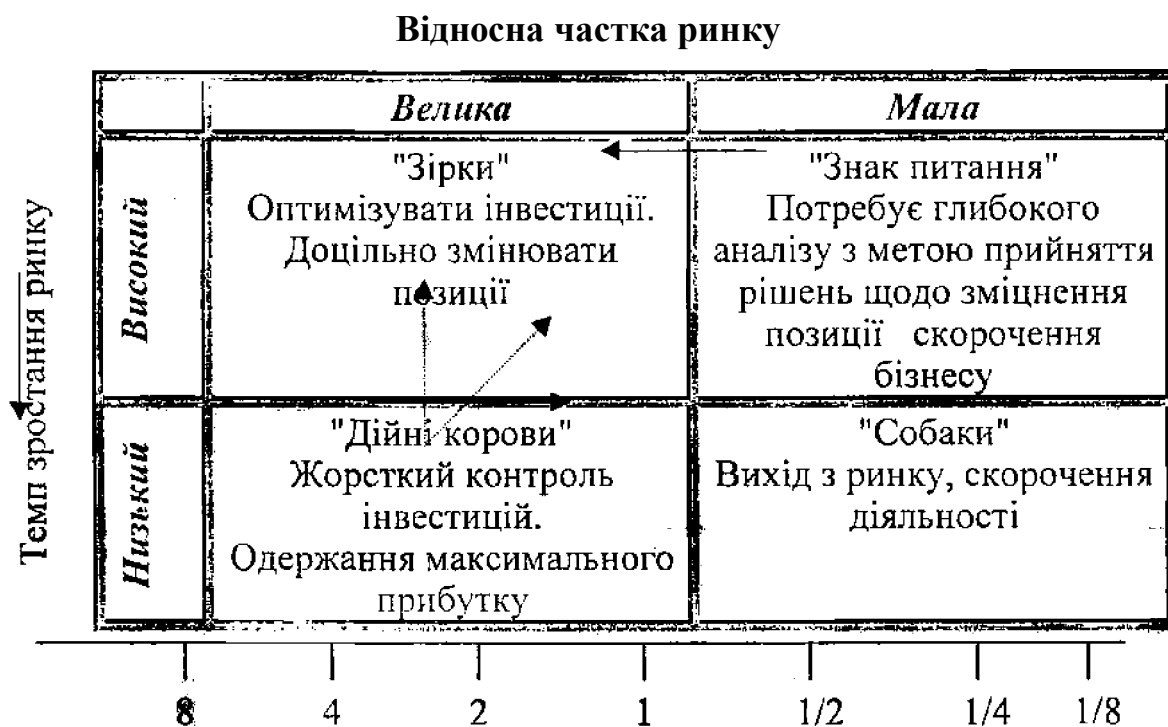


Рис. 7.5. Матриця "Темп зростання ринку - Частка ринку"

