

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Харківський державний університет харчування та торгівлі

## **СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Навчальний посібник  
у структурно-логічних схемах

Частина 1  
Теоретичні засади формування системи стратегічного управління  
в організації

Харків  
ХДУХТ  
2017

УДК 658(075.8)  
ББК 65.231.213  
С 12

Автори:

Г. І. Забродська, Л. Д. Забродська, Т. С. Пічугіна, А. П. Грінько

Рецензенти:

д-р екон. наук, проф. В. Я. Міщенко,  
д-р екон. наук, проф. О. Г. Дейнека,  
д-р екон. наук, проф. Н. С. Краснокутська

Рекомендовано до видання вченою радою Харківського державного університету харчування та торгівлі, протокол № 16 від 03.07.2017 р.

**Стратегічний менеджмент.** Частина 1. Теоретичні засади формування системи стратегічного управління в організації [Електронний ресурс] : навч. посібник у структур.-логіч. схемах / Г. І. Забродська, Л. Д. Забродська, Т. С. Пічугіна, А. П. Грінько. – Х. : ХДУХТ, 2017. 1 електрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см – Назва з тит. екрана.

Навчальний посібник розроблено відповідно до освітньо-професійної програми підготовки бакалавра спеціальності 073 «Менеджмент».

Призначено для забезпечення самостійної роботи студентів із метою засвоєння ґрунтовних теоретичних знань з основ стратегічного менеджменту, теоретичних засад формування системи стратегічного управління в організації, глибокого системного та комплексного розуміння проблем управління на підприємствах за змінних умов функціонування, а також для підготовки до семінарських і практичних занять та виконання індивідуальної роботи.

УДК 658(075.8)  
ББК 65.231.213

© Забродська Г. І., Забродська Л. Д.,  
Пічугіна Т. С., Грінько А. П., 2017  
© Харківський державний університет  
харчування та торгівлі, 2017

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
Тема 1. Концептуальні засади теорії стратегічного управління.....	7
Запитання для самоконтролю.....	33
Теми рефератів.....	34
Теми доповідей.....	34
Тема 2. Рівні стратегічних рішень і типологія стратегій підприємства.....	35
Запитання для самоконтролю.....	66
Теми рефератів.....	67
Теми доповідей.....	67
Тема 3. Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії підприємства.....	68
Запитання для самоконтролю.....	81
Теми рефератів.....	82
Теми доповідей.....	82
Тема 4. Стратегічне планування.....	83
Запитання для самоконтролю.....	111
Теми рефератів.....	112
Теми доповідей.....	112
КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ ЗА ПЕРШИМ МОДУЛЕМ.....	113
ЗРАЗОК ВАРІАНТА ПИСЬМОВОГО КОНТРОЛЬНОГО ОПИТУВАННЯ ЗНАНЬ ЗА ПЕРШИМ МОДУЛЕМ.....	114
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	116

## ВСТУП

Навчальний посібник зорієнтовано на поліпшення розуміння студентами, що опановують знання за спеціальністю 073 «Менеджмент», теоретичних підходів і практичних навичок обґрунтування стратегічних рішень, спрямованих на розробку стратегії, яка дозволить підприємству виживати у довгостроковому періоді в змінному ринковому середовищі. Структуру викладання матеріалу побудовано так, щоб студент мав можливість самостійно опановувати як теоретичний, так і практичний матеріал дисципліни, позааудиторно готуватися до всіх форм занять і контролю знань.

Матеріал навчального посібника скомпоновано відповідно до змісту *першого змістовного модуля* робочої програми дисципліни «Стратегічний менеджмент», а також навчального плану, який реалізує положення компетентнісного підходу до вищої освіти України з урахуванням цілей Болонського процесу та кредитно-модульної системи організації навчального процесу.

Структура робочої програми дисципліни «Стратегічний менеджмент» включає три змістовні модулі:

- змістовий модуль 1 «Теоретичні засади формування системи стратегічного управління в організації»;
- змістовий модуль 2 «Методичний інструментарій стратегічного аналізу середовища функціонування підприємства»;
- змістовий модуль 3 «Упровадження системи стратегічного управління на підприємстві».

У навчальному посібнику кожна тема дисципліни «Стратегічний менеджмент» відображає:

- основні теоретичні положення теми;
- основні терміни та поняття, які необхідно обов'язково знати студенту;
- перелік основних питань для обговорення на практичних і семінарських заняттях;
- теми рефератів і доповідей.

Таким чином, навчальний посібник містить матеріал для ефективної самостійної роботи студентів із вивчення дисципліни «Стратегічний менеджмент» та набуття практичних навичок самостійної роботи з фаховою літературою.

Навчальний посібник складено з метою надання допомоги в освоєнні основних тем курсу, формуванні у студентів здатності до самостійного мислення, поглибленого опанування навчального матеріалу та самоконтролю рівня засвоєння теоретичного матеріалу під час самостійної роботи зі здобуття теоретичних знань студентами спеціальності 073 «Менеджмент» денної та заочної форм навчання.

Інтегрований підхід до викладання дисципліни «Стратегічний менеджмент» дозволить після його вивчення сформуванати у студентів такі компетенції (табл.):

**Таблиця – Компетенції, якими повинен оволодіти здобувач вищої освіти за дисципліною «Стратегічний менеджмент»**

<b>Компетенції</b>	<b>Здатності фахівця виконувати функціональні завдання професійної діяльності</b>
<i>1. Адміністративно-координаційні</i>	1.1. Адмініструвати: процес розробки та реалізації загально корпоративної та локальних стратегій; формування та виконання стратегічного набору організації; процес вибору та функціонування ефективної системи стратегічного планування у організації. 1.2. Координувати: використання усіх видів ресурсів; діяльність персоналу; обмін інформацією, знаннями між органами управління та структурними підрозділами організації
<i>2. Аналітично-діагностичні</i>	2.1. Аналізувати: середовище функціонування та конкурентну позицію підприємства; досягнення поставлених перед організацією економічних та позаекономічних цілей; потенціал організації (стратегічний, виробничий, кадровий, інтелектуальний, інноваційний, фінансовий та ін.); виконання планів, програм, бюджетів; стан реалізації стратегій; результативність організаційних змін. 2.2. Діагностувати: проблеми та кризові явища у діяльності організацій, причини їх виникнення; особливості впливу факторів зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовища на організацію
<i>3. Планово-прогностичні</i>	3.1. Прогнозувати: параметри діяльності організації; вплив на організацію факторів середовища; наслідки внесення змін в організаційну структуру та процеси, прийнятих управлінських рішень. 3.2. Розробляти та обґрунтовувати: місію, цілі, комплексні та локальні стратегії організації, «стратегічний набір» організації
<i>4. Організаційно-правові</i>	4.1. Організувати: реалізацію обраної стратегії розвитку для досягнення цілей; ефективне використання усіх видів ресурсів в організації; формування центрів відповідальності; колективну працю для досягнення цілей організації
<i>5. Мотиваційні</i>	5.1. Формувати: систему цінностей, які підтримують здійснення місії організації та мотивують працівників до її досягнення; стратегічну поведінку корпорації в цілому та персоналу
<i>6. Контрольні</i>	6.1. Здійснювати моніторинг: досягнення цілей і реалізації обраної стратегії розвитку організації. 6.2. Оцінювати: забезпечення ресурсами; виконання прийнятих управлінських рішень
<i>7. Комунікаційні</i>	8.1. Здійснювати: ефективну комунікацію, зворотний зв'язок
<i>8. Навчальні та науково-дослідницькі</i>	10.1. Розробляти: філософію, методологію, логіку, принципи об'єктивності наукового пошуку вирішення проблем діяльності організації. 10.2. Обирати: форми та методи дослідження процесів, що відбуваються в організації; джерела інформації для вивчення проблем. 10.3. Аналізувати: статистичну інформацію, наукові публікації, методичні матеріали, практичний досвід підприємств у використанні різних методів та інструментів стратегічного управління

# ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1

## Теоретичні засади формування системи стратегічного управління в організації

### Тема 1. Концептуальні засади теорії стратегічного управління

#### План

- 1.1. Передумови розвитку теорії стратегічного управління та причини зростання її значущості.
- 1.2. Концепція стратегічного управління.
- 1.3. Зміст процесу стратегічного управління.
- 1.4. Моделі стратегічного управління (*самотійне вивчення*).
- 1.5. Застосування різновидів стратегічного управління підприємствами України та інших країн світу в ринкових умовах господарювання.

*Міні-лексикон:* стратегічне управління, система управління, нестабільність середовища, рівень управління, управління на основі контролю, управління на основі екстраполяції, управління на основі передбачення змін, управління на основі гнучких екстрених рішень, концепція стратегічного управління, процес стратегічного управління, оперативне управління, довгострокове управління, стратегічне планування, стратегічне мислення, завдання стратегічного управління, цикл стратегічного управління, місія підприємства, визначення бізнесу, розробка стратегії, реалізація стратегії, корегування стратегії.

#### 1.1. Передумови розвитку теорії стратегічного управління та причини зростання її значущості

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ** не є окремою, а є органічною частиною системи управління підприємством у цілому. Цикл стратегічного управління має довгостроковий термін і до нього входить кілька циклів оперативного (середньострокового) управління, яке забезпечує безперервність процесу реалізації стратегії. Завдання управління у процесі реалізації стратегії конкретизуються і переходять з кола стратегічного управління у коло оперативного, а потім у коло поточного управління. Тому стратегічне, оперативне та поточне управління мають загальний за своєю природою механізм управління (систему механізмів), що включають економічні, мотиваційні, організаційні та правові механізми. Створення ефективного механізму управління є разом із розробкою стратегії, найважливішим результатом стратегічного управління

Відносні пріоритети стратегічних та оперативних рішень протягом останніх 150 років постійно змінювалися, тому для вивчення засад стратегічного управління необхідне ретроспективне розуміння процесів зміни підходів до стратегічного управління

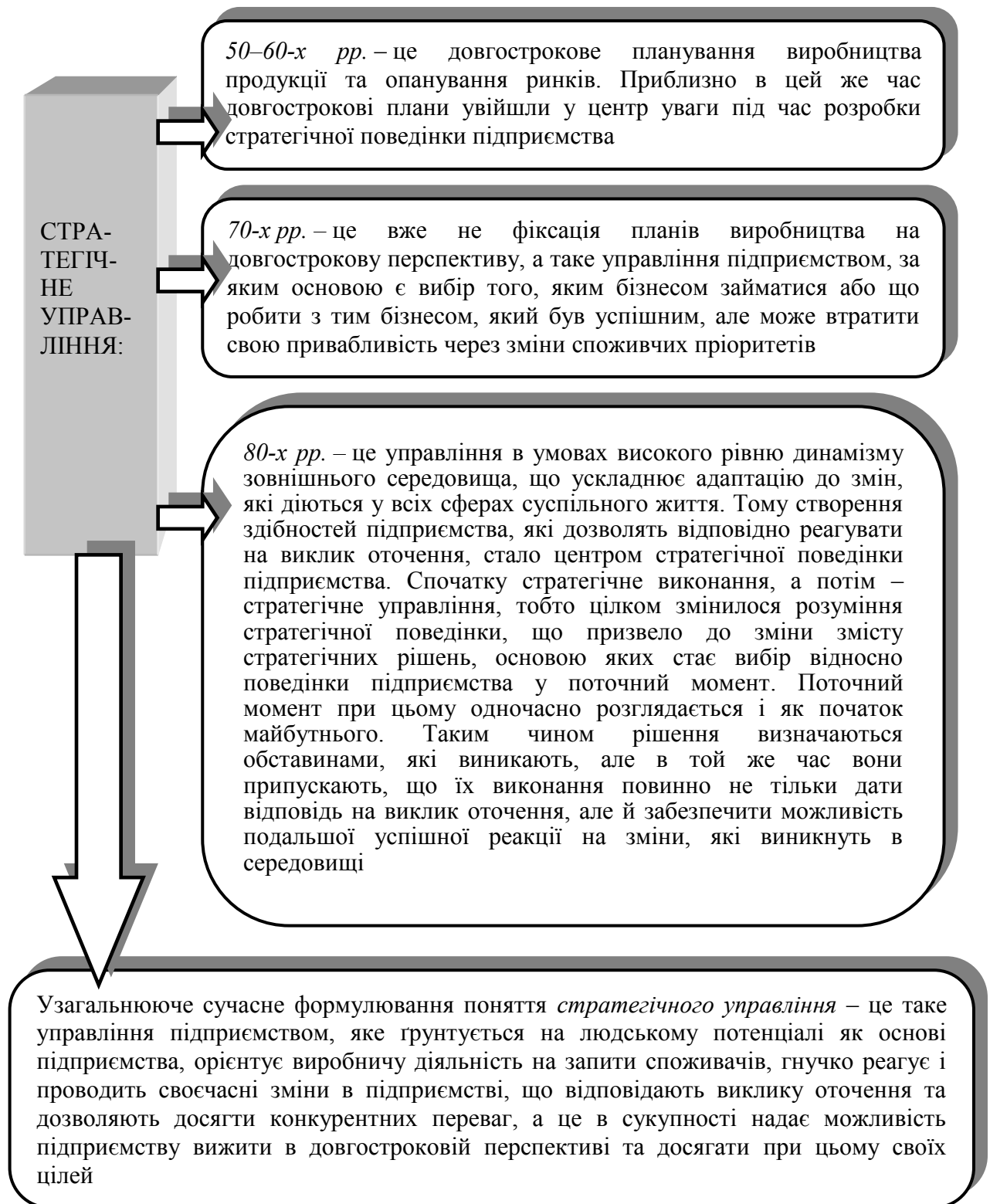
Рисунок 1.1 – Зміст поняття «стратегічне управління»

