

**Міжнародний європейський університет**

**ННІ «Європейська школа бізнесу»**

**Кафедра менеджменту та економіки**

# **СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ**

**Київ 2021**

**Міжнародний європейський університет**

**ННІ «Європейська школа бізнесу»**

**Кафедра менеджменту та економіки**

# **СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**(для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» ОП  
«Менеджмент і бізнес-адміністрування» другого (магістерського) рівня)**

## **МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ**

*Затверджено на засіданні  
кафедри менеджменту та  
економіки*

*Протокол №\_\_*

*від \_\_.\_\_.2021р.*

Київ 2021

**УДК 340**  
**ББК 67.01 я 431**  
**П 68**

*Розглянуто та схвалено на засіданні кафедри менеджменту та економіки,  
протокол №\_\_ від \_\_.\_\_.2021 р.*

#### **Укладач**

**П 68 О.В. Банар**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та економіки Міжнародного європейського університету

#### **Рецензенти:**

**І.Ю. Гришова**, доктор економічних наук, професор Інституту законодавства Верховної ради України;

**Білошкурський М.В.** - к.е.н., доцент кафедри фінансів, обліку та економічної безпеки Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини

**Стратегічний менеджмент:** методичні вказівки до практичних занять для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент і бізнес-адміністрування» другого (магістерського) рівня / Міжнародний європейський університет; [уклад. О.В. Банар]. – Київ: МЄУ. – 2021.– 40 с.

**УДК 340**  
**ББК 67.01 я 431**  
© О.В. Банар, МЄУ, 2021  
© О.В. Банар, МЄУ, 2021

## ВСТУП

Визначальними рисами сучасного світу є високий ступінь невизначеності, підвищена динамічність, глобалізація, жорстка конкуренція, які обумовлюють необхідність ретельного обґрунтування стратегії розвитку підприємства та створення умов для її ефективної реалізації. Комплекс складних та важливих завдань, таких як: аналіз зовнішнього середовища та потенціалу підприємства, визначення його місії та системи цілей, формування стратегічного плану, організація та контроль його виконання є елементами стратегічного управління підприємством. Ефективне вирішення цих завдань передбачає освоєння теоретико-методологічних основ стратегічного управління підприємством та оволодіння специфічним методичним інструментарієм довгострокового прогнозування, планування і аналізу в умовах невизначеності та ризику.

Дисципліна «Стратегічний менеджмент» входить в цикл нормативних дисциплін професійної підготовки магістрів за спеціальністю 073 «Менеджмент», ОП «Менеджмент і бізнес-адміністрування»

*Метою вивчення дисципліни* є засвоєння знань про сутність і особливості стратегічного управління на підприємстві, формування вмінь та навичок використання методологічного апарату та методичного інструментарію розробки стратегічного плану підприємства та організаційного забезпечення його виконання.

Дисципліна «Стратегічний менеджмент» включає теоретичний матеріал, який викладено у наступних *7 темах*:

1. Теоретичні основи стратегічного управління підприємством.
2. Методи стратегічного аналізу та прогнозування розвитку підприємства.
3. Сутність та методи стратегічного планування.
4. Організаційна культура та управління стратегічними змінами.
5. Організаційне забезпечення реалізації стратегії: системи, структура, співробітники.
6. Стратегічний контроль та оцінка реалізації стратегії підприємства.
7. Інноваційні технології стратегічного управління підприємствами.

Вивчення дисципліни «Стратегічний менеджмент» ґрунтується на базових знаннях, що отримані під час вивчення дисциплін «Економіка підприємства», «Менеджмент», «Стратегія підприємства», «Економічний аналіз», «Потенціал підприємства», «Фінансова діяльність підприємства» та ін.

В одержанні необхідного обсягу знань і навичок з дисципліни "Стратегічний менеджмент", окрім засвоєння теоретичного матеріалу в обсязі навчальної програми, значна увага приділяється виконанню практичних завдань.

Після вивчення даної дисципліни студент повинен:

*знати* основні категорії теорії стратегічного управління, методичні основи проведення стратегічного аналізу та оцінки стратегічного потенціалу підприємства, види стратегій підприємства та їх особливості; інструментарій оцінки альтернативних стратегічних варіантів та обґрунтування найбільш доцільної стратегії, методи стратегічного планування.

*вміти* оцінити зовнішнє оточення підприємства та виявити його загрози та можливості, оцінити поточний стан та перспективу розвитку підприємства та дослідити його сильні і слабкі сторони; розробити альтернативні варіанти розвитку підприємства; обґрунтувати найбільш доцільні варіанти розвитку підприємства та сформулювати його стратегію; розробити організаційне забезпечення реалізації обраної стратегії, а також створення системи стратегічного управління та забезпечення її функціонування в динамічному ринковому середовищі.

## **Тема 1. Теоретичні основи стратегічного управління підприємством**

### *Питання навчальної програми*

Сутність стратегічного управління та передумови його виникнення. Основні поняття стратегічного управління та їх еволюція. Етапи становлення та розвитку стратегічного управління підприємством. Цілі та завдання стратегічного управління, його відмінності та характерні риси. Переваги стратегічного підходу до управління підприємством.

Процес стратегічного управління. Основні етапи стратегічного управління: стратегічний аналіз; постановка стратегічних цілей; вибір стратегії; розробка стратегічного плану; організація виконання стратегічного плану; контроль реалізації стратегії та коригування стратегічних установок та планових завдань.

### *Методичні вказівки*

Появлення стратегічного управління в сучасному його розумінні обумовлено змінами умов ведення бізнесу і необхідністю врахування стану та динаміки зовнішнього середовища. Термін «стратегічне управління» («стратегічний менеджмент») став використовуватись на стику 60-х - 70-х років для того, щоб внести відмінності між поточним управлінням на рівні виробництва і управлінням, яке здійснюється на вищому рівні.

Становлення стратегічного менеджменту як самостійної області дослідження і управлінської практики пройшло чотири *етапи*.

1. *Бюджетування і контроль* (перша чверть 20-го сторіччя) - передбачає формування системи взаємопов'язаних бюджетів і контроль їх виконання. Вихідна передумова бюджетування – стабільність внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства: технологій, конкуренції, ступеня доступності ресурсів, кваліфікації персоналу та ін.

2. *Довгострокове планування* (1950-1960 рр.) - ґрунтується на виявленні поточних змін певних економічних показників діяльності підприємства і екстраполяції виявлених тенденцій (трендів) в майбутнє і формуванні на цій основі перспективних планів.

3. *Стратегічне планування* (кінець 1960-х – початок 1970-х рр.) - ґрунтується на виявленні трендів не лише економічного розвитку

підприємства, але і середовища його існування. Планування з врахуванням існуючих тенденцій в зміні конкурентного оточення спирається на сильні і слабкі сторони організації, сприятливі можливості зовнішнього середовища.

4. *Стратегічний менеджмент* (середина 1970-х рр.) - ґрунтується на вивченні змін в зовнішньому середовищі підприємства. На відміну від стратегічного планування стратегічний менеджмент головним завданням вбачає формування сприятливого для розвитку підприємства зовнішнього середовища. Він не зводиться до сприйняття оточення як чинника, що обмежує процес організаційного планування, а передбачає встановлення певної мети і розробку шляхів її досягнення на основі використання сильних сторін організації і сприятливих можливостей середовища, а також компенсації слабких сторін і методів запобігання загроз.

У процесі еволюції змінювалось розуміння сутності стратегічного управління. Сучасна трактовка його полягає в наступному: *стратегічне управління* — це таке управління підприємством, яке спирається на людський потенціал як на його основу, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни підприємства, що відповідають виклику з боку оточення і дозволяють добиватися конкурентних переваг, що в результаті дозволяє підприємству виживати і досягати своєї мети в довгостроковій перспективі [3].

Глибше розуміння природи і цілей стратегічного управління можна отримати при порівнянні його з оперативним управлінням, яке доцільно здійснювати по наступних параметрах: організаційний рівень розробки і ухвалення рішень; безперервність процесу планування і реалізації планів; переважання «жорстких» або «м'яких» проблем і рішень; кількість маючих місце альтернатив рішення; об'єм і тип необхідної управлінської інформації; горизонт планування, здійснення і контроль управлінських дій; пріоритетність рішень; ступінь деталізації розробок; точність контролю і оцінки; пріоритетність інтересів учасників процесу ухвалення рішень; відношення до ризику, міра ризику і наслідку реалізації ризикових рішень.