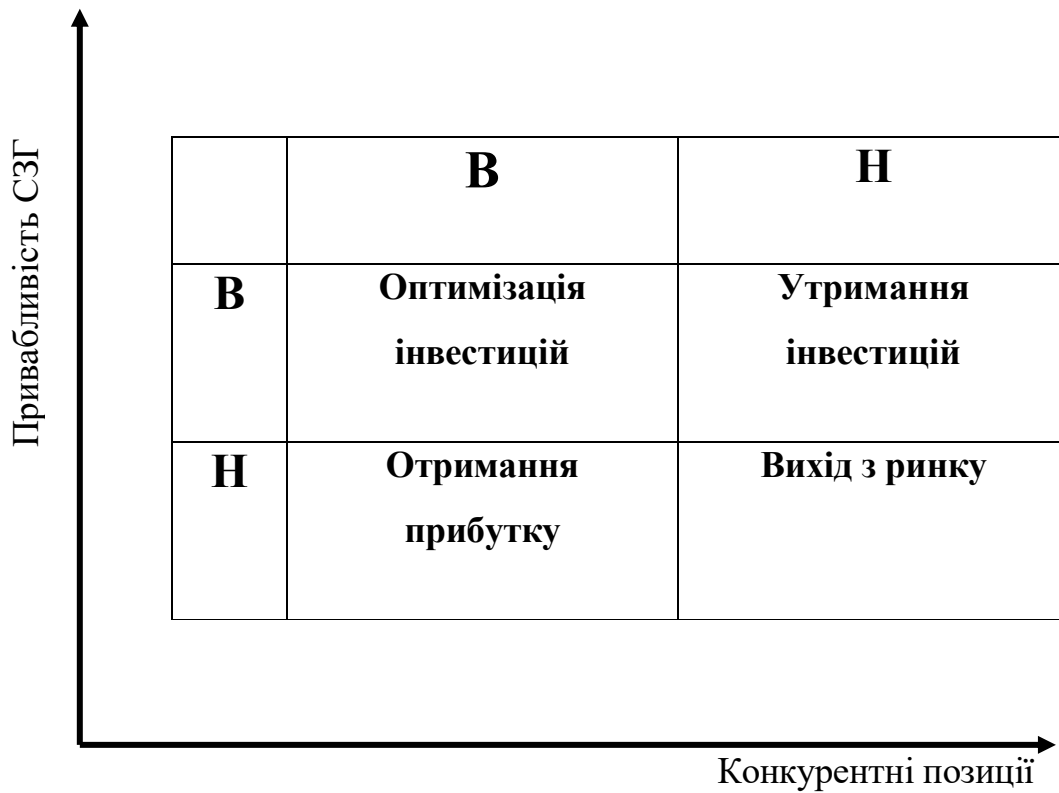


Рис. 7.6. Матриця "Привабливість СЗГ- конкурентні позиції"

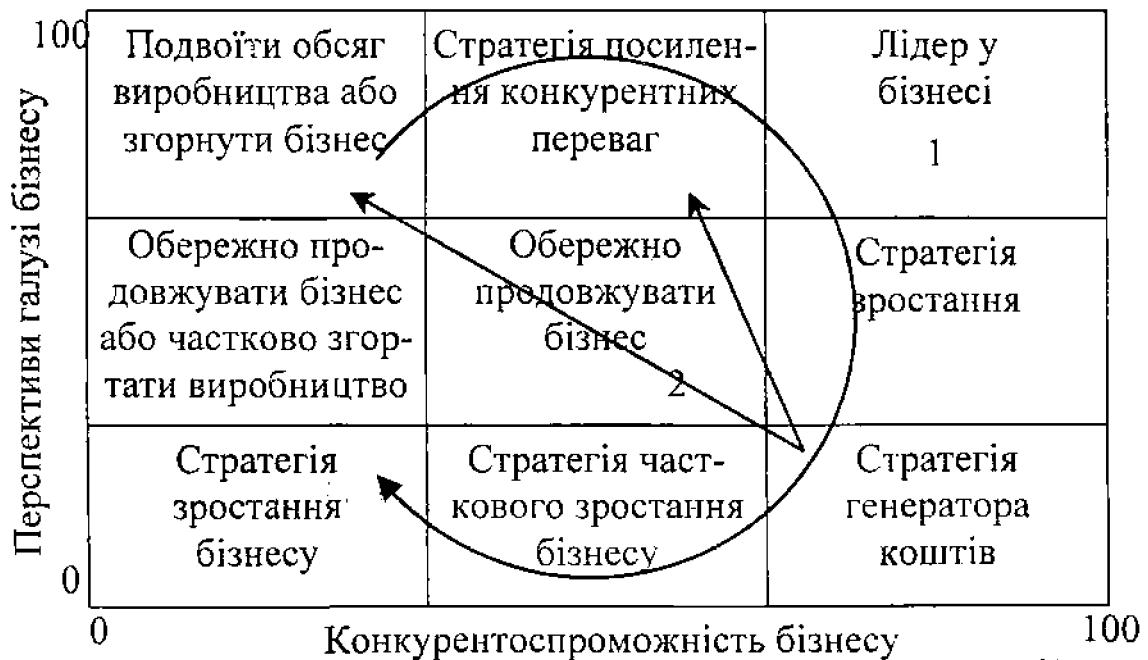


Рис. 7.7. Модель Shell/DPM

Високий	Інтенсифікувати обслуговування прийнятного набору СЗГ	Інтенсифікувати інвестиції у вдосконалення СПФ
	Захоплювати нові СЗГ в інших країнах	Змінювати місію підприємства, формувати новий набір СЗГ
Низький	Високий	Низький

Рис.7.8. Матриця СПбТУ

4. Особливості управління стратегічним набором СЗГ

Управління стратегічним набором СЗГ здійснюють структурні підрозділи підприємства - стратегічні центри господарювання (СЦГ).