**Таблиця 1.1 – Історична ретроспектива змін умов підприємницької діяльності в ринкових державах**

Характер змін	1900 р.	1930 р.	1950 р.	1970–1990 рр.
Виробничо-ринкові фактори	Попит на товари першої необхідності	Диференційований попит	Нестабільність технологій, розвиток міжнародних ринків, державних ринків, ринків індустрії відпочинку, галузей на базі нових технологій	Стратегічні несподіванки. Втрата контролю над зовнішнім середовищем. Вплив суспільства і політичних факторів на ринкову поведінку підприємства. Обмеження росту. Обмеженість ресурсів. Фактор ринків соціалістичних держав. Фактор ринків держав, що розвиваються
Географічні фактори	Національна держава	Розвиток держави	Зростання розвитку держави	Соціалістичні держави і «держави третього світу». Зростання розриву між навантаженням на систему управління та її можливостями
Внутрішнє середовище	Виробничі критерії ефективності. Чесна праця за справедливую плату. Авторитарне управління	Ринкові критерії ефективності. Підвищення змісту праці. Участь в прийнятті поточних рішень. Управління шляхом досягнення «згоди»	Зростання ролі ринкових критеріїв ефективності. Зростання змісту праці. Зростання ролі управлінської праці під час прийняття поточних рішень. Зростання значення управління шляхом досягнення «згоди»	Зміна в характері праці. Участь в прийнятті стратегічних рішень. Управління на основі влади
Зовнішнє соціально-політичне середовище	Вільне підприємництво без зовнішніх обмежень	Втрата підприємством не-досяжності з боку суспільства. Вимагання соціальної відповідальності	Новий зміст існування підприємства	Зовнішнє соціально-політичне середовище







**Рисунок 1.4 – Визначення поняття «стратегічне управління»**

## 1.2. Концепція стратегічного управління



Рисунок 1.5 – Концепція стратегічного управління

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ** – це процес, що знаходиться в постійному русі та являє собою замкнений цикл. Завдання оцінки діяльності та прийняття рішень щодо внесення корективів є одночасно кінцем і початком циклу стратегічного управління. Тому основним завданням менеджменту є знаходження шляху для поліпшення стратегії та відстеження того, яким чином воно виконується.

У загальному вигляді **ПРОЦЕС СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЦЕ:**

1) п'ять завдань стратегічного управління досить тісно взаємопов'язані; 2) ці завдання здійснюються не ізольовано; 3) розробка і реалізація стратегії – процес трудомісткий і потребує від менеджерів різних витрат, тому що менеджерам залежно від обставин потрібен різний час для розглядання питань, які пов'язані зі стратегією й прийняттям рішень; 4) необхідність постійно приділяти достатньо часу стратегічному управлінню виходить з необхідності вдосконалення стратегії та методів її виконання, а також з потреби максимізації внеску кожного працівника в підвищення ефективності та якості стратегії – тому, що завзятість під час удосконалення вірної стратегії є часто запорукою її успішного виконання

Рисунок 1.6 – Визначення процесу стратегічного управління

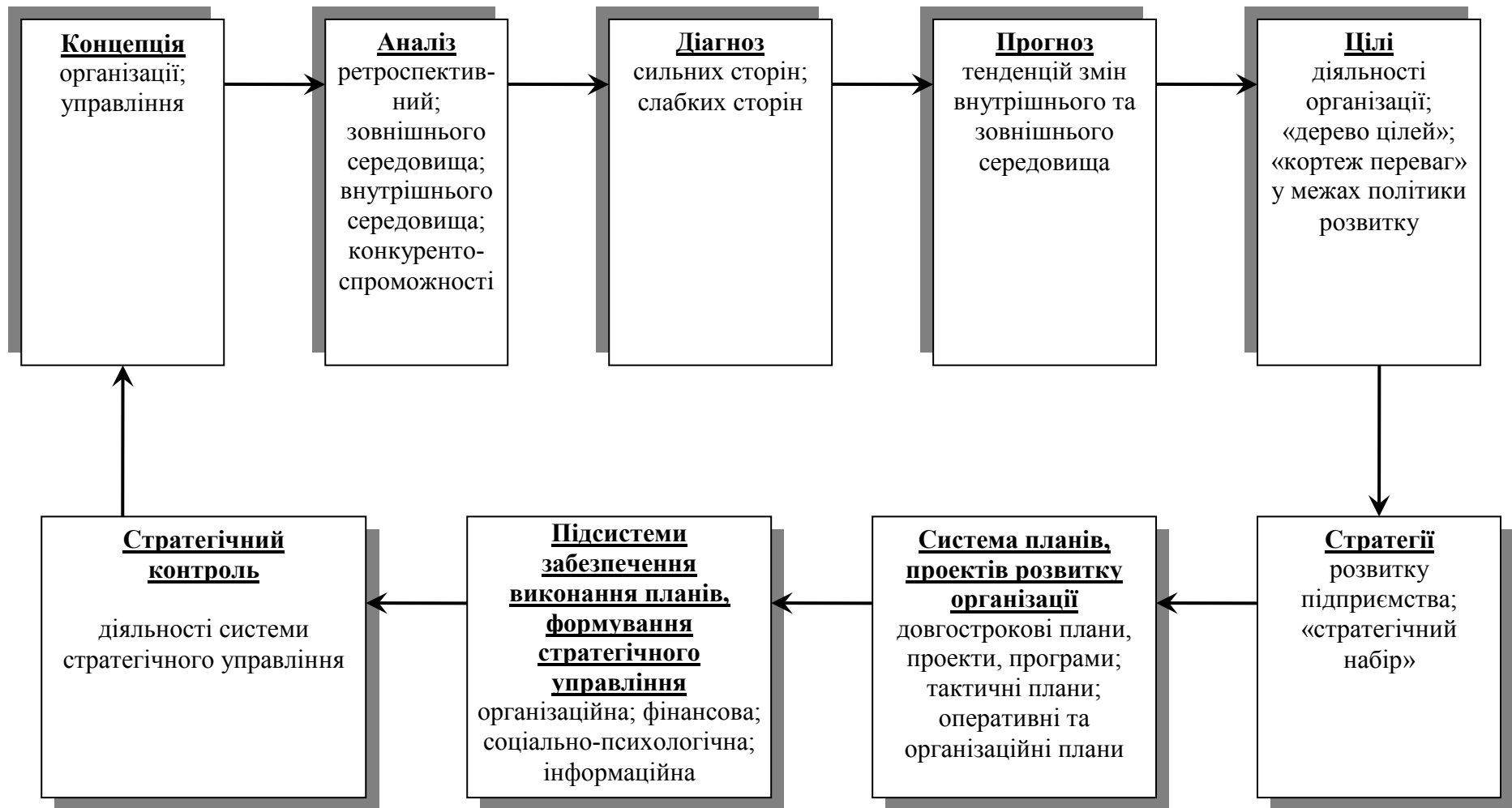
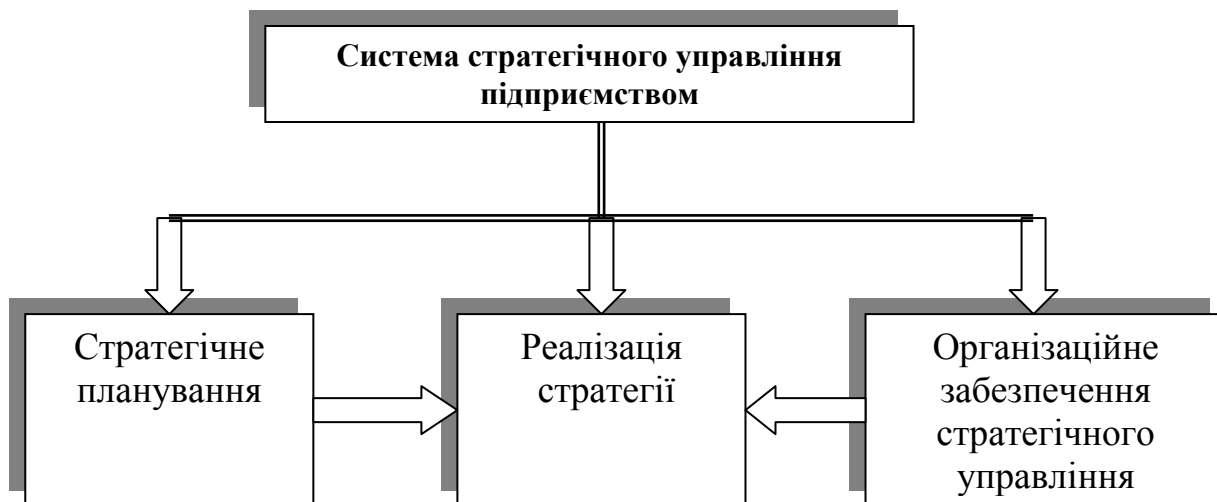
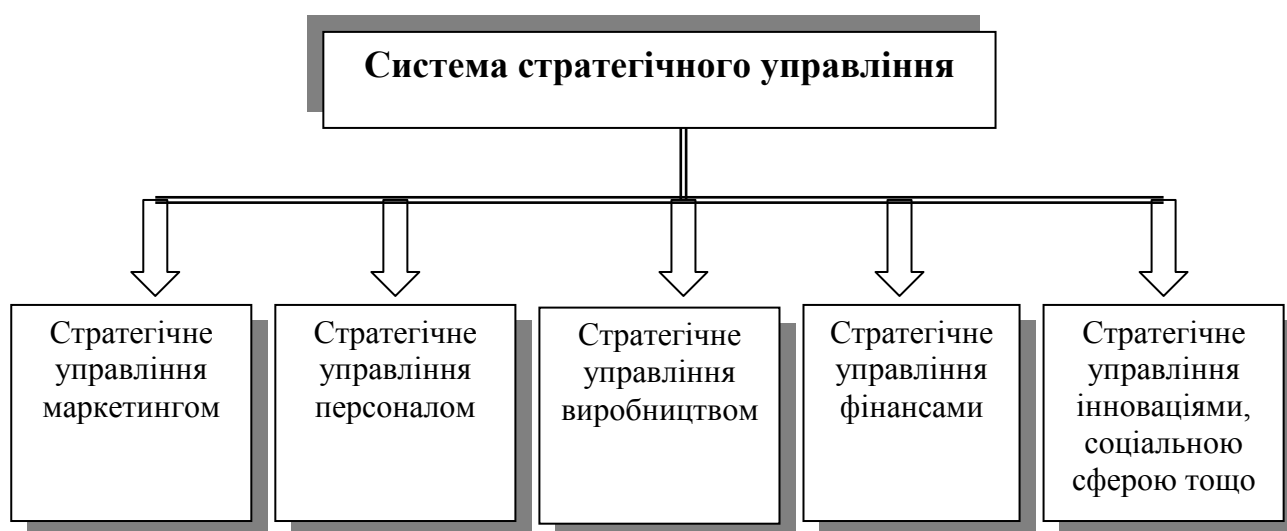


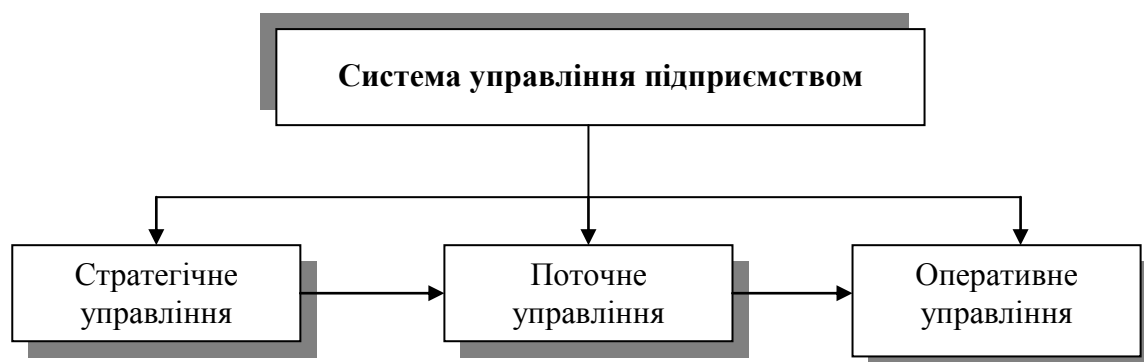
Рисунок 1.7 – Концептуальна схема стратегічного управління підприємством