Центральне місце в теорії стратегічного управління займає поняття стратегія. *Стратегія підприємства* є встановленим набором напрямів діяльності (цілей і способів їх досягнення) для забезпечення максимально

ефективного функціонування і розвитку підприємства за рахунок формування і раціонального використання його конкурентних переваг.

Стратегічне управління передбачає послідовну реалізацію п'яти взаємопов'язаних управлінських процесів (етапів):

1. Аналіз середовища є вихідним процесом, який забезпечує базу для формування місії та цілей підприємства, а також розробки його стратегії. В межах цього етапу передбачається аналіз: 1) макрооточення; 2) безпосереднього оточення; 3) внутрішнього середовища.

2. Визначення місії та формування системи стратегічних цілей.

3. Розробка стратегії підприємства для досягнення намічених цілей.

4. Реалізація стратегії.

5. Оцінка і контроль виконання стратегії та коригування її в разі необхідності, яке забезпечує зворотній зв'язок між цілями підприємства та процесом їх досягнення.

#### *Питання для самоперевірки*

1. У чому полягає сутність стратегічного управління? У чому полягають основні етапи стратегічного управління?
2. Охарактеризуйте етапи процесу еволюції стратегічного управління та відмінності між ними.
3. Чим стратегічне управління відрізняється від оперативного управління?
4. Що таке стратегія підприємства і в чому полягає сенс її розробки?
5. Чим відрізняється стратегія підприємства від системи стратегічних цілей?
6. Які складові аналітичного етапу стратегічного управління?

### **Тема 2 Методи стратегічного аналізу та прогнозування розвитку підприємства**

#### *Питання навчальної програми*

Місце і роль стратегічного аналізу в системі стратегічного управління. Сутність, функції та етапи стратегічного аналізу. Внутрішнє і зовнішнє середовище та методи його аналізу: портфельний аналіз, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, аналіз галузі, профіль середовища. Інформаційна база стратегічного аналізу. Кількісний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Аналіз тенденцій розвитку підприємства та умов його функціонування. Сутність та особливості застосування методів прогнозування при проведенні стратегічного аналізу. Фактографічні та евристичні методи: сфера застосування, переваги та недоліки.

### *Методичні вказівки*

Стратегічний аналіз підприємства є одним із стержневих елементів процесу формування стратегій підприємства. За змістом стратегічний аналіз є вихідним етапом планування, в межах якого системно аналізуються фактори зовнішнього ділового середовища та ресурсного потенціалу підприємства (внутрішніх можливостей) для визначення поточного стану підприємства та виявлення можливостей його подальшого розвитку. Після закінчення цього етапу створюється інформаційна база, що дозволяє ґрунтовно виконати процес цілеполягання та вибору стратегічних альтернатив.

Під зовнішнім діловим середовищем розуміють сукупність факторів, що впливають на підприємство та відповідно на ефективність його функціонування. У теорії та практиці менеджменту зовнішнє ділове середовище підприємства розглядають як дві підсистеми – дальнє зовнішнє середовище та ближнє зовнішнє середовище.

При аналізі зовнішнього ділового середовища, в основному, використовуються методи неформальних експертних оцінок та прогнозів. Найбільш розповсюджені методи аналізу зовнішнього ділового середовища (ЗДС) підприємства: PEST – аналіз, аналіз галузі та SWOT-аналіз. Методи аналізу ЗДС відрізняються між собою глибиною характеристики об'єкта аналізу.

**Технологія PEST – аналізу.** Відповідно до методу перелік факторів ЗДС об'єднується в чотири напрями ( від англ. political-legal – політико-правові, economic – економічні, sociocultural – соціокультурні, technological forces – технологічні фактори).

**Політичне середовище.** Оцінюється сталість та узгодженість законодавчої бази з питань економічної діяльності, перспективи державного регулювання в таких областях, як: соціальна захищеність населення, зовнішня торгівля, регулювання ціноутворення, екологічна політика та ін.

**Економічне середовище.** Аналіз цього середовища включає прогноз

змін економіки, що виражений в показниках інфляції, державної політики в області податків та кредитування, рівня зайнятості населення та ін.

**Соціокультурне середовище.** При вивченні даного середовища аналізують: демографічні ознаки населення, розподіл доходів за групами населення, зміни в стилі життя, традиціях та устоях, рівень освіти, інше.

**Технологічне середовище.** У процесі аналізу виявляються науково-технічні тенденції, що характерні для галузі, виконується порівняння можливостей підприємства з можливостями його конкурентів з точки зору техніко-технологічного та науково-технічного рівнів підприємства. Результати аналізу є основою для розробки стратегії НДР підприємства.

Різновидами PEST-аналізу є SLEPT-аналіз (додається правовий фактор) або STEERPLE-аналіз, відповідно до якого виокремлюють наступні прошарки аналізу: соціально-демографічний, технологічний, економічний, оточуюче середовище (природні фактори), політичний, правовий та етнічний фактори.

**Технологія аналізу ситуації в галузі та конкуренції в ній.** При визначенні стратегії підприємства важливо розуміти умови функціонування, які визначаються специфікою галузі та концентрацією конкуренції в ній. Технологія аналізу галузі та конкуренції в ній охоплює аналіз зовнішнього середовища та частково внутрішнього середовища та включає оцінку: стану та особливостей галузі, у якій функціонує підприємство, конкурентних сил та ступеню їх впливу, ключових факторів успіху (КФУ) та сил, що призводять до змін в структурі конкурентних сил галузі.

*При аналізі специфіки галузі, як правило, аналізують її стан та привабливість для нових учасників - чим привабливіша галузь, тим жорсткіша буде в ній конкуренція. При цьому аналізуються: ємність, прибутковість та динаміка розвитку галузі, специфіка товарів, можливості оновлення технологій виробництва, можливість появи нових учасників ринку.*

**Конкурентний аналіз** зовнішнього середовища складається з структурного аналізу конкурентного оточення, визначення конкурентних позицій (аналіз стратегічних груп) та аналізу структури стратегічної групи.

Успішне функціонування підприємства та його розвиток багато в чому залежить від наявності (створення) певних умов роботи, що позитивно відрізняють підприємство від його конкурентів. Такі специфічні риси підприємства, що дозволяють йому бути більш успішним, отримали назву

*ключових факторів успіху (КФУ) підприємства в конкурентній боротьбі.*

КФУ в галузях промисловості відрізняються та можуть з часом змінюватися під впливом змін загальної ситуації в галузі. Найбільш важливим для підприємства є володіння довгостроковими та стійкими КФУ. Формування та підтримання конкурентної переваги охоплює весь механізм діяльності підприємства, пов'язаний зі створенням, виробництвом та реалізацією продукції.

З часом умови існування галузі та рівень конкуренції в ній змінюються, сили, які призводять до цих змін, називають *рушійними*. Рушійні сили можуть бути об'єднані у декілька груп: зміни в тенденціях розвитку галузі, глобалізації галузі, зміни в складі споживачів та в способах використання продукції, зміни суспільних цінностей, способу життя, виникнення нових продуктів, технологічні зміни, розповсюдження ноу-хау, поява на ринку/вихід з ринку крупних підприємств.

**Технологія SWOT – аналізу підприємства.** Метод SWOT – аналізу (в перекладі з англ. – сила (strength), слабкість (weakness), можливості (opportunities) та загрози (threats)) базується на одночасному вивченні зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства. Технологія передбачає виявлення сильних та слабких сторін в роботі підприємства, можливостей та загроз, що очікують його у майбутньому, а також встановлення взаємозв'язку між ними, що може бути використаний при формуванні стратегії підприємства. Проведення SWOT-аналізу виконується з виокремленням трьох етапів.

*Етап 1.* Формування переліку сильних та слабких сторін роботи підприємства, можливостей та загроз, що його очікують. На сьогоднішній день загально визнаної класифікації факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства немає.

*Етап 2.* Можливості та загрози, виявлені в процесі аналізу, диференціюються на три групи за ступенем впливу на підприємство та вірогідністю впливу, результати аналізу оформлюються у матричному вигляді.

*Етап 3.* Між компонентами матриці встановлюються ланцюги зв'язків, які в подальшому можуть бути використані при формуванні стратегії.

З урахуванням виявлених можливостей та загроз виокремлюються групи впливу «Можливості – Сильні/слабкі сторони», «Загрози - Сильні/слабкі сторони», після чого на перетині розділів утворюються чотири поля. На кожному з полів необхідно розглянути всі можливі парні комбінації та виокремити ті, які необхідно враховувати при розробці стратегії підприємства.