СЦГ - це структурний підрозділ, який відповідає за розробку стратегій підприємства (а іноді за реалізацію стратегії) в одній або декількох стратегічних зон господарювання.

Ознаки належності виробничих підрозділів підприємства до СЗГ:

1. Спільність ринків збуту.

2. Однотипність та взаємозамінність продукції.
3. Забезпеченість ресурсами для виробництва продукції.
4. Наявність порівнюваних за профілем та потенціалом конкурентів.

В управлінні набором СЗГ використовуються концепції стратегічної гнучкості та синергізму.

Стратегічна гнучкість підприємства - це здатність до ефективного варіювання цілями, що забезпечує своєчасну зміну набору СЗГ та зміну товарної, цінової та інвестиційної політики. Таким чином забезпечується незалежність підприємства до однієї СЗГ з точки зору її впливу на його життєздатність.

Стратегічна гнучкість підприємства забезпечується шляхом моніторингу ринку та випереджувальної зміни набору СЗГ.

У загальноекономічному розумінні синергізм - це реакція підприємства на комбінований вплив двох або декількох факторів, яка характеризується отриманням більшого ефекту від дії незалежних факторів.

Ефект синергізму формалізується таким чином: $2+2=5$

Способи оцінки синергійного ефекту:

1. Оцінка скорочення затрат у випадку сумісного ведення операцій при даному рівні заходів.
2. Оцінка збільшення прибутку при даному рівні інвестицій.

Основним джерелом синергізму є використання єдиних виробничих потужностей та видів ресурсів, створення єдиної для всіх СЗГ виробничої та соціальної інфраструктури.

Для забезпечення життєздатності підприємства в умовах нестабільності, інтенсивної конкуренції в обраних СЗГ особливої актуальності набуває використання концепції синергізму.

5. Оцінка рівня нестабільності зовнішнього середовища

Оцінка рівня нестабільності зовнішнього середовища підприємства здійснюється за шкалою І. Ансоффа.

Таблиця 7.4

Шкала для оцінки нестабільності зовнішнього середовища (за І.Ансоффом)

Характеристики	СТАДІЇ				
	Стабільність	Реакція на зміни	Передбачуваність	Дослідження	Творчість
Звичність подій	Звичні	У межах екстраполяції досвіду	Несподівані, але що мають аналогії в минулому	Несподівані та зовсім нові	
Темп змін	Повільніше, ніж реакція підприємства	Порівняний з реакцією підприємства		Швидше, ніж реакція підприємства	
Передбачуваність подій	За аналогією з минулим	Шляхом екстраполяції	Передбачувані серйозні проблеми та нові можливості	Часткова передбачуваність по слабких сигналах	
Шкала нестабільності				Непередбачувані зміни	
	1	2	3	4	5

Чим більш нестабільне та складне зовнішнє середовище, тим більш ускладнюється система управління підприємством

6. Системи управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища: характеристика та вибір

Залежно від рівня нестабільності зовнішнього середовища в теорії менеджменту виділяють такі типи систем управління:

- системи управління підприємством в умовах відносно стабільного зовнішнього середовища
- системи управління підприємством в умовах динамічного зовнішнього середовища
- системи управління підприємством в умовах кризової ситуації

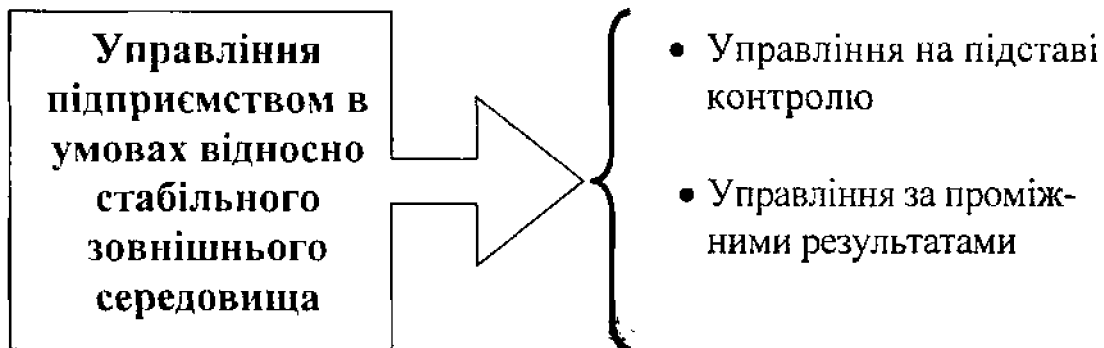


Рис.9.1. Системи управління підприємством в умовах відносно стабільного зовнішнього середовища