**Рисунок 1.8 – Система стратегічного управління за здійснюваними функціями**



**Рисунок 1.9 – Система стратегічного управління за функціональними сферами використання на підприємстві**



**Рисунок 1.10 – Стратегічне управління як підсистема управління підприємством**

### 1.3. Зміст процесу стратегічного управління

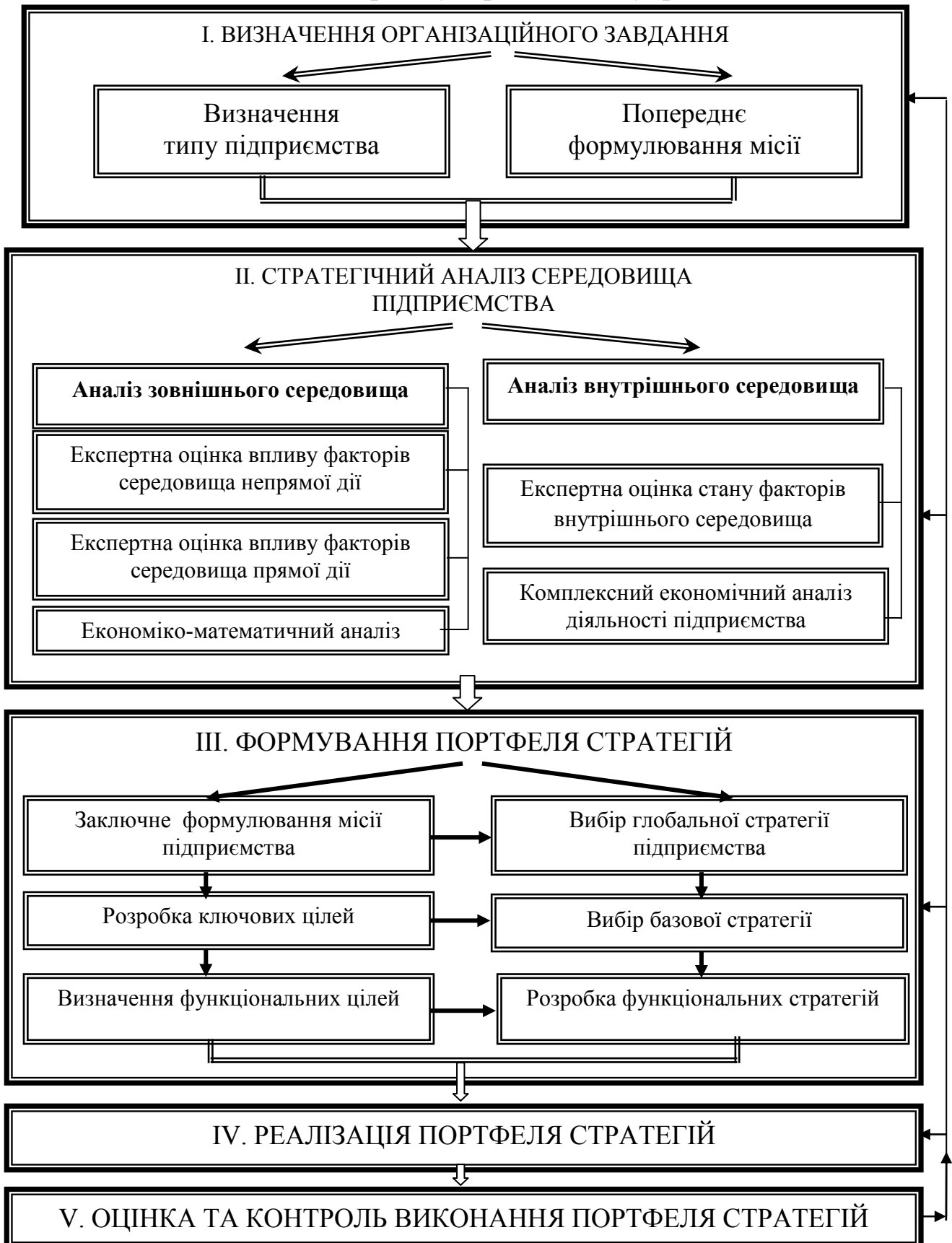
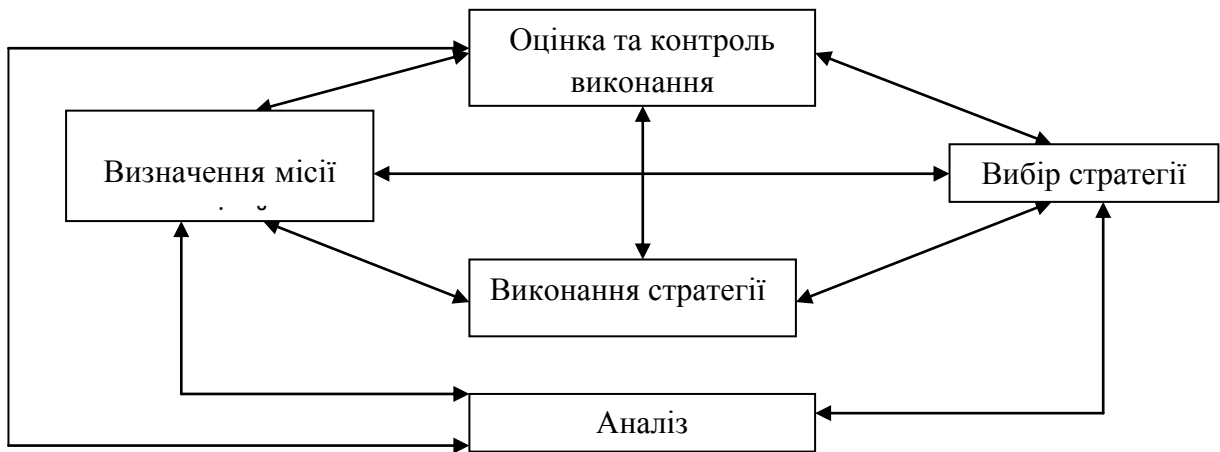