Цей етап аналізу дозволяє зробити стратегічні висновки, структурувати проблеми та задачі, що виникли перед підприємством, та знайти шляхи їх подолання з урахуванням наявних ресурсів, визначити цілі розвитку підприємства.

*Під аналізом внутрішнього середовища підприємства або аналізом стратегічного потенціалу підприємства* розуміють аналіз стану та ефективності використання наявних ресурсів і можливостей для розробки і реалізації стратегії підприємства.

Аналіз стратегічного потенціалу підприємства включає: оцінку ресурсів і ефективності їх використання на підприємстві, а також оцінку ефективності основних бізнес-процесів та порівняльний аналіз підприємства з основними конкурентами або лідерами галузі. Він повинен охоплювати практично всі сфери діяльності підприємства: менеджмент, НДР, виробництво, маркетинг, фінанси, персонал.

Результати першого етапу внутрішнього аналізу підприємства дозволяють охарактеризувати стан підприємства як системи, але не дають розуміння того, наскільки підприємство використовує свій потенціал. Одним із способів оцінки потенціалу підприємства є його порівняльний аналіз з конкурентами. Кращий з прямих конкурентів максимально використовує потенціал, тому, зіставляючи свої показники результативності з його показниками, можна кількісно визначити ступінь використання власного потенціалу. Безумовно, така оцінка робиться з великою кількістю припущень, оскільки вірогідність існування аналога підприємства з погляду всіх умов функціонування практично нульова.

Процедура порівняльного аналізу в сучасній літературі має назву «бенчмаркінг» (Benchmarking). При проведенні стратегічного аналізу застосовується, як правило, конкурентний та процесний бенчмаркінг. Як

зазначалось вище, конкурентна позиція підприємства, в першу чергу, обумовлюється ключовими факторами успіху підприємства, тому при порівняльному аналізі необхідно звертати увагу саме на них.

Наявність будь-якого чинника успіху у підприємства кінець кінцем відображається на його рівні витрат, відмінному від конкурента. На сьогодні застосовуються як цінові, так і нецінові методи конкурентної боротьби. Нецінові методи конкурентної боротьби з'являються більшою мірою при дуже насиченій конкуренції. Для України поки більш дієвими залишаються методи цінової конкуренції, для яких первинним чинником успіху є рівень витрат. Саме тому порівняльний аналіз підприємства з конкурентами часто зводиться до стратегічного аналізу витрат. Відмінності у витратах у конкурентів можуть бути обумовлені наступними чинниками: умовами роботи з постачальниками, технологією виробництва та станом основних засобів, рівнем виробничих та збутових витрат.

При стратегічному аналізі витрат об'єктами дослідження виступають ланцюги створення цінності та ділова стратегія підприємства. Під **ланцюжком цінностей**, слідуючи М. Портеру, розуміють узгоджений набір видів діяльності, що створюють цінність для підприємства, починаючи від початкових джерел сировини для постачальників даного підприємства до створення готової продукції і її доставки кінцевому споживачу та подальшому обслуговуванню у нього. Стратегічний аналіз витрат включає порівняння витрат підприємства з його основними конкурентами по всьому ланцюжку цінності. Вивчення складових ланцюжка цінностей власного підприємства і порівняння його з конкурентами показує, хто і скільки має переваг/недоліків у витратах і які компоненти на це впливають. Подібна інформація є основою для доповнення переліку стратегічних заходів по усуненню недоліків або створенню переваг за витратами.

**Стратегічне позиціонування** впливає на процеси управління витратами підприємства, що обумовлено підходами до досягнення кінцевих цілей підприємства (типів конкурентних стратегій). Типи конкурентних стратегій кардинально відрізняються за рівнем необхідних витрат за напрямками їх виникнення на підприємствах. Основний акцент стратегії **лідерства за витратами** робиться на досягненні нижчої собівартості в

порівнянні з конкурентами. Лідерство за витратами може бути досягнуте за допомогою економії за рахунок масштабу виробництва, строгого контролю витрат, зведення до мінімуму витрат в таких сферах, як дослідження і розробки, обслуговування клієнтів, реклама і просування товару.

В рамках стратегії *диференціації* основний акцент робиться на створення такої продукції, яка сприймається споживачами як щось унікальне і, тому, привабливе.

Результати стратегічного аналізу використовуються для створення більш обґрунтованого стратегічного плану. Стратегічний аналіз є базою для прогнозування. *Прогноз* — це передбачення напрямків та тенденцій розвитку процесу, об'єкта або явища.

Розрізняють різні підходи щодо прогнозування, але будь-який із них можна віднести до *евристичного, інтуїтивного* (на основі особистого судження) або *фактографічного, наукового* (раціоналістичного) типу. Обмеженнями інтуїтивного прогнозування є особисті упередження; «пастки» минулого досвіду; неусвідомлені спроби самоствердження; ілюзії тощо. Науковий підхід орієнтується на використання моделей і методів подолання невизначеності майбутнього.

*Головна мета прогнозів* — виявлення процесу розвитку явищ та передбачення розвитку подій у майбутньому, а також побудова моделі найбільш ймовірного майбутнього стану середовища (як зовнішнього, так й внутрішнього). У моделі відбивається складний комплекс соціальних, економічних, науково-технічних, політико-правових факторів зовнішнього середовища та характеристики об'єкта прогнозування. Особливості прогнозів полягають в тому, що вони містять як бажані, так і можливі, але небажані характеристики стану зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, а також позитивні та негативні тенденції у взаємовпливі факторів цих трьох складових середовища. *Найважливіші функції прогнозування* в системі стратегічного планування такі:

- ✓ визначення можливих цілей і напрямків розвитку об'єкта прогнозування;
- ✓ оцінювання соціальних, економічних, наукових, технічних та екологічних наслідків реалізації кожного з можливих варіантів розвитку

об'єктів прогнозування;

- ✓ попереднє визначення змісту заходів щодо забезпечення реалізації можливостей та послаблення загроз кожного з імовірних варіантів розвитку прогнозованих подій;
- ✓ оцінювання необхідних витрат і ресурсів для впровадження розроблених заходів і наслідків щодо прояву обмежень у системі «час — гроші».

Наявність прогнозів підвищує обґрунтованість планів, дає можливість отримувати альтернативні плани. У стратегічному плануванні прогнози використовуються *в різних варіантах*. Це може бути:

- ✓ побудова системи альтернативних прогнозів для різних співвідношень «продукт — ринок»;
- ✓ оцінювання впливу різних факторів на розвиток ситуації, зокрема, за окремими ринками (наприклад, вплив нових технологій виробництва, зміни у потребах окремих груп споживачів тощо);
- ✓ виявлення ймовірності «точок зростання» у макро- та мегасистемах і вплив на них окремих факторів (наприклад, зростання попиту на певний вид товару внаслідок зростання доходів споживачів);
- ✓ зміни у співвідношенні «можливості — загрози» (наприклад, нереалізована можливість може стати загрозою, якщо її використає у повному обсязі конкурент);
- ✓ розробка цілей та альтернативних стратегій їх досягнення.

Основними класами методів прогнозування, що використовуються у стратегічному плануванні, є *методи екстраполяції; експертні методи; методи моделювання* з різноманітними класифікаційними групуваннями моделей.

*Методи екстраполяції* полягають у виявленні тенденцій розвитку об'єкта у минулому та їх подовженні на майбутнє, базуються на припущенні про незмінність або відносну стабільність наявних тенденцій розвитку [2]. У цьому й полягає обмеженість зазначеного підходу, оскільки чим тривалішим є період прогнозування, тим більш імовірним є змінність тенденцій розвитку під впливом різних факторів.

*Експертні методи* базуються на знаннях та досвіді спеціалістів різної

кваліфікації. Найпоширенішим експертним методом є метод Дельфі, який набув різних інтерпретацій та сфер застосування, зокрема, й для розробки прогнозів.

*Методи моделювання* являють собою досить широкий спектр економіко-математичних, економетричних та інших моделей, що характеризуються спільною особливістю — мають на меті побудову моделі об'єктів реальної дійсності, особливо (у межах можливості) їхньої динаміки, щоб на цій основі створити підвалини для відпрацювання оптимальних управлінських рішень [8].