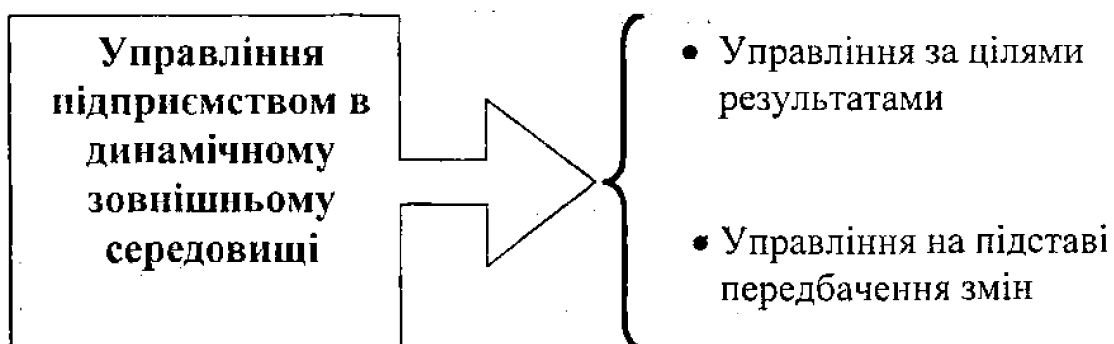


Рис. 7.9. Системи управління підприємством в динамічному зовнішньому середовищі

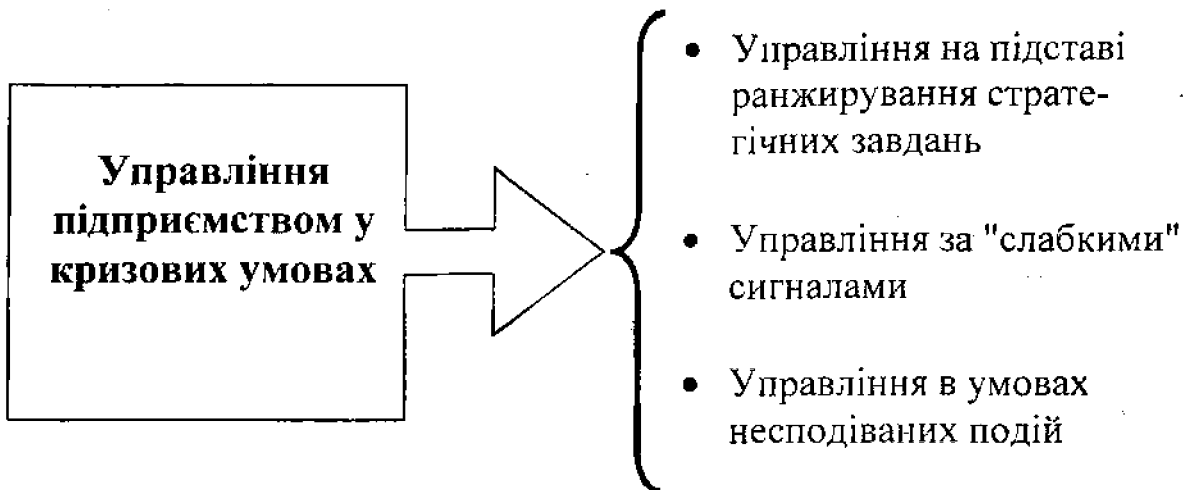


Рис. 7.10. Системи управління підприємством в кризових умовах

Управління на підставі ранжирування стратегічних завдань передбачає упорядкування завдань за пріоритетністю та терміновістю виконання.

Управління за "слабкими сигналами" передбачає прийняття управлінських рішень на підставі своєчасного виявлення "слабких" сигналів зовнішнього середовища.

"Слабкі" сигнали зовнішнього середовища - це проблеми, які відомі за ранніми та неточними ознаками.

"Сильні" сигнали зовнішнього середовища - це очевидні конкретні проблеми для підприємства.

Управління в умовах несподіваних подій передбачає введення на підприємстві надзвичайного становища, протягом якого кардинально перерозподіляються обов'язки вищого керівного складу.