Рисунок 1.11 – Процес стратегічного управління підприємством



**Рисунок 1.12 – Цикл процесу стратегічного управління підприємством**



**Рисунок 1.13 – Вимоги до стратегічного управління**

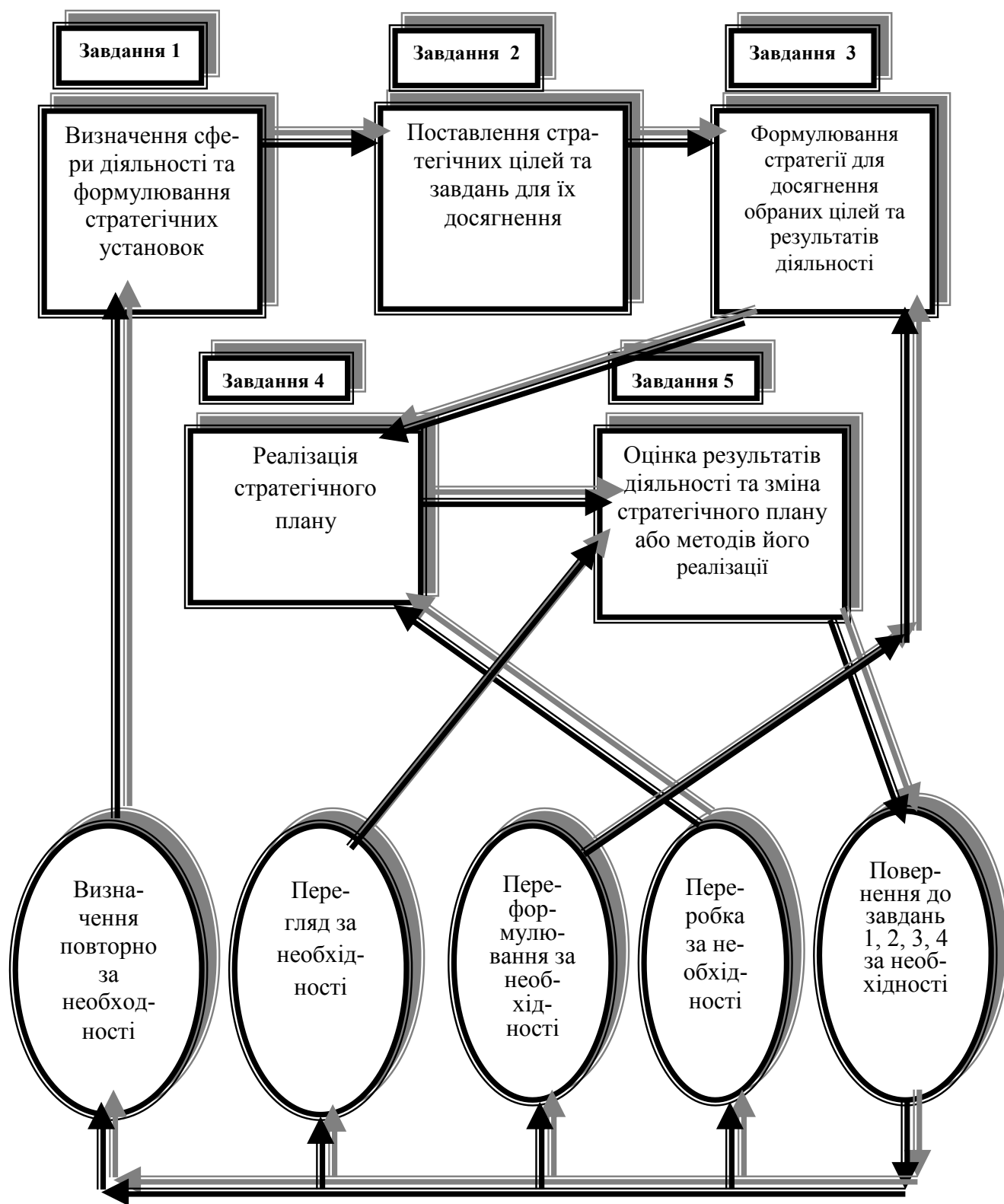


Рисунок 1.14 – Завдання стратегічного управління

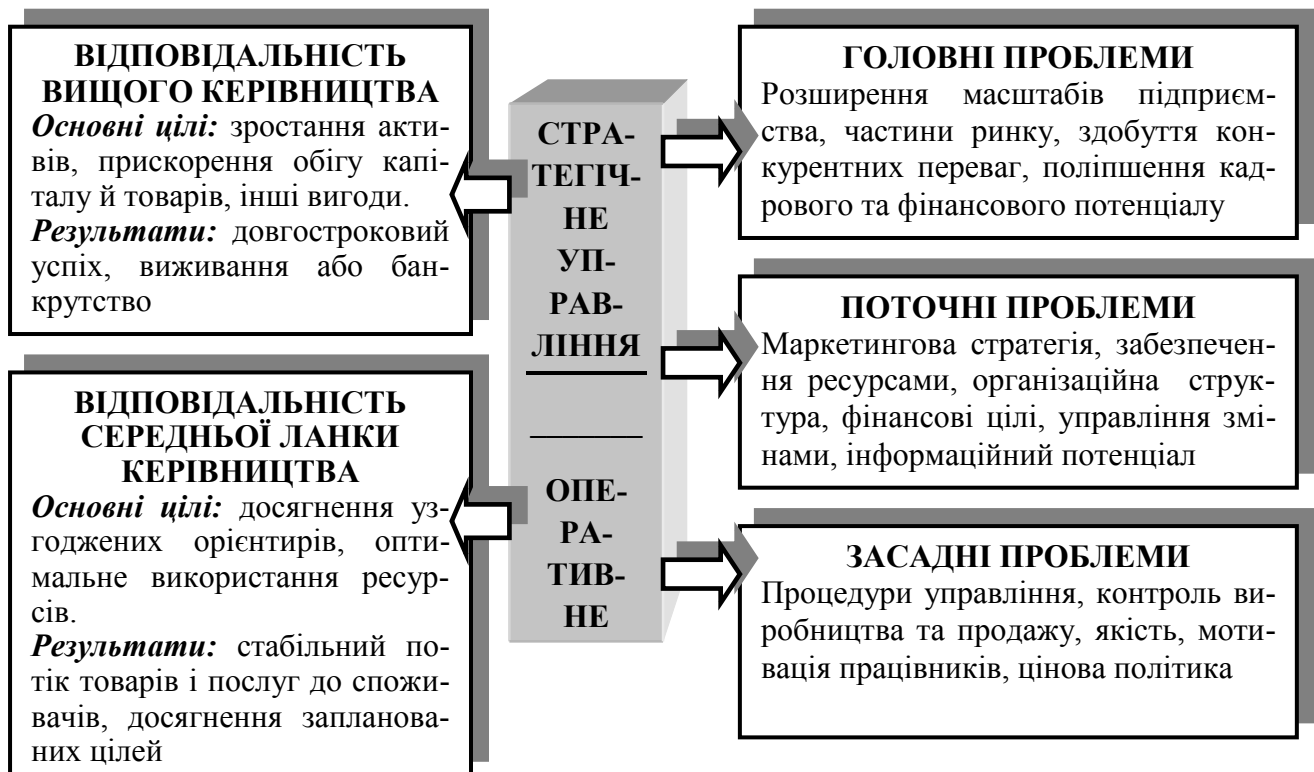
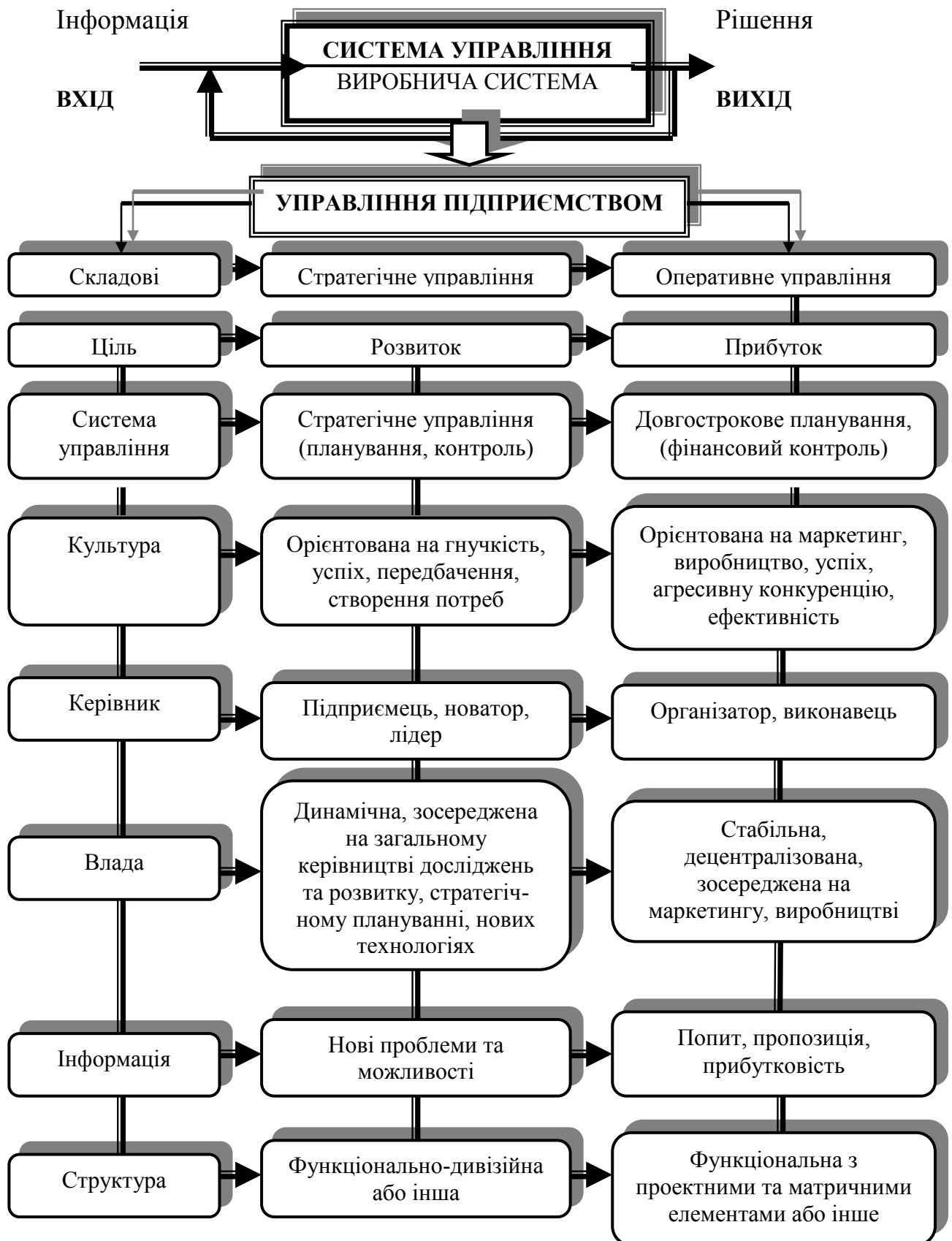


Рисунок 1.15 – Зміст стратегічного та оперативного управління підприємства



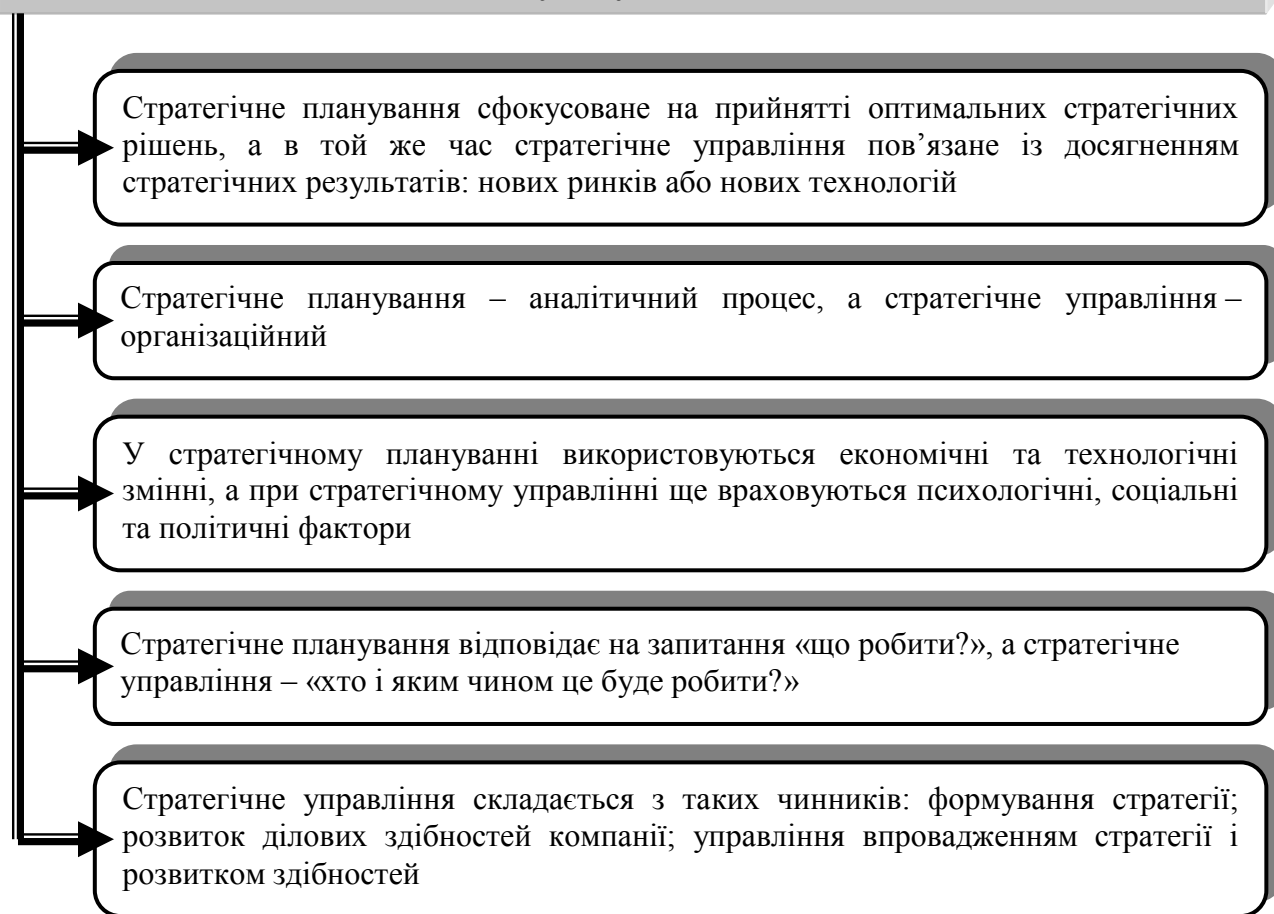
Рисунок 1.16 – Здібності до стратегічного управління





**Рисунок 1.17 – Інструменти стратегічного та оперативного управління**

## ВІДМІННІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВІД СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

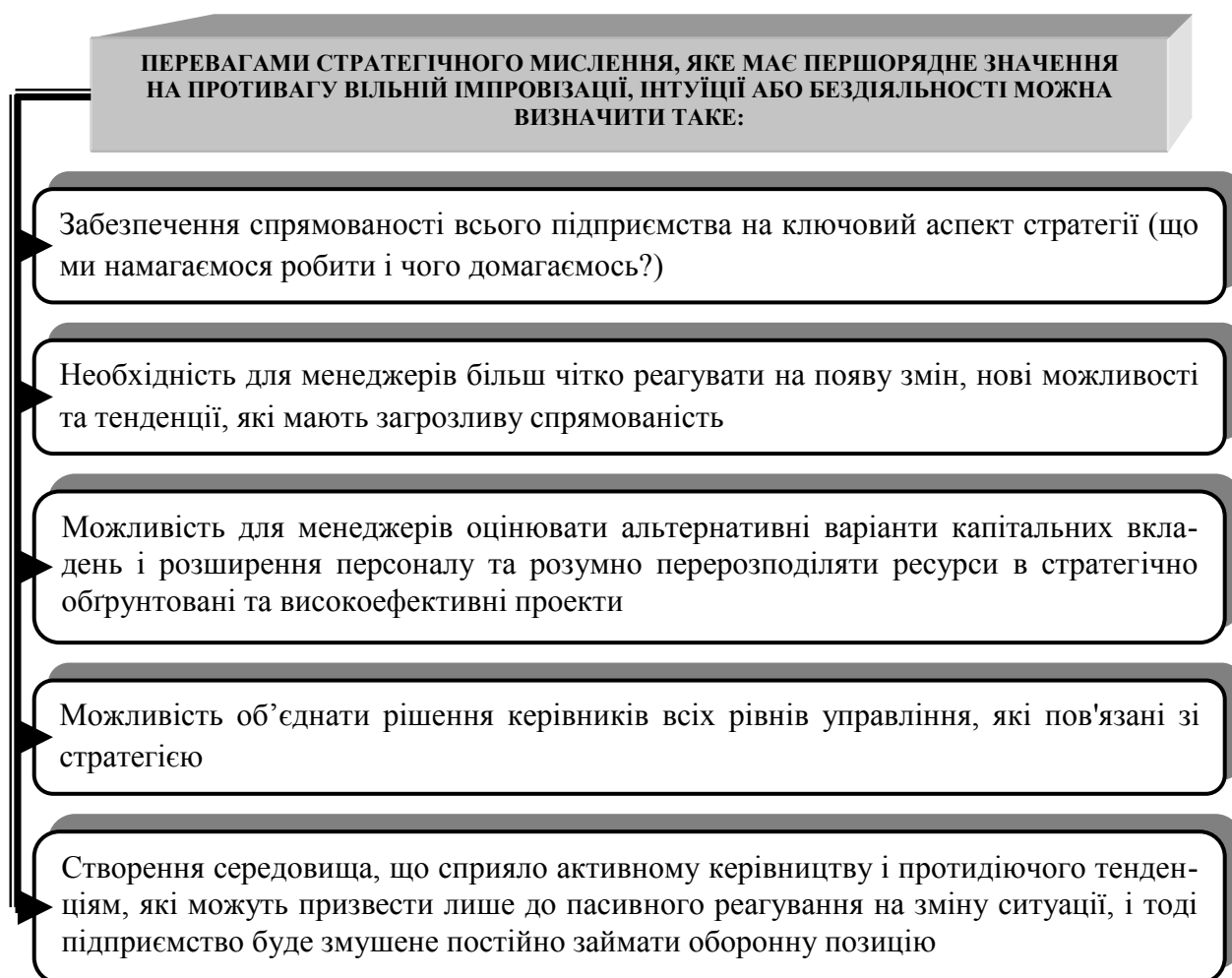


**Рисунок 1.18 – Відмінність стратегічного управління від стратегічного планування**

*Таблиця 1.2 – Порівняння різних форм управління*

Характеристика	Оперативне управління	Довгострокове управління	Стратегічне управління
1	2	3	4
Основне призначення (місія)	Виробництво товарів з метою одержання прибутку від реалізації	Максимізація прибутку	Вживання підприємства в довгостроковій перспективі з урахуванням інтересів робітників і суспільства
Основний метод досягнення	Пошук шляхів більш ефективного використання ресурсів	Оптимізація використання внутрішніх ресурсів	Відстеження і адаптація до змін в оточенні, пошук нових можливостей в конкурентній боротьбі
Урахування фактору часу	Орієнтація на короткострокову та середньострокову перспективу	Орієнтація на середньострокову та довгострокову перспективу	Орієнтація на довгострокову перспективу

1	2	3	4
Важливість фактора часу	Не найважливіший фактор	Важливий фактор	Найважливіший фактор у конкурентному середовищі
Основа побудови системи управління	Функції та організаційні структури, процедури	Функції та організаційні структури, техніка і технологія	Люди, системи, інформаційне забезпечення, ринок
Підхід до управління персоналом	Погляд на робітників як виконавців окремих робіт і функцій	Погляд на робітників як на ресурс підприємства	Погляд на робітників як на найважливіший ресурс підприємства, його головну цінність та джерело благополуччя
Критерії ефективності управління	Прибутковість	Прибутковість і раціональність використання виробничого потенціалу	Точність передбачення змін в зовнішньому середовищі та наявність часу на адаптацію