Сьогодні більшість авторів погоджуються з тим, що лише комбінація методів може дати більш-менш надійне передбачення майбутнього розвитку макро- та мікросистем.

Стратегічний аналіз та прогнозування сприяє зменшенню невизначеності середовища, дозволяє зорієнтуватися в оточенні і перейти до вибору варіантів дій у певній стратегічній перспективі.

#### *Питання для самоперевірки*

1. Які методи стратегічного аналізу розрізняють? У чому полягають їх відмінності?
2. Для чого використовуються результати стратегічного аналізу? Що таке зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства?
3. Визначте роль прогнозування у стратегічному управлінні. Які передумови необхідні для його впровадження? До яких наслідків призводить відсутність прогнозування на макро- та мікрорівні?
4. Охарактеризуйте функції прогнозування на підприємствах.
5. Чи потрібно формувати сценарії оптимістичного та песимістичного розвитку подій? Для чого вони застосовуються?

### **Тема 3 Сутність та методи стратегічного планування**

#### *Питання навчальної програми*

Роль та місце стратегічного планування в системі стратегічного управління. Зміст стратегічного планування та його відмінності від інших видів. Цілі та завдання стратегічного планування. Принципи стратегічного

планування. Характеристика етапів стратегічного планування. Переваги та складності стратегічного планування.

Зміст і структура стратегічного плану підприємства. Стратегічні плани і стратегічні проекти. Ключові показники ефективності в системі стратегічного планування. Моделі та методи стратегічного планування.

Взаємозв'язок стратегічних, поточних та оперативних планів підприємства. Ресурсне забезпечення стратегічних планів. Бар'єри стратегічного планування та способи їх подолання.

### *Методичні вказівки*

Сутність *стратегічного планування* полягає в визначенні цілей функціонування підприємства, шляхів та засобів їх досягнення з урахуванням перспектив розвитку зовнішнього середовища, а також наявності на підприємстві необхідних ресурсів (трудових, фінансових, матеріально-технічних та інформаційних).

Стратегічне планування має наступні відмінні особливості. По-перше, воно в найбільшому ступені повинно враховувати динаміку зовнішнього середовища та альтернативні варіанти його розвитку. По-друге, це планування здійснюється при наявності мінімальної кількості інформації та низькому рівні її достовірності. По-третє, стратегічне планування характеризується підвищеними системними та несистемними ризиками, прогноз та врахування яких є досить складним і потребує використання спеціальних методів.

Виходячи із сутності стратегічного планування, його основними *задачами* є: визначення перспективних напрямків розвитку підприємства з урахуванням його сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, а також основних видів діяльності; ранжування напрямків і видів діяльності, концентрація зусиль та ресурсів на найбільш пріоритетних напрямках розвитку; ув'язка в єдину систему маркетингової, інвестиційної, операційної та фінансової діяльності; встановлення підприємству в цілому та окремим підрозділам (центрам відповідальності) конкретних цілей, узгоджених з загальною стратегією підприємства; координація зусиль всіх підрозділів підприємства на виконанні стратегії; формування бази для оцінки розвитку підприємства та виконання наміченої стратегії.

*Процес стратегічного планування* полягає в послідовному виконанні наступних етапів: визначення місії підприємства; формулювання генеральної цілі; розробка системи стратегічних цілей; формування стратегії (стратегій) підприємства; розробка відповідних проектів та програм як інструменту реалізації стратегії, організація її виконання; розробка системи ключових показників діяльності підприємства та стратегічних карт; формування та затвердження стратегічного плану як єдиного документу.

*Місія* визначає призначення підприємства, основні принципи його функціонування та розвитку. **Генеральна ціль** представляє собою чіткі кількісні та якісні характеристики в вигляді найважливіших показників діяльності підприємства, які повинні бути досягнені за період стратегічного планування. **Стратегічні цілі** – це конкретизація у вигляді кількісних показників основних результатів діяльності. **Ключові показники** – кількісні індикатори, що деталізують стратегічні цілі, в тому числі і по окремих складових, часових періодах, підрозділах.

Процес стратегічного управління повинен відповідати наступним *принципам*: цілеполягання, багатоваріантність та альтернативність, глобальність, системність, збалансованість, послідовність, безперервність, реалістичність (досяжність), гнучкість (динамічність), ефективність, соціальна спрямованість [8].

Формування стратегічного плану має ряд *бар'єрів*, до яких відносяться:

- недостатній рівень розвитку теорії та методології стратегічного планування;
- складність середовища функціонування підприємства та його прогнозування;
- небажання або невміння керівництва встановлювати цілі та розробляти стратегії. відсутність позитивного практичного досвіду;
- опір змінам на рівні особистості, групи, організації в цілому;
- наявність матеріальних, часових, грошових обмежень тощо [8].

У практичній діяльності розрізняють два основні підходи до стратегічного планування – традиційний та партисипативний. *Традиційний* підхід передбачає створення структурного підрозділу (відділу стратегічного планування), який безпосередньо займається розробкою стратегічних планів.

*Партисипативний* підхід 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. Вибір підходу обумовлюється сукупністю зовнішніх та внутрішніх факторів, до основних з яких відносяться: ступінь прогнозованості зовнішнього середовища; специфіка підприємства; масштаби діяльності; інноваційна політика, фінансовий стан, забезпеченість ресурсами і т. ін.

Розробка стратегічного плану може здійснюватись за допомогою спеціальних *методів*, таких як: експертний, балансовий, програмно-цільовий, логіко-структурний, статистичний, нормативний, екстраполяційний, економіко-математичний і т.ін. [8].

За своєю структурою загальний стратегічний план є формалізованим плановим документом, в якому знаходиться відображення «стратегічний набір» підприємства, конкретизований у послідовності окремих планових завдань. Для кожного конкретного підприємства стратегічний план є оригінальним як за структурою, так і за змістом. Найбільш часто рекомендована *структура стратегічного плану* передбачає наявність наступних розділів.

Розділ 1. Стратегічна позиція підприємства.

Розділ 2. Характеристика зовнішнього середовища підприємства. Визначення тенденцій розвитку галузі, ринку, регіону.

Розділ 3. Місія, генеральна ціль та система стратегічних цілей підприємства.

Розділ 4. Зміст стратегії підприємства.

Розділ 5. Цільові програми та проекти.

Розділ 6. План стратегічних заходів.

Розділ 7. Ключові показники підприємства.

Розділ 8. Оцінка ефективності стратегічного плану.

Генерування стратегічних альтернатив розвитку підприємства передбачає визначення найбільш привабливих стратегічних альтернатив за допомогою базових стратегічних підходів (матриць), таких як: матриця Ансоффа «Товар-Ринок», матриця «Бостон консалтинг груп», Модель МакКінзі «Привабливість ринку – Переваги у конкуренції» і т.ін.

Інструментом реалізації стратегічного плану є поточні і оперативні плани, які повинні деталізувати та забезпечувати його виконання.

#### *Питання для самоперевірки*

1. У чому полягає сутність стратегічного планування? Які його основні особливості?
2. У чому полягають основні завдання стратегічного планування?
3. З яких етапів складається процес стратегічного планування?
4. Які методи можуть застосовуватись в процесі стратегічного планування?
5. У чому полягає відмінність місії від генеральної цілі?
6. Чим стратегічні цілі відрізняються від ключових показників.
7. Що таке «бар'єри» стратегічного планування і які з них є найбільш суттєвими на сучасному етапі?
8. Яка структура стратегічного плану як документа?
9. Які підходи до організації стратегічного планування існують і чим визначається вибір найбільш прийняттого в конкретних умовах?
10. Який інструментарій забезпечує формування стратегічних альтернатив та вибір найбільш прийнятних варіантів розвитку підприємства?
11. Що є інструментом реалізації стратегії підприємства?

### **Тема 4 Організаційна культура та управління стратегічними змінами**

#### *Питання навчальної програми*

Організаційна культура: поняття і основні елементи. Еволюція підходів щодо розуміння організаційної культури підприємства. Цілі та задачі розробки та впровадження організаційної культури підприємства. Функції організаційної культури.

Типи профілів організаційної культури. Методи оцінки профілю організаційної культури.