Контрольні питання

1. Дайте визначення поняття "стратегічна зона господарювання (СЗГ)".
2. Як називається процес виділення СЗГ?
3. Назвіть параметри стратегічної сегментації.
4. Охарактеризуйте етапи процесу стратегічної сегментації.
5. Які параметри використовуються для характеристики перспектив розвитку СЗГ?
6. Яка СЗГ вважається привабливою для підприємства?
7. За якою формулою здійснюється оцінка привабливості СЗГ?
8. Який інструментарій використовується для оцінки перспектив зростання СЗГ?
9. Який інструментарій використовується для оцінки перспектив рентабельності СЗГ?
10. Які матриці (стратегічні базові підходи) використовуються для вибору стратегічних позицій підприємства в привабливих СЗГ?
11. Охарактеризуйте зміст моделі Мак-Кінзі.
12. Охарактеризуйте зміст моделі "Shell/DPM".
13. Охарактеризуйте зміст моделі СПБТУ.
14. Який структурний підрозділ підприємства здійснює управління набором СЗГ?
15. Назвіть ознаки належності виробничих підрозділів підприємства до СЦГ.
16. Розкрийте зміст концепції стратегічної гнучкості в управлінні набором СЗГ.
17. Яким чином інтерпретується синергійний ефект?
18. Які способи використовуються для оцінки синергійного ефекту в управлінні СЗГ?
19. Назвіть основні джерела синергійного ефекту в управлінні набором СЗГ.
20. Охарактеризуйте шкалу для оцінки рівня нестабільності зовнішнього середовища (за І. Ансоффом).
21. Назвіть типи системи управління підприємством залежно від рівня нестабільності зовнішнього середовища.

22. Які системи управління підприємством використовуються в умовах відносно стабільного зовнішнього середовища?
23. Які системи управління підприємством використовуються в динамічних умовах зовнішнього середовища?
24. Які системи управління підприємством використовуються в кризових умовах?
25. Охарактеризуйте зміст системи управління на підставі ранжирування стратегічних завдань.
26. Охарактеризуйте зміст системи управління за "слабкими сигналами".
27. Дайте визначення слабким сигналам зовнішнього середовища.
28. Охарактеризуйте зміст системи управління в умовах несподіваних подій.

*СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ***Основна література:**

1. Academy of Management Journal. URL: <https://journals.aom.org>
2. Ansoff H. Corporate Strategy. New York: McGraw-Hill, 2017. 251 p.
3. Barney J. Strategic Management and Competitive Advantage. New York: Pearson, 2020. 384 p.
4. Chandler A. Strategy and Structure. Cambridge: MIT Press, 2019. 480 p.
5. Christensen C. The Innovator's Dilemma. Boston: Harvard Business Review Press, 2018. 336 p.
6. David F. Strategic Management: Concepts and Cases. New York: Pearson, 2020. 688 p.
7. Drucker P. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: HarperCollins, 2018. 576 p.
8. Drucker P. The Practice of Management. New York: Harper Business, 2017. 358 p.
9. European Management Journal. URL: <https://www.journals.elsevier.com>
10. Grant R. Contemporary Strategy Analysis. Oxford: Wiley, 2021. 480 p.
11. Grant R. Cases in Contemporary Strategy Analysis. Oxford: Wiley, 2020. 432 p.
12. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org>
13. Hill C., Jones G. Strategic Management Theory. Boston: Cengage Learning, 2019. 512 p.
14. Hitt M., Ireland R., Hoskisson R. Strategic Management: Competitiveness and Globalization. Boston: Cengage, 2020. 960 p.
15. Johnson G., Scholes K., Whittington R. Exploring Strategy. London: Pearson, 2019. 832 p.
16. Journal of Business Strategy. URL: <https://www.emerald.com>
17. Kaplan R., Norton D. The Balanced Scorecard. Boston: Harvard Business School Press, 2017. 322 p.