**Рисунок 1.19– Переваги стратегічного мислення**

## 1.4. Моделі стратегічного управління (самостійне вивчення)

Таблиця 1.3 – Моделі стратегічного управління

Ступінь нестабільності за шкалою, бали	Система управління	Моделі стратегічного управління
1,0–2,5	Управління на основі контролю	Довідники та інструкції, регламенти «Фінансовий контроль», «Бюджетування»
2,5–3,0	Управління на основі екстраполяції	«Цільове управління», «Довгострокове планування»
3,0–3,5	Управління на основі передбачення змін	«Стратегічне планування за періодами», «Управління шляхом вибору стратегічних позицій»
3,5–5,0	Управління на основі гнучких експертних рішень	«Управління шляхом ранжирування стратегічних завдань», «Управління за слабкими сигналами», «Управління в умовах стратегічних несподіванок»

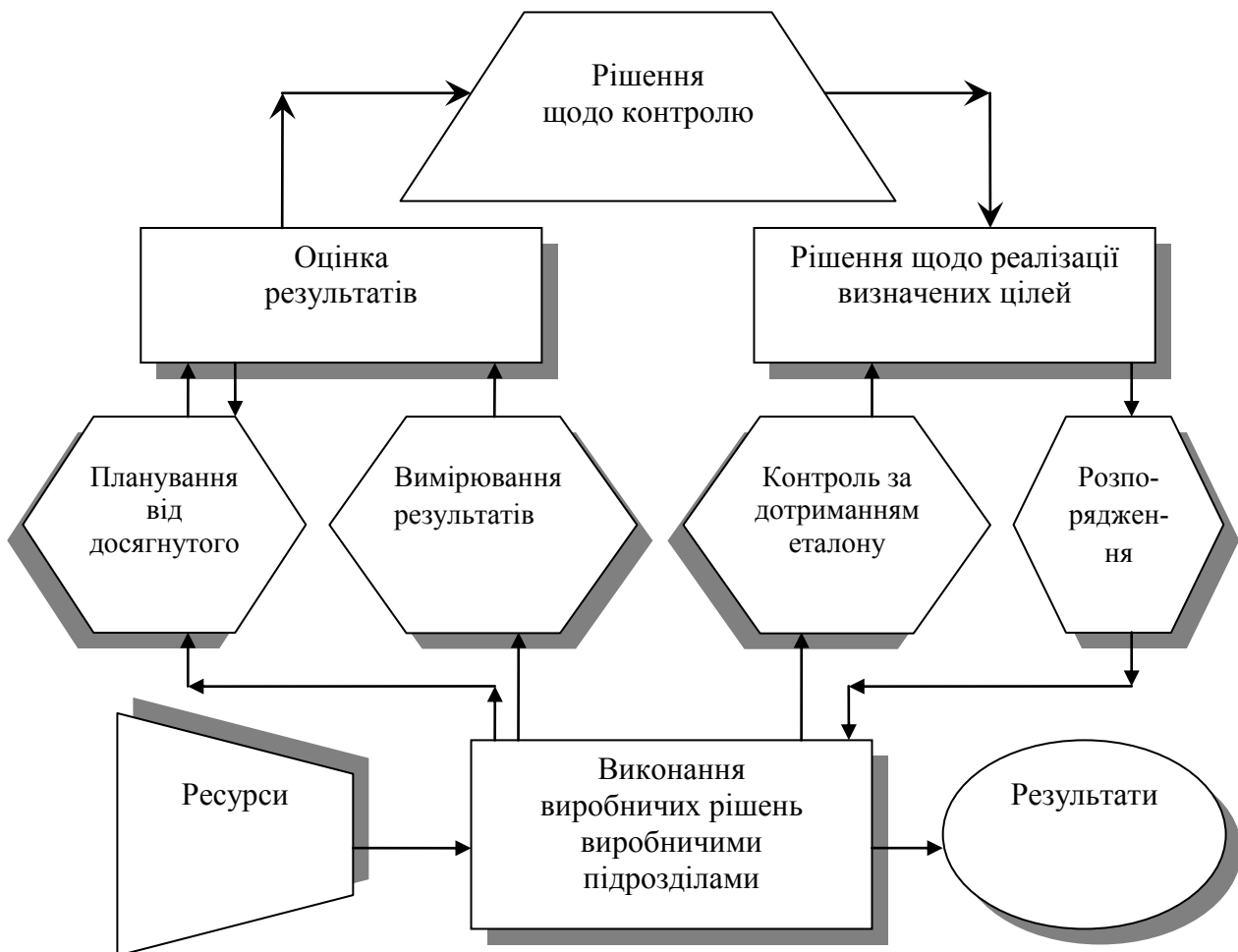


Рисунок 1.20 – Управління на основі контролю

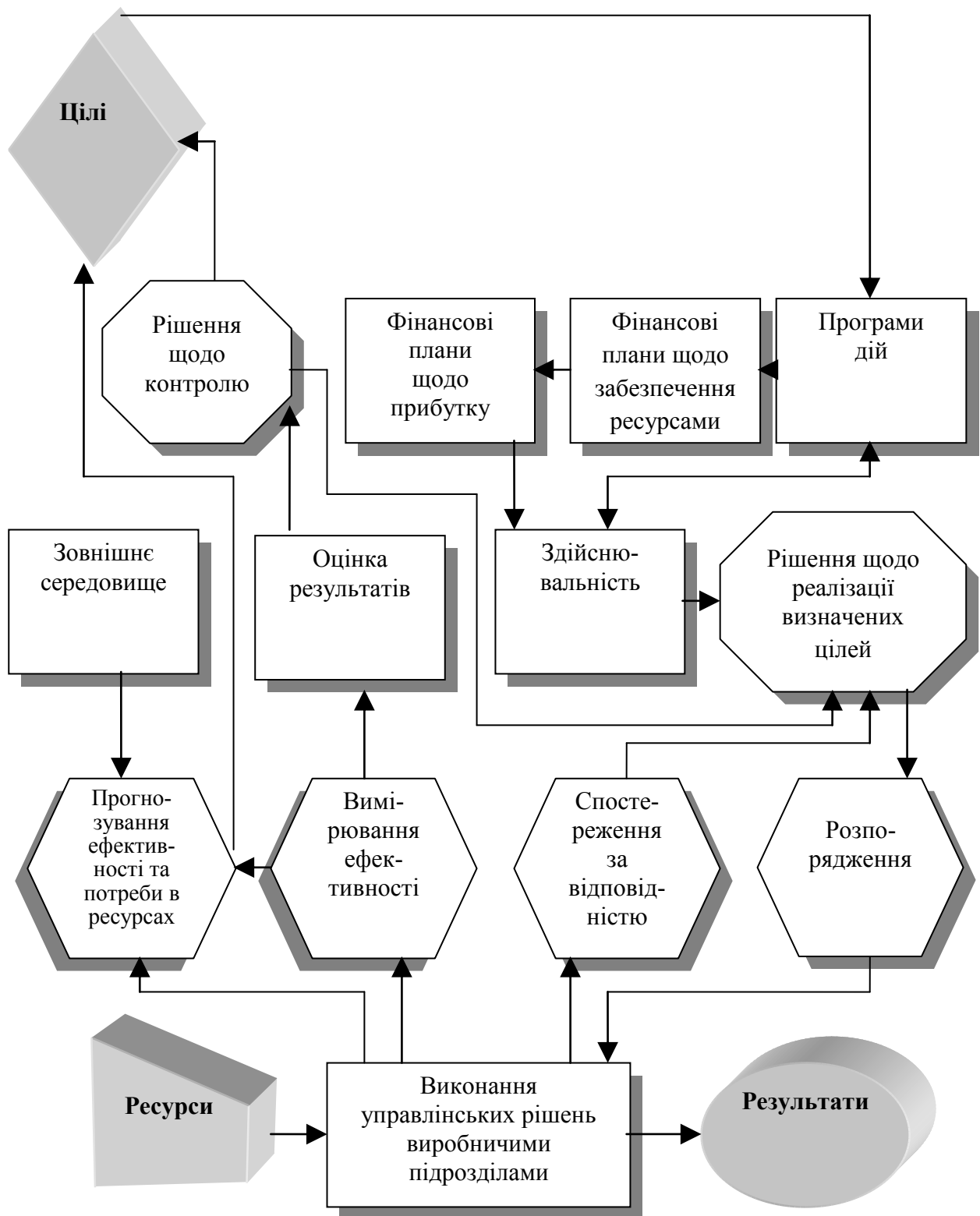
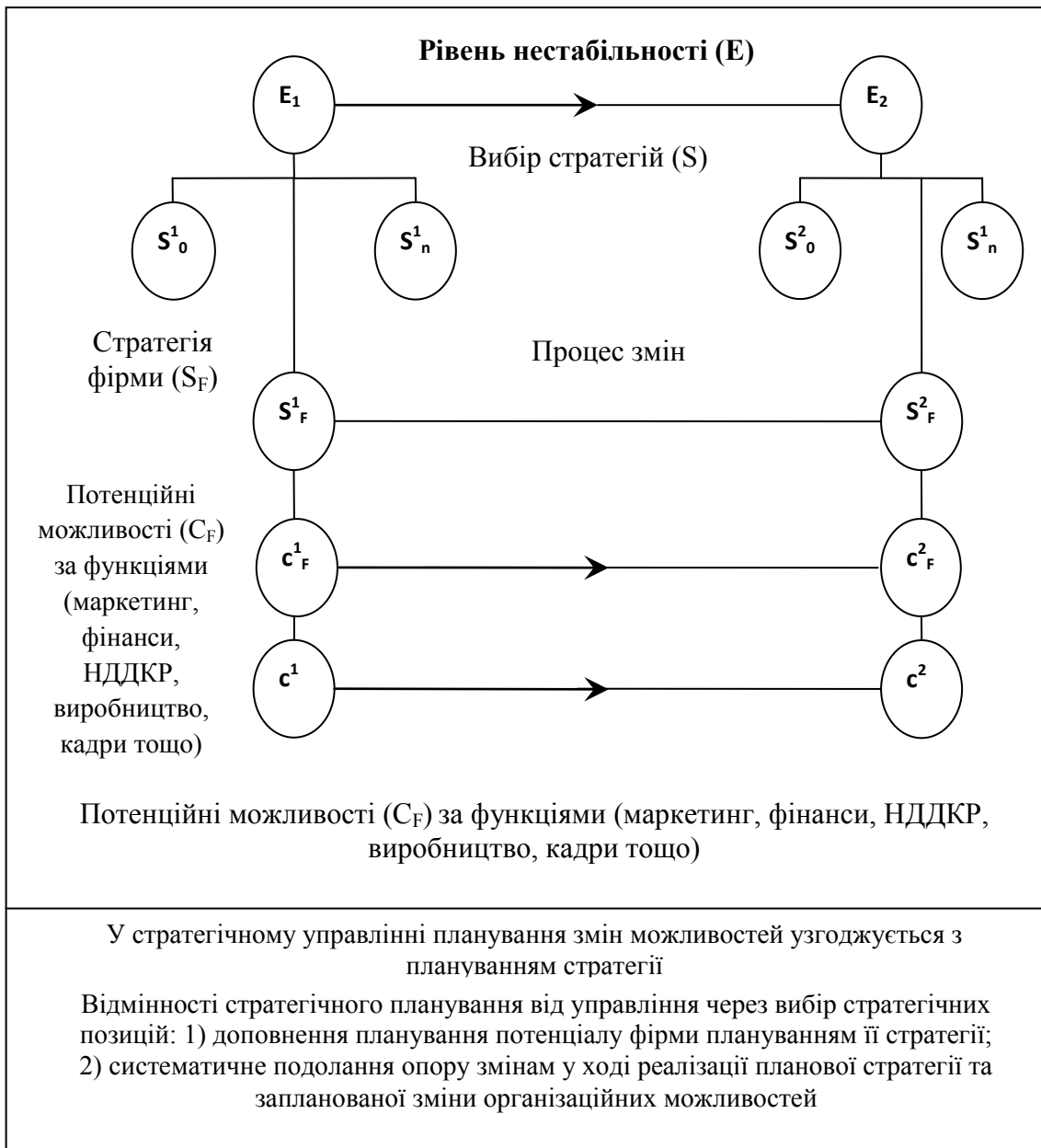


Рисунок 1.21 – Управління на основі екстраполяції



**Рисунок 1.22 – Управління шляхом вибору стратегічних позицій**



**Рисунок 1.23 – Управління шляхом ранжування стратегічних завдань**

**Таблиця 1.4 – Використання моделі  
«Управління за слабкими сигналами»**

Сила сигналів із зовнішнього середовища / на рівні нестабільності	Заходи за посиленням їхньої дієвості					
	А Спостереження за зовнішнім оточенням	В Визначення відносної сили чи слабкості сигналів	С Зниження зовнішньої стратегічної вразливості	Д Прискорення реакції фірми у відповідь	Е Розробка та здійснення попередніх заходів	Ф Плани та реалізація практичних заходів
1. Загроза або нова можливість відчущуються						
2. Стають зрозумілими джерела загроз/можливостей						
3. Масштаби загроз /можливостей стають відомими	Заходи залежать від характеру сигналів					
4. Визначаються шляхи розв'язання проблеми						
5. Результати підготовки контрзаходів можуть бути прогнозовані						