#### *Методичні вказівки*

Організаційна (корпоративна) культура підприємства - це певний набір цінностей і очікувань, що розділяються працівниками підприємства і передаються від одного покоління працівників до іншого. Цінності формуються вищим керівництвом підприємства і під його безпосереднім

контролем. Основні складові організаційної культури:

- *Загально визнані на даному підприємстві цінності, що* визначають пріоритети розвитку, встановлюють, що має вирішальне значення для виживання і успіху підприємства.
- *Норми поведінки і стиль управління, що* відображають аспекти стилю роботи з клієнтами, внутрішнього спілкування, норми зовнішності і поведінки співробітників і т.д.
- *Символи і символічні дії, що* покликані виховати відчуття спільності, причетності персоналу до загальної справи підприємства.

Організаційна культура формується як реакція на дві групи завдань, які доводиться вирішувати підприємству. Першу групу складають завдання *інтеграції внутрішніх ресурсів і зусиль, серед яких:* створення спільної мови і єдиної, зрозумілої для всіх термінології; встановлення меж групи і принципів включення і виключення з групи; створення механізму надання влади і позбавлення прав, а також закріплення певного статусу за окремими співробітниками; формулювання вимог до поведінки співробітників (визначення того, що є бажаним в поведінці співробітників, а що - ні і т.д.

До другої групи відносяться завдання, що вирішуються в процесі взаємодії *із зовнішнім середовищем.* Це широкий круг питань, пов'язаних з розробкою місії, цілей і засобів їх досягнення.

Формування і зміна організаційної культури відбувається під впливом багатьох чинників, які можуть бути по теорії Едгара Шейна розділені на первинні і вторинні. [3].

Організаційна культура виконує ряд функцій, орієнтованих на внутрішнє й зовнішнє середовище організації. *Внутрішні функції організаційної культури:* створення неповторного вигляду організації, що дозволяє відрізнити її від інших організацій; формування відчуття ідентичності у індивідів і груп, прищеплення певної системи цінностей, що враховує інтереси усіх рівнів організації; забезпечення співробітників системою неформальних правил, які визначають, як їм поводитися і як працювати, що сприяє росту продуктивності.

До *функцій організаційної культури, спрямованих у зовнішнє середовище,* можна віднести: пристосування організації до потреб

суспільства, орієнтацію на споживача, регулювання партнерських відносин та інше [1].

У залежності від специфічних рис організаційних культур прийнято розрізняти їх профілі. Існує чотири «класичних» типи профілю корпоративної культури: сімейний, органічний, ринковий та бюрократичний, що відрізняються принципами об'єднання персоналу в організаціях, методами мотивації персоналу, вимогами до лідерів. Оцінка профілю організаційної культури визначається за допомогою спеціально розроблених анкет з використанням кількісних та якісних методів обробки результатів.

*Підприємства, що дотримуються сімейного типу культури, схожі на великі сім'ї. Лідери підприємства сприймаються як вихователі і, можливо, навіть як батьки. Персонал об'єднується завдяки відданості і традиціям, надає значення високому ступеню згуртованості колективу і моральному клімату. Успіх визначається в термінах доброго відношення до споживачів і турботи про людей. Керівництво підприємства заохочує командну роботу, участь персоналу в бізнесі.*

*Підприємства, що дотримуються органічного типу культури, характеризуються динамізмом та творчістю. Лідери вважаються новаторами, готовими ризикувати. Пов'язуючою суттю підприємства є відданість експериментуванню і новаторству. У довгостроковій перспективі підприємство робить акцент на зростанні і отриманні нових ресурсів. Успіх означає виробництво унікальних і нових продуктів (послуг). Керівництво підприємства заохочує особисту ініціативу і свободу.*

*Підприємства, що дотримуються ринкового типу культури, орієнтовані на результати, персонал змагається між собою. Лідери - тверді керівники і суворі конкуренти. Персонал зв'язує прагнення перемагати. Репутація і успіх є загальною турботою. Успіх визначається в термінах проникнення на ринки і ринкової частки.*

*Підприємства, що дотримуються бюрократичного типу культури, є формалізованими, персонал в роботі керується описаними процедурами. Лідери - раціонально мислячі координатори і організатори. Персонал об'єднують формальні правила і офіційна політика. У довгостроковій перспективі підприємство націлене на забезпечення стабільності. Успіх*

визначається в термінах надійності постачань, плавних календарних графіків і низьких витрат.

У чистому вигляді такі типи не зустрічаються і компанія поєднуватиме в собі елементи декількох типів.

Між стратегією й організаційною культурою існує тісний зв'язок. Переконавання, принципи, система цінностей організаційної культури можуть збігатися зі стратегією підприємства або суперечити їй, через що можуть виникнути проблеми. При виникненні протиріччя його треба усунути шляхом внесення змін у культуру організації. Причиною змін у концепції організаційної культури часто є диверсифікованість, швидке зростання підприємства, освоєння нових ринків і технологій, а також зміна ділової стратегії.

Приведення організаційної культури у відповідність зі стратегією підприємства є досить складним, внутришньофірмові загальноприйняті цінності виникають як результат традицій, які мають тривалу історію, і не можуть бути змінені в одну мить. Відповідно, ціль досягнення відповідності між стратегією й культурою носить довгостроковий характер [1].

#### *Питання для самоперевірки*

1. Що таке організаційна культура підприємства? Які складові вона включає?
2. Що впливає на формування організаційної культури підприємства?
3. Що відноситься до первинних факторів формування організаційної структури підприємства? Охарактеризуйте стисло кожний з них.
4. Що відноситься до вторинних факторів формування організаційної структури підприємства? Охарактеризуйте стисло кожний з них.
5. У чому полягає вплив організаційної культури на формування та реалізацію стратегії підприємства?
6. Що характеризує профіль організаційної культури, які профілі можна виокремити? Стисло охарактеризуйте їх.

### **Тема 5 Організаційне забезпечення реалізації стратегії: системи, структура, співробітники**

#### *Питання навчальної програми*

Об'єкти стратегічних змін при реалізації стратегії, модель McKensey «7S». Взаємозв'язок стратегії та оргструктури. Типи організаційних структур підприємств, особливості використання в залежності від виду обраних підприємством стратегій. Переваги та недоліки різних типів організаційних структур.

Сучасні організаційні структури управління: горизонтальні, сітьові та віртуальні, їх переваги та недоліки.

Рівні стратегічного управління стратегією. Функції вищого керівництва підприємства при розробці і впровадженні стратегії. Оцінка опору персоналу, стилі впровадження змін на підприємстві. Матриця «Зміни-Опір». Мотивація персоналу на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Функції ради директорів у процесі реалізації стратегічного управління. Функції відділу стратегічного планування.

#### *Методичні вказівки*

Впровадження стратегії є, в сукупності, управлінням змінами (перетвореннями). Для розгляду послідовності внутрішніх змін на підприємстві використовують модель McKensey «7S», концептуальна схема якої передбачає послідовну перевірку готовності підприємства до впровадження стратегії за наявністю та відповідністю наступних факторів: *цілей, стратегії, систем, структури, співробітників, здатностей, стилю культури*.

*Цілі* виконують координуючу функцію у процесі впровадження стратегії, дають розуміння того, що хоче досягти підприємство; *стратегія* сприймається як сукупність завдань і дій, необхідних для досягнення певної місії й цілі. Після встановлення цілей та розробки стратегії підприємства необхідно оцінити, наскільки підприємство здатне впровадити стратегію, для чого послідовно здійснюється оцінка: наявності та готовності *систем*, що здійснюють інформаційне забезпечення й підтримку прийняття рішень на підприємстві; достатності *структури*, наявності підрозділів, що виконують відособлені функції, призначенням яких є втілення стратегії підприємства; відповідності *співробітників* стратегії, визначення наявності кваліфікованого персоналу, *здатного* впроваджувати стратегію і досягати контрольних параметрів її реалізації; *стилю* культури, його несуперечливості із

стратегією. Такий підхід дозволяє осмислити внутрішні елементи організації, які мають вплив на майбутнє і на успіх реалізації обраної стратегії.

Дана тема присвячена структурним перетворенням на підприємстві, що є однією з самих розповсюджених і відомих форм змін у організації. При структурних перетвореннях відбувається: перерозподіл повноважень та відповідальності, координація та інтеграція діяльності підрозділів; визначення управлінської ієрархії та ступеня централізації.

У чисельній літературі докладно висвітлені питання особливостей різних типів організацій, які необхідно враховувати при структурних змінах. Ефективність тієї чи іншої побудови організації завжди визначається зовнішнім середовищем, складністю і динамізмом змін, що відбуваються у ньому. За характером взаємодії із зовнішнім середовищем виділяють *бюрократичні й адаптивні* організаційні структури, які представляють собою дві крайні точки даного виміру. Реальні структури організацій лежать між ними, маючи ознаки як бюрократичних, так і адаптивних структур у різних співвідношеннях.