18. Kaplan R., Norton D. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System // Harvard Business Review. 2007.
19. Kotler P. Marketing Management. New York: Pearson, 2018. 720 p.
20. Mintzberg H. The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy // California Management Review. 1987.
21. OECD. Strategic Management in Public Organizations. Paris: OECD Publishing, 2020.
22. Porter M. Competitive Advantage. New York: Free Press, 2017. 592 p.
23. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 2018. 396 p.
24. Porter M. On Competition. Boston: Harvard Business School Press, 2018. 544 p.
25. Porter M. The Five Competitive Forces That Shape Strategy // Harvard Business Review. 2008.
26. Rumelt R. Good Strategy/Bad Strategy. New York: Crown Business, 2018. 336 p.
27. Strategic Management Journal. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com>
28. Wheelen T., Hunger J. Strategic Management and Business Policy. Boston: Pearson, 2018. 864 p.
29. Балабанова Л. В. Стратегічне управління підприємством. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 440 с.
30. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV.
31. Гриньова В. М. Стратегічне управління підприємством. Харків: ІНЖЕК, 2019. 368 с.
32. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
33. Дафт Р. Л. Менеджмент. Київ: Основи, 2018. 800 с.
34. Дикань В. Л. Стратегічне управління підприємством. Харків: ХНЕУ, 2020. 300 с.

35. Довгань Л. Є. Стратегічне управління. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 364 с.
36. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40-IV.
37. Закон України «Про підприємства в Україні» від 27.03.1991 № 887-XII.
38. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва» від 22.03.2012 № 4618-VI.
39. Ілляшенко С. М. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. Суми: Університетська книга, 2018. 334 с.
40. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент. Львів: Львівська політехніка, 2019. 406 с.
41. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг-менеджмент. Київ: Хімджест, 2019. 720 с.
42. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Київ: Вільямс, 2017. 672 с.
43. Міністерство економіки України. Офіційний сайт. URL: <https://www.me.gov.ua>
44. Мінцберг Г. Стратегічний процес. Київ: Видавництво Старого Лева, 2020. 512 с.
45. Осовська Г. В. Основи менеджменту. Київ: Кондор, 2018. 664 с.
46. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. Київ: Наш формат, 2020. 424 с.
47. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року. Київ, 2020.
48. Томпсон А. А., Стрікленд А. Дж. Стратегічний менеджмент: концепції і ситуації для аналізу. Київ: Вільямс, 2018. 928 с.
49. Хамел Г., Прахалад К. Конкуруючи за майбутнє. Київ: Основи, 2017. 432 с.
50. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV.
51. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. Київ: КНЕУ, 2018. 384 с.
52. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://rada.gov.ua>

Додаткова література

1. Бланк І. А. Управління стратегічним розвитком підприємства. Київ: Ніка-Центр, 2019. 512 с.
2. Бучнів М.М. Особливості стратегічного управління в умовах динамічного розвитку інтелектуального ринку /Бучнів М.М.// Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics», №19 (2020), С.35-39.
3. Бучнів М.М. Актуальні питання стратегічного управління пріоритетними напрямками розвитку регіону / М.М. Бучнів, Н.О. Держак, Р.В. Овчаренко // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2020. – № 6 (262). - С. 20-25.
4. Бучнів М.М. Стратегічне управління та інвестиційно-логістична стратегія в умовах війни в Україні: виклики та можливості. / Бучнів М.М., Івченко Є.А.//Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля № 1 (281) 2024. - С. 64-69. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-281-1-64-69>.
5. Бучнів М.М. Вплив глобалізації на бізнес-стратегії підприємств в умовах воєнного конфлікту /Сучков І.О., Пічкур С.В.// Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля №6 (286) , 2024 <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-15-20>
6. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 396 с.
7. Герчикова І. Н. Менеджмент. Москва: ЮНИТИ, 2018. 501 с.
8. Ковальчук І. В. Економіка підприємства: стратегічні аспекти розвитку. Київ: Знання, 2019. 420 с.
9. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту. Львів: Львівська політехніка, 2020. 352 с.
10. Мельник Л. Г. Економіка підприємства. Суми: Університетська книга, 2018. 864 с.

11. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства. Харків: ХНЕУ, 2019. 320 с.

12. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства. Тернопіль: Економічна думка, 2018. 390 с.

13. Фатхутдінов Р. А. Стратегічний менеджмент. Київ: Кондор, 2019. 448 с.

14. Чухно А. А. Сучасні економічні теорії. Київ: Знання, 2017. 510 с.

Інформаційні ресурси:

1. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua>

2. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського. URL: <https://www.nbu.gov.ua>

3. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua>

4. Кабінет Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua>

5. Платформа електронного навчання університету (Moodle). URL: <http://moodle2.snu.edu.ua/>

6. База наукових публікацій **Scopus**. URL: <https://www.scopus.com>

7. База наукових публікацій **Web of Science**. URL: <https://www.webofscience.com>

8. ResearchGate – наукова мережа дослідників. URL: <https://www.researchgate.net>