Характерні риси управління за умов стратегічних несподіванок, коли:

- проблема виникає спонтанно;
- вирішення проблеми не сприяє застосування минулого досвіду;
- невміння розробити контрзаходи може призвести до великих фінансових втрат;
- заходи потрібно вживати негайно, чому не сприяє заведений на фірмі регламент

Має бути налагодженою комунікаційна мережа зв'язків для надзвичайних ситуацій

Здійснюється перерозподіл обов'язків вищого керівництва з метою:

- підтримання морального клімату в організації;
- зведення до мінімуму кількості відхилень від норми;
- вжиття надзвичайних заходів

Вводиться в дію мережа оперативних груп для:

- розробки стратегічних дій, включаючи планування;
- встановлення прямих зв'язків між групою та вищим керівництвом;
- розробки вищим керівництвом загальної стратегії розподілу відповідальності, координації управління;
- виконання функцій на конкретних напрямках загальної стратегії

Для налагодження зв'язків між оперативними групами:

- формується кілька систем зв'язку для вирішення маркетингових, фінансових, виробничих, юридичних та інших проблем;
- здійснюється швидке реагування на несподіванки із застосуванням як традиційних, так і творчих методів управління

Персонал фірми навчається вирішення неочікуваних проблем з використанням широкого спектра методів

Рисунок 1.24 – Управління в умовах стратегічних несподіванок

## 1.5. Застосування різновидів стратегічного управління підприємствами України та інших країн світу в ринкових умовах господарювання

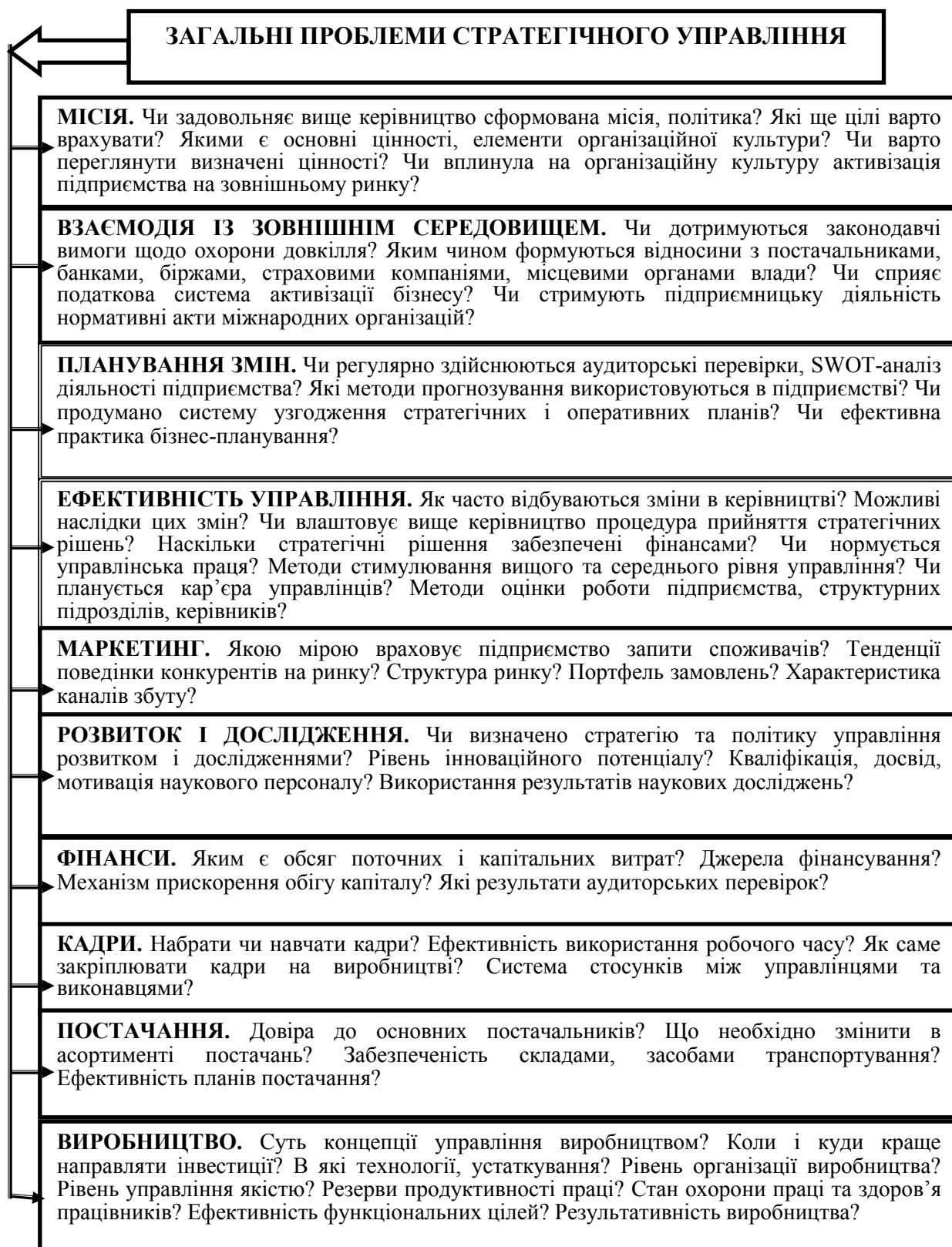


Рисунок 1.25 – Загальні проблеми стратегічного управління

## ОБМЕЖЕННЯ У ВИКОРИСТАННІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Стратегічне управління вже за своєю суттю не дає та й не може дати точної та детальної картини майбутнього. У стратегічному управлінні описи бажаного майбутнього підприємства, які вироблено – це не детальний опис його внутрішнього стану і положення в зовнішньому середовищі, а сукупність якісних бажань того, в якому стані повинне знаходитись підприємство в майбутньому, яку позицію воно повинне займати на ринку та в бізнесі, яку мати організаційну культуру, в які ділові групи входити, тощо. При цьому все це в сукупності повинне складати те, що визначить, чи виживе підприємство в майбутньому в конкурентній боротьбі чи ні

Стратегічне управління не може бути зведеним до комплексу рутинних правил, процедур і схем. У нього немає теорії, яка припускає що і як робити під час вирішення визначених завдань або ж у визначених ситуаціях. Стратегічне управління – це більш визначена філософія або ідеологія бізнесу і менеджменту. Кожен окремий менеджер розуміє і реалізує його по-своєму. Звичайно, існує ряд рекомендацій, правил і логічних схем аналізу проблем вибору стратегії, а також здійснення стратегічного планування і практичної реалізації стратегії. Проте, в цілому на практиці стратегічне управління – це: симбіоз інтуїції та мистецтва вищого керівництва при управлінні підприємством для здійснення стратегічних цілей; високий професіоналізм і творчість працівників, що забезпечують зв'язок з середовищем, оновлення організації та її продукції, а також реалізацію поточних планів; активне залучення всіх працівників на реалізацію завдань підприємства, пошук найліпших шляхів досягнення цілей

Потребує великих зусиль і великих витрат часу і ресурсів для того, щоб в підприємстві почав здійснюватись процес стратегічного управління. Також потрібне впровадження стратегічного планування, яке дуже відрізняється від розробки довгострокових планів, що обов'язкові до виконання за будь-яких умов. Необхідно також створення підрозділів, що здійснюють обстеження оточення і впровадження підприємства в середовище. Підрозділ маркетингу, зв'язки з суспільством та інше, набувають великого значення та потребують дуже значних додаткових витрат

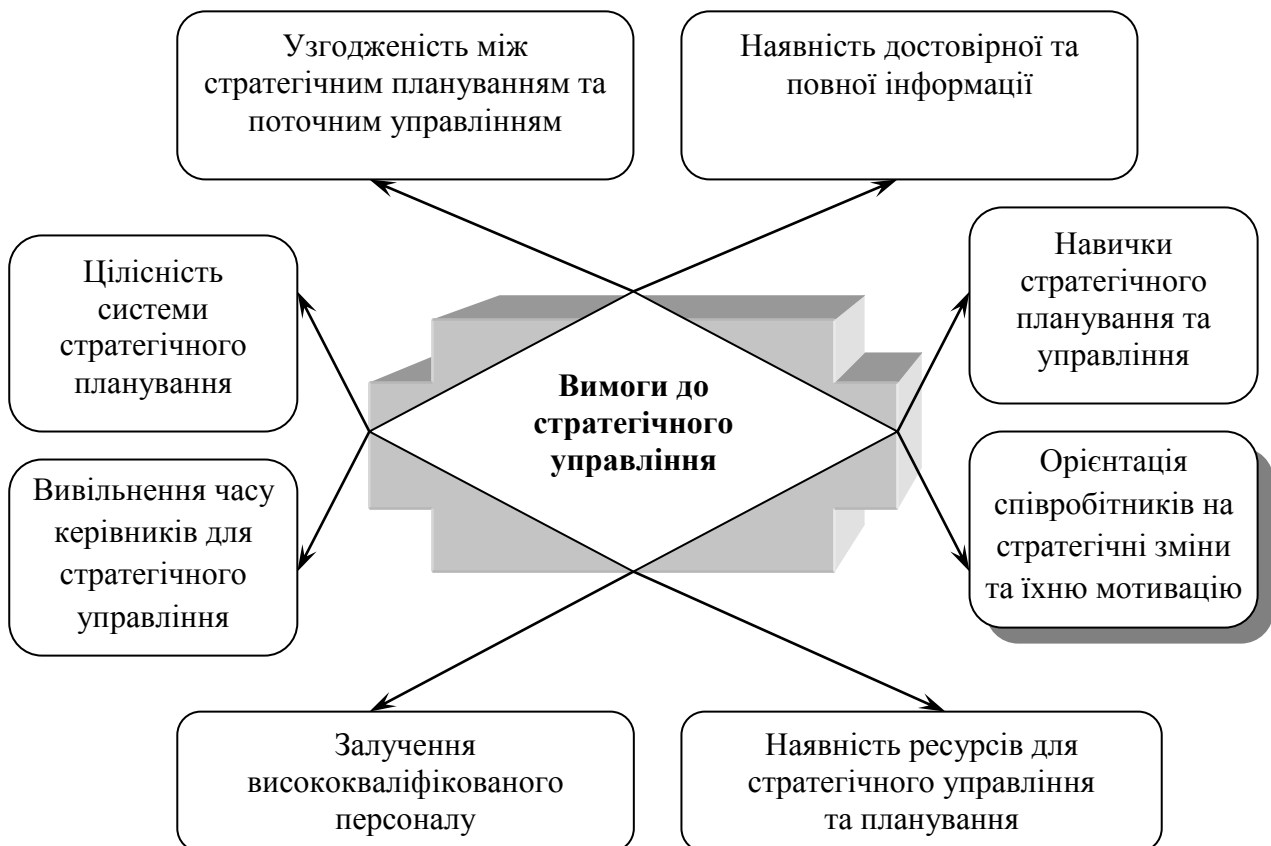
Дуже посилюються негативні наслідки помилок стратегічного управління. В умовах, коли в дуже малі строки створюються нові продукти, кардинально змінюються напрямки вкладень, коли виникають нові можливості для бізнесу, наслідки невірної передбачення і відповідно помилки стратегічного вибору стають катастрофічними для підприємства. Особливо трагічні наслідки невірної прогнозу мають місце для підприємств, які прямують безальтернативним шляхом функціонування або ж для тих, які реалізують таку стратегію, що не піддається корегуванню

Під час здійснення стратегічного управління часто головний акцент робиться на стратегічне планування. Проте, цього недостатньо тому, що стратегічне планування не забезпечує обов'язкового успішного виконання стратегічного плану, бо найважливішою складовою стратегічного управління є реалізація стратегічного плану. А це вимагає в першу чергу створення організаційної культури, яка дозволяє реалізувати стратегію, створюючи системи мотивації та організації праці, певної гнучкості в підприємстві, тощо. При цьому в стратегічному управлінні процес виконання стратегії справляє активний зворотний вплив на планування, що ще більше підсилює значущість фази виконання

Рисунок 1.26 – Обмеження стратегічного управління

**Таблиця 1.5 – Шляхи подолання обмежень щодо використання стратегічного управління на підприємстві**

Обмеження	Шляхи подолання
Відсутність системного підходу до формування стратегічного управління на підприємстві	Впровадження системи подвійного управління: стратегічного рівня та децентралізованих підрозділів. Застосування стратегічного контролю та контролінгу. Використання стимулів щодо освоєння стратегічного управління. Формування стратегічної поведінки
Конкуренція стратегічних і поточних видів діяльності з перевагою останніх	Розробка системи стратегічних планів, у тому числі стратегічних бюджетів. Захист стратегічної діяльності за допомогою низки планово-економічних заходів
Відсутність надійної стратегічної інформації для управління підприємством	Формування (зміцнення) аналітичних служб підприємства. Побудова систем стратегічного моніторингу та контролінгу: – зовнішнього середовища; – внутрішнього середовища
Брак у персоналу навичок стратегічного управління	Спеціальна підготовка кадрів управління, особливо вищого рівня, для всебічного забезпечення функціонування організації у стратегічному режимі. Підготовка та підвищення кваліфікації персоналу щодо прийняття стратегічних рішень, а також їх застосування та аналізу наслідків
Опір змінам у вигляді «ліквідації загроз», розподілу влади, прав, обов'язків та відповідальності та звичних традицій, що існують на підприємстві	Створення структури, яка здатна змінюватись. Спільне прийняття стратегічних рішень. Управління опором. Формування стратегічного мислення та поведінки