Центральним завданням приведення організаційної структури у відповідність зі стратегією є використання стратегічно значущих видів діяльності як основних блоків при проектуванні нової організаційної форми управління. За суттю це процес департаменталізації, тобто розподілу організації на окремі структурні компоненти – блоки, які можуть називатися департаментами, відділами, службами, відділеннями тощо. Ці структурні блоки виділяються з урахуванням таких факторів, як робочі функції, кінцевий продукт, територіальний розподіл, споживачі, виробничий процес, а також вид конкурентної переваги.

*Функціональна департаменталізація* (функціональні, лінійно-функціональні структури) характерна для підприємств, які вибрали напрямок розвитку, пов'язаний з одним видом діяльності, тобто *стратегію спеціалізації*. При такому підході структурні блоки формуються у найбільш важливих областях діяльності всієї організації, утворюючи функціональні відділи з чітко визначеними й конкретними завданнями. Склад функцій залежить від характеру продукції, споживача, технології. Основна ідея полягає у тому, щоб максимально використати переваги спеціалізації і не

допустити перевантаження керівництва. Ця перевага більшою мірою проявляються в організаціях, які діють у відносно стабільних умовах і яким для забезпечення свого функціонування потрібні вирішення стандартних управлінських завдань. До недоліків варто віднести: жорсткість управлінської поведінки за допомогою впорядкованої системи правил і стандартів; труднощі у внутрішньофірмових комунікаціях і нездатність до швидких нововведень.

Виробнича департаменталізація доцільна для підприємств, *що дотримуються стратегії вертикальної інтеграції*. При побудові такої структури як основні блоки виділяють підрозділи, кожний з яких здійснює одну й більше основних операцій ланцюга цінностей.

*Департаменталізація за видом продукції, групами покупців або географічними регіонами* (дивізійна структура) необхідна для вирішення проблем обумовлених масштабністю діяльності, диверсифікованістю продукції, поширенням діяльності на великі географічні регіони. Вибір на користь того чи іншого різновиду дивізійної структури визначається важливістю елемента (продукт, покупець, регіон) у стратегічних планах організації, а результатом виявляється децентралізована структура управління, орієнтована на бізнес-одиниці, які діють як самостійні «центри прибутку».

Особливість розглянутого підходу полягає у створенні подвійної структури, де структура департаментів (відділень) є доповненням до загальнокорпоративної структури. При подвійній структурі одна використовується для господарської діяльності, що приносить прибуток («центр прибутку»), а інша – для стратегічного розвитку. Стратегічну роль у дивізійній структурі грає центральна штаб-квартира головного керівника (корпоративний центр), до складу якої входять загальнокорпоративні служби, наділені апаратними повноваженнями. Крім цього, головна штаб-квартира виконує функцію координації, яка дозволяє погодити стратегічний загально корпоративний розвиток і поточні пріоритети окремих бізнес-одиниць компанії.

Стратегічними перевагами даного типу структури є: чітке визначення того, хто відповідає за результат бізнес-процесів; успішний контроль витрат;

здатність до більш швидкого, у порівнянні з функціональною структурою, реагування на зміни умов конкуренції, технології й купівельного попиту; звільнення корпоративного керівництва від рутинної роботи, що дозволяє сконцентруватися на стратегічних проблемах. До недоліків структури, які мають стратегічний характер, слід віднести: збільшення витрат внаслідок дублювання однакових видів робіт для різних видів продукції, а також управлінських функцій на корпоративному рівні й рівні бізнес-одиниць; ускладнення структури через додатковий рівень управління; складність у досягненні синергії через господарську автономію бізнес-одиниць компанії.

*Матрична форма організації* відноситься до основних типів адаптивних структур. Передумовою до створення таких структур служить зростання інтересу з боку підприємств до стратегій, реалізація яких пов'язана з *одночасним розвитком, декількох однаково пріоритетних стратегічних напрямків*. Відмінною рисою такої форми організації є накладення спеціально створених, тимчасових цільових структур (наприклад, проектних) на постійну для даної організації функціональну структуру. При цьому система підпорядкування носить двоїстий характер: члени цільових груп підкоряються як керівникові тимчасової проектної групи, так і керівникам функціональних відділів, тим самим порушується класичний принцип єдності розпорядництва.

Матрична структура має стратегічні переваги: гнучкість; узгодженість стратегічних та поточних пріоритетів; розподіл ресурсів на підставі принципу «краще для всіх». Основний недолік матричної форми організації полягає в тому, що це складнокерована структура. При такій структурі управління багато проблем виникає через накладання вертикальних і горизонтальних повноважень, що часто призводить до конфліктів, конформізму при прийнятті групових рішень.

*Множинна організаційна структура* характерна для підприємств, які орієнтуються на *стратегію диверсифікованості*. Така структура може являти собою велику кількість децентралізованих бізнес-одиниць, що діють як «центри прибутку», які можуть обирати різні організаційні форми, найбільш відповідні їх діяльності, зовнішньому оточенню й потребам різних СЗГ [8].

У сучасних умовах розвиток одержують нові організаційні структури управління: горизонтальні, сітьові та віртуальні. Особливістю **горизонтальної корпорації** є організація робіт в автономних міжфункціональних самокерованих робочих групах (командах), кожна з яких має певну мету, здійснює чіткий контроль досягнення цієї мети. Подібні групи здатні охопити весь спектр вимог замовників і самостійно вирішити основні проблеми взаємовідносин з ними. Основний критерій ефективності діяльності компанії - не її прибутковість, а ступінь задоволення потреб конкретних споживачів.

Передбачається, що в закінченому вигляді горизонтальна корпорація матиме лише декілька менеджерів вищої ланки, у веденні яких будуть централізовані функції фінансів і управління персоналом. До основних *переваг* структур такого типу відносяться: мобілізація всіх ресурсів компанії, скорочення нераціональних витрат, збільшена гнучкість компанії.

**Сітьові організації** засновані на стратегії звуження власної виробничої діяльності, коли компанія передає якийсь напрям зовнішнім виконавцям. При використанні такого підходу підприємство розбивається для гнучкішого виконання виробничих програм на самостійні в господарському, а іноді і в правовому відношенні центри (господарські одиниці, відділення, виробничі сегменти, центри прибутку).

*Перевагами* сітьових структур є їх адаптивність до умов, що змінюються, концентрація компанії на унікальних процесах, раціоналізація витрат, залучення до спільної діяльності кращих виконавців. До недоліків сітьової структури управління можна віднести надмірну залежність від кадрового складу, ринку, ресурсів, відсутність матеріальної і соціальної підтримки учасників мережі, корпоративної культури.

**Віртуальні корпорації** відрізняються використанням сучасних інформаційних і телекомунікаційних технологій, об'єднанням компетенцій партнерів, територіальною незалежністю, відвертістю і гнучкістю. Єдиним очевидним недоліком віртуалізації є стирання меж між компаніями, країнами, культурами, і при неконтрольованому розвитку даний процес може привести до створення стандартизованого і уніфікованого суспільства.

Оскільки процес розробки та реалізації стратегії підприємства є досить

складним та передбачає втручання в роботу майже всіх підрозділів підприємства, виникає необхідність для кращого його планування та організації створення підрозділів, що будуть його реалізовувати, та чіткий розподіл повноважень між всіма агентами стратегічних змін (вищим керівництвом, радою директорів, структурними підрозділами).

**Рівні стратегічного управління стратегією.** У диверсифікованих підприємствах, де потрібно управляти декількома різними галузями, зазвичай існує чотири рівні управління стратегією та відповідно чотири типи менеджерів по стратегії: директор, менеджери, які несуть відповідальність за прибутки окремих виробничих підрозділів; функціональні, регіональні менеджери, які безпосередньо керують окремим напрямом діяльності і забезпечують дотримання єдиної стратегії; менеджери основних підрозділів, які несуть головну відповідальність за розвиток деталей стратегічних планів в своїй підзвітній сфері.

Для підприємств, що займаються тільки одним видом діяльності, другий рівень не потрібен. На малих підприємствах, керованих одним менеджером, завдання розробки і реалізації стратегії є його власною прерогативою.

Вирішальна роль при реалізації стратегії належить вищому керівництву, діяльність якого може бути представлена у вигляді п'яти послідовних функцій:

*1. Вивчення стану середовища, цілей і розроблених стратегій.* В рамках цієї функції розв'язуються наступні основні завдання: остаточне з'ясування суті цілей, вироблених стратегій, їх коректності і відповідності один одному, а також стану середовища; ширше доведення ідей стратегій і сенсу цілей до співробітників підприємства з метою подальшого залучення співробітників в процес реалізації стратегій.

*2. Ухвалення рішення по ефективному використанню ресурсів, що є у підприємства.* В рамках функції розв'язуються наступні завдання: здійснюється оцінка ресурсів, ухвалюються рішення щодо їх розподілу; створюються умови для зацікавленого залучення співробітників в процес реалізації стратегій; ресурси приводяться у відповідність зі стратегіями.

*3. Оцінка відповідності наявної організаційної структури прийнятим*

до реалізації стратегіям і, якщо це необхідно, внесення відповідних змін в організаційну структуру підприємства.

4. *Підготовка персоналу підприємства до планованих змін.* Для успішного впровадження змін вище керівництво повинне: скласти сценарій можливого опору змінам; провести дії з метою ослаблення опору змінам; усунути або зменшити до мінімуму реальний опір; закріпити проведені зміни.

Труднощі рішення цієї задачі, в першу чергу, пов'язані з тим, що будь-яка зміна зустрічає опір. Носіями опору є люди, які бояться того, що зміни в організації торкнуться їх роботи, їх положення в організації. Керівництво підприємства на основі бесід, інтерв'ю, анкетування і інших форм збору інформації повинно намагатися з'ясувати, який тип реакції на зміни спостерігатиметься в організації, хто із співробітників організації займе позицію прихильників змін, а хто ні. Для цього може формуватися матриця «Зміни – Опір».

Для зменшення можливого опору корисно: провести об'єднання людей в творчі групи, які сприятимуть проведенню зміни; залучати до розробки програми проведення зміни широке коло співробітників; провести серед співробітників в організації широку роз'яснювальну роботу, направлену на те, щоб переконати їх в необхідності проведення зміни для вирішення тих завдань, що стоять перед організацією.

Великий вплив на те, якою мірою керівництву вдається усунути опір зміні, здійснює *стиль проведення змін*. Керівник може бути жорстким і непохитним при усуненні опору (автократичний стиль), а може проявляти гнучкість (партисипативний стиль). Вважається, що автократичний стиль може бути корисний тільки в дуже специфічних ситуаціях, що вимагають негайного усунення опору при проведенні дуже важливих змін. В більшості випадків партисипативний стиль є більш прийнятним, оскільки він передбачає зменшення протистояння змінам за рахунок залучення на свою сторону багатьох співробітників підприємства, які спочатку опиралися їм, шляхом притягнення їх до участі у організації змін.

5. *Перегляд плану здійснення стратегії в тому випадку, якщо цього вимагають обставини, що знову виникають.* Новий план доцільно

формувані в тих випадках, коли результати його реалізації суттєво перевищують планові показники існуючого плану [3].

#### *Питання для самоперевірки*

1. Охарактеризуйте основні типи організаційних структур підприємства. Які переваги та недоліки характерні для них?
2. За умови дотримання якої стратегії підприємству доцільно впроваджувати матричну організаційну структуру? Які різновиди матричної структури виокремлюють?
3. Які тенденції до управління підприємствами намітилися в даний момент? У чому переваги та недоліки горизонтальних, сітьових та віртуальних підприємств?
4. У чому полягають основні функції підрозділу стратегічного планування? Чому цей підрозділ не може самостійно виконувати весь комплекс робіт з розробки стратегії підприємства?
5. Які рівні управління стратегією виокремлюються у диверсифікованих та моногалузевих підприємств? У чому полягають основні завдання менеджерів кожного з рівнів управління?
6. Які задачі виконує вище керівництво підприємства в процесі створення стратегії?
7. Охарактеризуйте квадранти матриці «Зміни-Опір» та дії вищого керівництва щодо зміни настроїв робітників підприємства.

### **Тема 6 Стратегічний контроль та оцінка реалізації стратегії підприємства**

#### *Питання навчальної програми*

Типи контролю на підприємстві: стратегічний, тактичний, поточний (оперативний). Основні відмінні риси і розмежування сфер систем контролінгу.

Оцінка виконання ключових показників ефективності «key performance indicators (KPI)» за допомогою таблиць – «Матриць KPI». Визначення ефективності функціонування бізнесу з використанням багатофакторної моделі Дюпона.

#### *Методичні вказівки*

*Стратегічний контроль* – функція стратегічного управління, яка полягає у збиранні й обробці інформації про реалізацію стратегії, зіставленні її з параметрами, заданими заздалегідь у стратегічних планах або програмах, виявленні відхилень, аналізі причин, які викликали такі відхилення, їх оцінці й ухваленні рішень про коригувальний вплив. Завдання стратегічного контролю полягає не в тому, щоб зафіксувати невиконання або який-небудь зрив, а в тому, щоб не допустити зриву досягнення стратегічних цілей у намічений термін.

Стратегічний контроль складається з наступних етапів:

- визначення параметрів, що підлягають оцінці, або сфери контролю;
- встановлення цілей розвитку об'єкта управління;
- вимірювання отриманих результатів, моніторинг стану контрольованого об'єкта;
- порівняння результатів вимірювання з цільовими орієнтирами, виявлення розбіжностей, які вимагають коригувального впливу й здійснення цього впливу.

Успішний стратегічний контроль повинен мати наступні характеристики: своєчасність, орієнтацію на результат, простоту, економічність, спрямованість на основні цілі, критерії й показники діяльності організації.

В управлінні підприємством розрізняють три типи контролю: стратегічний (результати функціонування більш ніж за рік), тактичний (6–12 місяців), поточний (оперативний) (до 6 місяців).

Для корпоративного рівня характерний в основному стратегічний контроль, при якому головна увага фокусується на підтримці балансу між різними видами бізнесу. На рівні відділень переважає тактичний контроль, який концентрує увагу менеджерів на поліпшенні конкурентної позиції підприємства. В процесі тактичного контролю, як правило, відстежуються рівень витрат і частка ринку. Для функціонального рівня характерний в основному оперативний і тактичний контроль, в рамках якого щодня або щонеділі відстежуються такі показники функціонування, як кількість виконаних замовлень, число рекламаций і так далі. Ефективна система оцінки і контролю через механізм зворотного зв'язку забезпечує інформацією не

лише процес реалізації стратегічних планів, але і первинну розробку стратегії.

Оцінка ступеня досягнення стратегічних цілей здійснюється за допомогою системи ключових показників ефективності «key performance indicators (KPI)». Сучасна система KPI розмежує наступні форми:

- оцінка досягнення результатів;
- проведення зворотного зв'язку;
- оцінка виконання завдань, необхідних для досягнення цілей, оцінки незапланованих завдань.

Оцінка виконання KPI відбувається в спеціальних таблицях – «Матрицях KPI». У західних компаніях інколи цю форму називають «Угода по цілях» + «Виробничий контракт». Таку назву таблиці отримали тому, що з їх допомогою здійснюється матричний аналіз і зіставлення багатьох даних (ваги показника і діапазону значень).

Основні сучасні тенденції розвитку стратегічного контролю полягають у наступному:

1. Здійснюється перерозподіл функцій контролю. *Контрольні функції*, які традиційно здійснювались централізовано, поступово переходять до: сторонніх організацій, що спеціалізуються на функціях контролю; споживачів продукції; низових ланок управління.

2. Поліпшується інформаційне забезпечення контролю. Розвиваються *нові інформаційні системи*, що дозволяють автоматизувати процес контролю.

3. Змінюється *зміст контролю й методи* його здійснення. Так, зокрема, від виміру витрат центр ваги переноситься на вимір результатів.

#### *Питання для самоперевірки*

1. Що таке стратегічний контроль, у чому його особливості?
2. Яка роль і місце стратегічного контролю в стратегічному управлінні?
3. Назвіть критерії та показники оцінки стратегічного контролю.
4. У чому полягає сенс побудови «Матриці KPI»?
5. Які сучасні тенденції розвитку стратегічного контролю?

## **Тема 7 Інноваційні технології стратегічного управління підприємствами**

### *Питання навчальної програми*

Передумови формування сучасного погляду на стратегічне управління. «Менеджмент 2» та його відмінності від «традиційного» менеджменту.