**Рисунок 1.27 – Вимоги до стратегічного управління**

**Таблиця 1.6 – Порівняльна характеристика підприємств  
«закритого» та «відкритого» типів**

<b>Параметр</b>	<b>«Закрите підприємство» (техніко-економічна система)</b>	<b>«Відкрите підприємство» (соціально-економічна система)</b>
Філософія	управлінський раціоналізм	системний, ситуаційний підходи
Умови діяльності	стабільні	змінюються
Успіх досягається завдяки	раціональній організації виробництва, зниженню витрат за рахунок внутрішніх резервів, зростанню продуктивності праці, ефективному використанню ресурсів	адаптації до зовнішніх факторів, пошуку та реалізації нових можливостей розвитку (за змістом і співдією); техніко- організаційним факторам, що залежать від змін у зовнішньому середовищі
Цілі та завдання	структуровані цілі досягнення певних параметрів; діють тривалий час; кооперація та концентрація	різноманітність цілей; перевага цілей розвитку
Стратегія	зростання обсягів виробництва; поглиблення спеціалізації	підпорядкування виробництва споживанню, задоволенню ринкового попиту; диверсифікація; інновації
Організаційна структура управління	основа побудови – функціональна ознака; чіткий розподіл праці, спеціалізація, концентрація; визначення обов'язків у стандартних документах	основа – децентралізація різних типів; багатоваріантність форм; гнучкість, універсальність; частина ланок має тимчасовий характер; система автономних виробничо-управлінських підрозділів (наприклад, стратегічні зони господарювання, стратегічні господарчі центри)
Механізм управління	основа – довгострокове планування та ефективний контроль усіх видів	основа – виявлення проблем і генерація нових рішень; стратегічне управління переважно за «слабкими сигналами»
Вимоги до персоналу	знання технічних компонентів виробничого процесу; знання економіки та організації діяльності свого підприємства; орієнтація діяльності: чітке та організоване виконання планів та ін. рішень, які доводяться «згори»; чітке виконання встановлених норм і правил	керівники-підприємці, поєднання спеціальних професійних знань з широким світоглядом; ініціатива на всіх рівнях управління, можливість прояву талантів; організаційна культура як основа поведінки



**Рисунок 1.28 – Причини негативного ставлення до застосування стратегічного управління**

**ВІДСУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВИЯВЛЯЄТЬСЯ  
НАЙЧАСТІШЕ В ТАКИХ ОСНОВНИХ ФОРМАХ:**

Підприємство планує свою діяльність виходячи з того, що оточення або взагалі не буде змінюватись, або ж у ньому не будуть відбуватися якісні зміни. Намагання скласти довгострокові плани, в яких відображається що, коли і як робити в досить довгостроковій перспективі, або бажання будувати «на сторіччя», або придбати «на довгі роки» – усе це ознаки не стратегічного управління. Бачення довгострокової перспективи – дуже важлива складова частина стратегічного управління. Однак це не означає екстраполяції практики, що існує та стану оточення на багато років наперед

Під час стратегічного управління здійснюється погляд з майбутнього у теперішнє, визначаються та здійснюються нинішні дії підприємства, які забезпечують йому визначене майбутнє, а не виробляється план або опис того, що підприємство повинно робити у майбутньому. У протилежність нестратегічному управлінню складається план конкретних дій як у сучасному, так і в майбутньому, що базується на тому, що чітко відомо яким буде кінцевий стан і що оточення фактично не буде змінюватись

У нестратегічному управлінні розробка програми дій починається з аналізу внутрішніх можливостей та ресурсів підприємства. За таких умов дуже часто виявляється, що підприємство не може досягнути своїх цілей, бо їх досягнення принципово залежить від можливостей, бажань та потреб клієнтів, а також від поведінки конкурентів. Усе, що може підприємство визначити на основі аналізу внутрішніх можливостей – це яку кількість продукту воно може розробити і які витрати при цьому воно може мати, а яка кількість буде проданою і за якою ціною – визначає ринок. Тому починати планування діяльності підприємства з аналізу внутрішніх ресурсів та можливості раціонально використовувати ці ресурси означає повністю протистояти принципам стратегічного управління

**Рисунок 1.29 – Ознаки нестратегічного управління на українських підприємствах**

## Запитання для самоконтролю

1. Яким чином змінювалися відносні пріоритети стратегічних рішень протягом останніх 150 років у розвинутих ринкових державах?
2. Обґрунтуйте, чому стратегічне управління є складовою, органічною часткою системи управління підприємством у цілому.
3. Охарактеризуйте, яким чином виробничо-ринкові та географічні фактори впливають на зміну умов підприємницької діяльності у розвинутих ринкових державах, в історичній ретроспективі.
4. Охарактеризуйте, яким чином зовнішнє соціально-політичне та внутрішнє середовище впливали на зміну умов підприємницької діяльності в розвинутих ринкових державах в історичній ретроспективі.
5. Охарактеризуйте, яким чином виникає послідовна зміна управлінських задач з точки зору характеристик нестабільності (за І. Ансоффом).
6. Навести приклад оцінки змін, які очікують у майбутньому підприємство, яке самостійно обране студентом, за шкалою від 1 до 5.
7. Обґрунтуйте, яким чином пов'язана еволюція систем управління з рівнем нестабільності зовнішнього середовища.
8. Самостійно наведіть кілька визначень стратегічного управління (різних авторів) та обґрунтуйте їх загальні та відмінні риси.
9. Обґрунтуйте, яким чином змінювався зміст стратегічного управління в залежності від зміни умов ведення бізнесу.
10. У чому виявляється гнучкість стратегічного управління під час порівняння його з оперативним та довгостроковим управлінням?
11. Обґрунтуйте, основні відмінності різних форм управління (оперативного, довгострокового та стратегічного).
12. У чому виявляються переваги стратегічного мислення перед інтуїцією та бездіяльністю?
13. Обґрунтуйте, які обмеження має процес стратегічного управління.
14. У чому виявляється різниця між стратегічним плануванням та стратегічним управлінням?
15. Обґрунтуйте, що є здатністю до стратегічного управління?
16. Обґрунтуйте, яким чином пов'язані основні завдання та етапи стратегічного управління.
17. Охарактеризуйте послідовність та взаємозв'язок різних елементів циклу стратегічного управління.
18. Обґрунтуйте, що є здатністю до стратегічного управління?
19. Наведіть конкретні приклади, коли відсутність стратегічного управління призвела до втрати конкурентної переваги або банкрутства підприємства?
20. Наведіть конкретні приклади, коли низька якість стратегічного управління або невірно розроблений напрямок стратегічного управління призвели до втрати конкурентної переваги або банкрутства підприємства?



21. Охарактеризуйте основні положення концепції стратегічного управління.

22. Порівняйте моделі стратегічного управління та обґрунтуйте, у чому полягають їх переваги та недоліки.

### **Теми рефератів**

1. Суть системи управління підприємством.
2. Основні принципи розвитку підприємств.
3. Характеристики нестабільності середовища функціонування підприємства.
4. Основи довгострокового управління підприємством.
5. Основні характеристики управління на основі передбачення змін.
6. Основні характеристики управління на основі екстрених рішень.
7. Принципи вибору системи управління підприємства.

### **Теми доповідей**

1. Основні переваги стратегічного управління і можливості його застосування на українських підприємствах.
2. Особливості руху підприємства від стратегічного до оперативного управління.
3. Особливості руху підприємства від оперативного до стратегічного управління.

## Тема 2. Рівні стратегічних рішень і типологія стратегій підприємства

### План

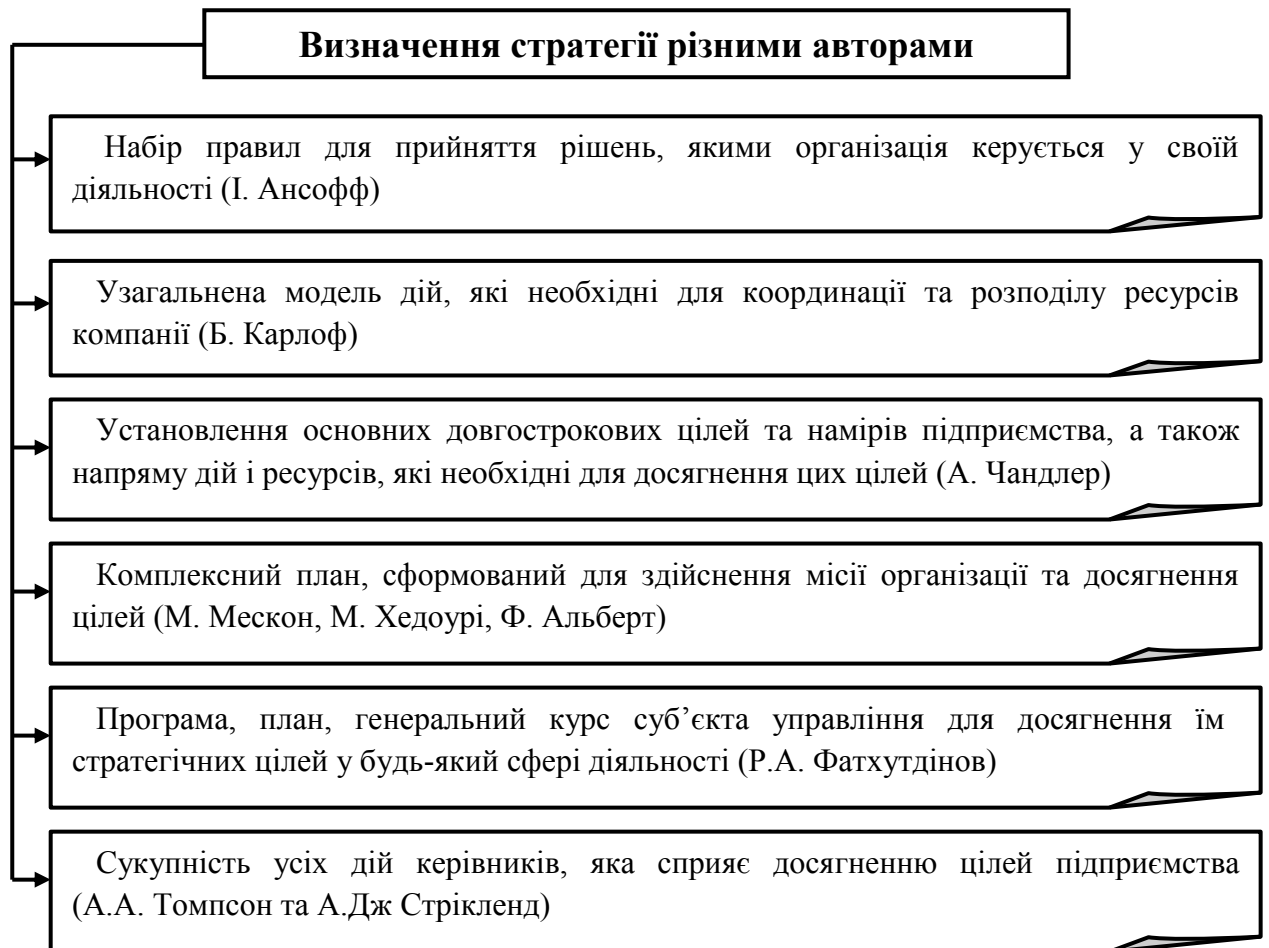
- 2.1. Поняття стратегії підприємства.
- 2.2. Ієрархія стратегій.
- 2.3. Формування стратегії.
- 2.4. Застосування наукових підходів до розробки стратегічних рішень.
- 2.5. Основи економічного обґрунтування стратегічних рішень.
- 2.6. Функціональні стратегії підприємств.

*Міні-лексикон:* стратегія, економічна стратегія, тактика, план, стратегічний план, політика, правила, процедура, орієнтир, корпоративна стратегія, ділова стратегія, функціональна стратегія, оперативна стратегія, формулювання стратегії, стратегічні рішення, захисна стратегія (стратегія скорочення), наступальна стратегія (стратегія зростання), наступально-захисна стратегія (стратегія стабільності), виробнича стратегія, продуктова стратегія, фінансова стратегія, кадрова стратегія, стратегія ціноутворення, стратегія ресурсозберігання.