Інтерактивний підхід до формування стратегії як засіб підвищення мотивації її реалізації. Організація інтерактивного підходу та адаптація організаційної структури управління.

Особливості стратегічного планування в умовах підвищення динамізму зовнішнього середовища.

### *Методичні вказівки*

Головні передумови формування нових поглядів на стратегічний менеджмент пов'язані з підвищеною мінливістю зовнішнього середовища та глобальними викликами, які воно посиляє вітчизняним підприємствам такими як: глобалізація, нестабільна законодавча база, наслідки фінансово-економічної кризи, тіньові явища в економіці, стрімкий розвиток інформаційних технологій і т. ін. Традиційний менеджмент в таких умовах вже не в змозі ефективно використовувати можливості та протистояти загрозам, тому для забезпечення успішної діяльності необхідним є перехід на більш прогресивний інноваційний менеджмент, так званий менеджмент 2 [11,12,13].

Основні технології інноваційного стратегічного менеджменту стосуються, в першу чергу, таких елементів, як генеральна ціль, технологія розробки стратегії та планів, особливості формування організаційних структур управління, прийнята на підприємстві система ієрархій влади, відношення до персоналу та його використання, а також методи здійснення контролю.

Характеризуючи інновації в сфері цілеполягання, слід зазначити, що традиційний менеджмент, як правило, в якості генеральної цілі розглядає прибуток, додану вартість чи якийсь інший кількісний вираз фінансового результату. Натомість менеджмент 2 наголошує на необхідності формування соціально-орієнтованих цілей, спрямованих на задоволення потреб суспільства та підвищення відповідальності перед ним.

Відносно технології формування стратегії слід відзначити наступні

відмінності традиційного та інноваційного менеджменту. Традиційний менеджмент передбачає: по-перше, одноваріантність, безальтернативність розробленої стратегії; по-друге, розробка стратегії є прерогативою топ-менеджерів, вона формується і доводиться до робітників «згори-вниз». Інноваційний менеджмент, який орієнтований на підвищену мінливість зовнішнього середовища, має наступні характеристики технології розробки стратегії: стратегія формується «знизу до гори» при безпосередній активній участі працівників, при розробці має місце багатоваріантність, що передбачає використання інтерактивного підходу до планування [14].

Щодо організаційних структур управління та ієрархії влади для традиційного менеджменту характерні: відокремленість підрозділів та жорсткість границь між ними, бюрократична ієрархія, влада згідно з посадою, прийняття рішень виключно керівниками. Перехід до інноваційного менеджменту передбачає: гнучкі плоскі структури, зменшення розмірів та кількості постійних підрозділів, збільшення проектних (цільових) та віртуальних підрозділів, а також підрозділів, що орієнтовані на кінцевий результат; влада згідно з професіоналізмом та вкладом, прийняття рішень колегіально.

Найважливішою складовою є стратегія управління персоналом. Інноваційний менеджмент на відміну від традиційного, орієнтованого на продуктивність праці, передбачає, насамперед, орієнтацію на талант, на розвиток творчих здібностей та найбільш ефективне використання потенціалу кожного робітника. Якщо традиційний менеджмент підвищену увагу приділяє, в першу чергу, зростанню та раціональному використанню фінансових і матеріально-технічних ресурсів підприємства, то інноваційний менеджмент головну увагу концентрує на підвищенні компетентності трудових ресурсів та ефективності їх використання, а також на технологічних та інформаційних ресурсах.

Методи контролю є слідством всіх попередніх рис. При традиційному менеджменті вони вертикальні, відповідно до ОСУ та бюрократичної влади. Інноваційний менеджмент відзначається наявністю горизонтального контролю, тобто оцінки колег та самооцінки.

Перехід до інноваційного менеджменту вимагає від підприємства

впровадження сучасних управлінських технологій, насамперед таких як: інтерактивне планування; колективне формування управлінських рішень на базі електронного документообігу; системи мотивації, що орієнтовані на досягнення цілей; моделювання та оптимізація бізнес-процесів, а також освоєння економіки знань.

*Питання для самоперевірки*

1. Які основні передумови необхідності переходу до інноваційних підходів в стратегічному управлінні?
2. Назвіть основні риси менеджменту 2 (інноваційного менеджменту) в порівнянні з традиційним менеджментом (менеджментом 1).
3. У чому полягають особливості цілеполягання інноваційного менеджменту?
4. Охарактеризуйте сутність інтерактивного планування та особливості його застосування для формування стратегічних планів.
5. Які типи організаційних структур управління відносяться до інноваційних?
6. У чому полягає сутність інноваційних стратегій управління персоналом?

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Основна (базова):

1. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник. — К.: Каравела, 2019 — 464 с.
2. Стратегічний менеджмент. навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М.П., [М.П. Бутко, М.Ю. Дітковська, С.М. Задоржна та ін.] — К. : «Центр учбової літератури», 2016. — 376 с.
3. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. — Харків : ХНУВС, 2021. — 208 с.

### Допоміжна:

1. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумэн ; пер. с англ. ; под общ.ред. - Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. - М. : Банки и биржи, 2007.- 272 с.
2. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / М. Е. Портер; [пер. з англ. А.Олійник, Р. Спільський]. - К. : Основа, 1997. - 390 с.
3. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія / І. В. Смолін. - К. : КНТЕУ, 2004. - 344 с.
4. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. - К. : КНЕУ, 2006. — 527 с.
5. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. - 2-ге вид., виправл. і допов. - К. : Центр навч. л-ри, 2004. - 400 с.
6. Довгань Л. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. Л.Є.Довгань, Ю.В. Каракай, Л. П. Артеменко. - 2-ге вид. - К.: ЦУЛ, 2011.- 440 с.
7. Корецький М.Х. Стратегічне управління: навч. посіб. / М.Х.Корецький, А. О. Дегтяр, Н. В. Дацій. - К. : ЦУЛ, 2007. - 240 с.
8. Мізюк Б. М. Стратегічнеуправління : підручник / Б. М. Мізюк. - 2-ге вид., переробл. і доповн. - Львів :Магнолія плюс, 2006. - 392 с.
9. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посіб. / А. П. Міщенко. - К. : «Центр навчальноїлітератури», 2004. - 336 с.
10. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. - К. : ТОВ «УВПК ЕксОб», 2002. - 560 с.
11. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент теорія та практика : навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. Л. Іщук, І. В. Жалінська. - К. : Кондор, 2003. - 194 с.
12. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник/ З.Є.Шершньова. - 2-ге вид., переробл. і допов. - К. : КНЕУ, 2004. - 699 с.

## ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ:

1. Бібліотека з менеджменту // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [management.com.ua](http://management.com.ua)
2. Ділова література з економіки, менеджменту, реклами і маркетингу, управління персоналом, психології бізнесу // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [www.profibook.com.ua](http://www.profibook.com.ua)
3. Бізнес-рішення для розвитку підприємств, управління маркетингом і збутом, фінансовий менеджмент, управління персоналом, інформаційні технології управління персоналом, бюджетування // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [www.kmci.com.ua](http://www.kmci.com.ua)
4. Господарчий кодекс України // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144) // [Електронний ресурс]. - Режим доступу : [zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15/](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15/)
5. Ансофф И. Стратегическое управление // // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.vuzlib.net/beta3/html/lZ5182/>
6. Кравченко В.М. Побудова схеми організаційної структури підприємства у MS Visio // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://modeling.at.Ua/publ/10-1-0-54>
7. Ткачова С.С. Стратегічний менеджмент: навч. пос. // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [https://elib.hduht.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5254/1/2019.2\\_%D0%BF%D0%BE%D0%B7.120.pdf](https://elib.hduht.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5254/1/2019.2_%D0%BF%D0%BE%D0%B7.120.pdf)

Підписано до друку 19.09.2021. Формат 60x90 1/32

Папір офсет.  
Обл.-вид. арк. 14,5. Ум. друк. арк. 7,9.  
Тираж 300. Зам. № 1149.

**Видавець та виготовлювач**

м. Київ, проспект Глушкова, 42  
(МСУ, навчальний корпус № 1)

Тел. 097 255 65 07

047 44 3 51 33

093 540 78 82

e-mail: [nastek@meta.ua](mailto:nastek@meta.ua)

[www.foto-na.net.ua](http://www.foto-na.net.ua)

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до Державного реєстру видавців, виготівників  
і розповсюджувачів видавничої продукції  
Серія ДК, № 2444 від 22.03.2019 р.