### 2.1. Поняття стратегії підприємства



Рисунок 2.1 – Характерні риси поняття «стратегія»



**Рисунок 2.2 – Визначення поняття «стратегія» різними авторами**



**Рисунок 2.3 – Чинники стратегічного вибору**

## ПОНЯТІЙНИЙ АПАРАТ

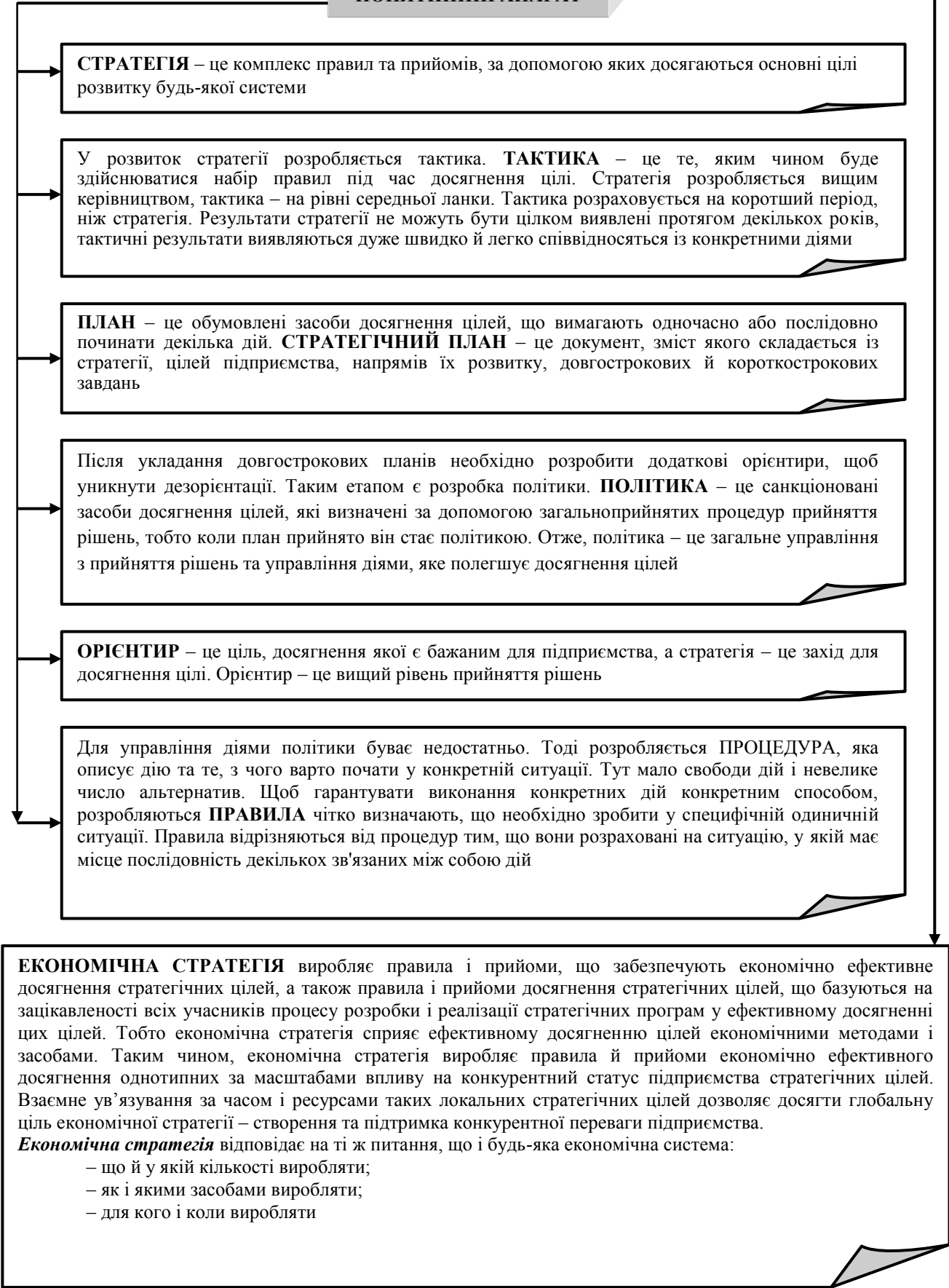


Рисунок 2.4 – Основні понятійні категорії стратегічного управління

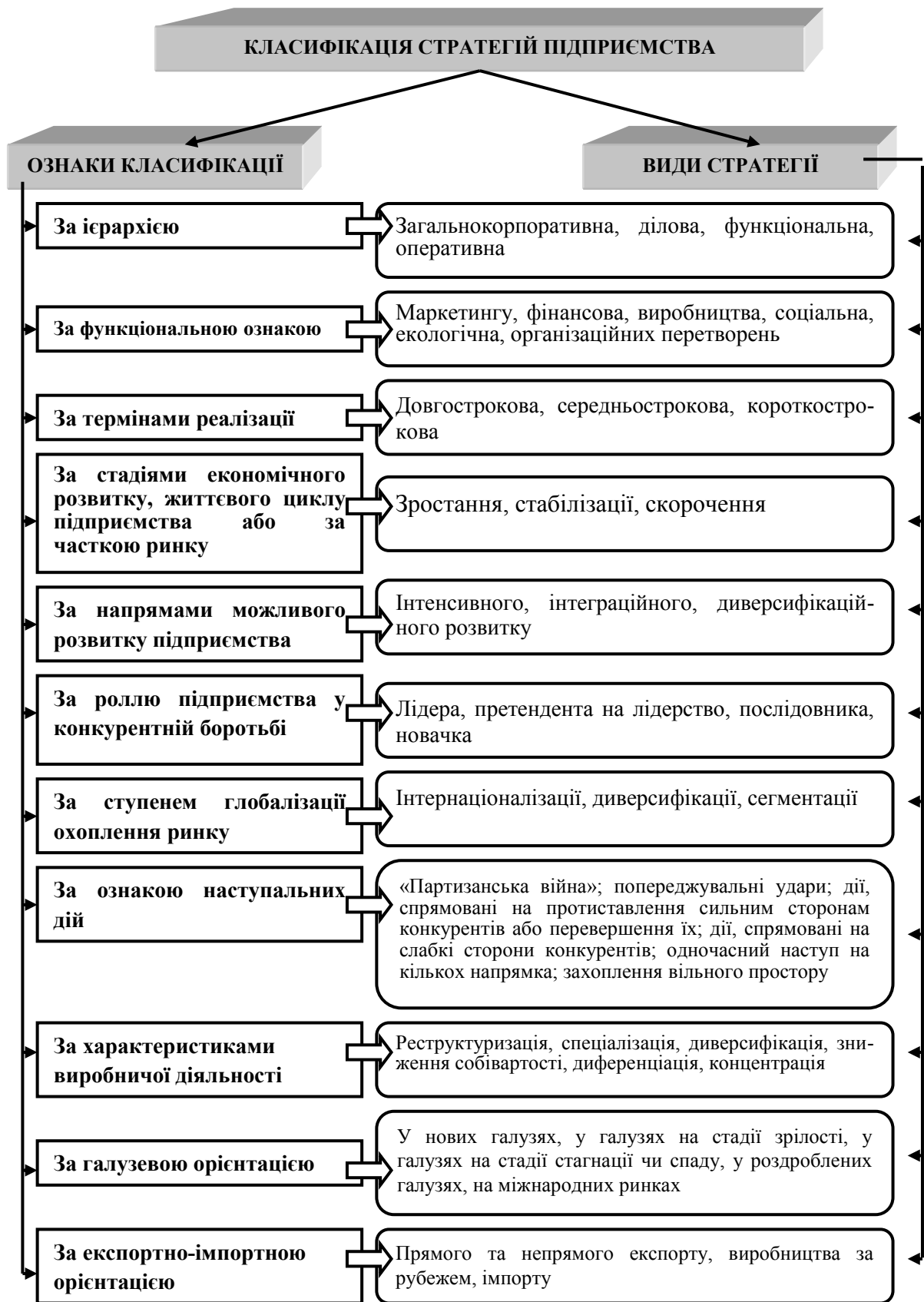


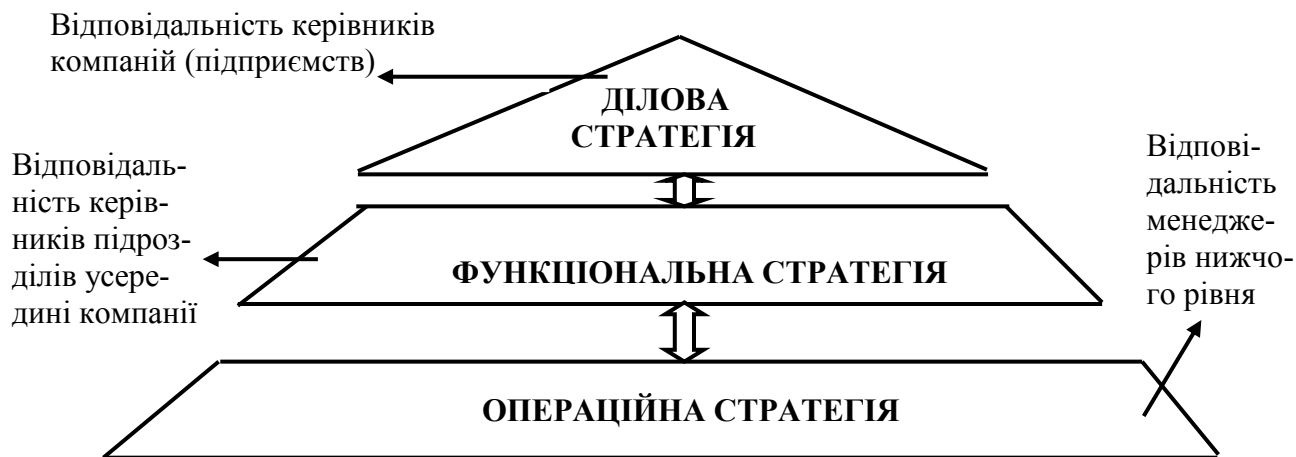
Рисунок 2.5 – Класифікація стратегій

## 2.2. Ієрархія стратегій

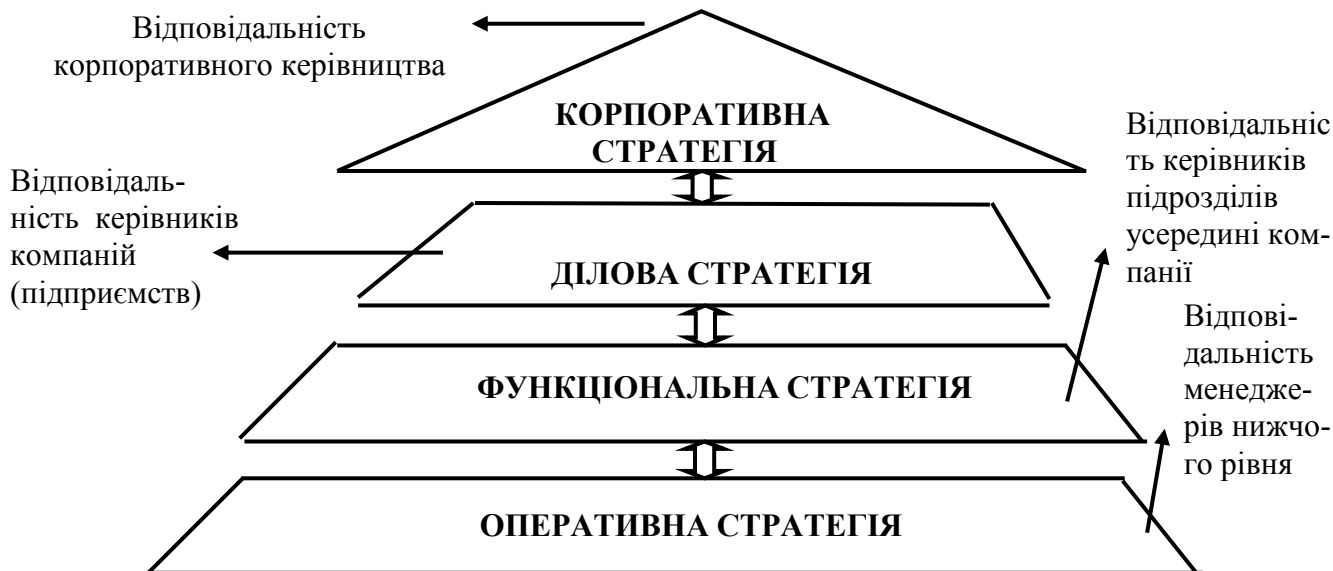
Таблиця 2.1 – Ієрархія стратегій

Рівень стратегії	Особи, які відповідають за розробку і виконання	Заходи, які характерні для кожного рівня
Корпоративна стратегія	керівники вищого рівня, інші ключові менеджери (рішення частіше приймаються радою директорів)	– створення і управління високопродуктивним господарчим портфелем структурних підрозділів компанії (придбання компаній, закріплення існуючих ділових позицій, закінчення діяльності, що не відповідає управлінським планам); – досягнення синергізму серед споріднених структурних підрозділів і перетворення його на конкурентну перевагу; – розробка інвестиційних пріоритетів і спрямування ресурсів у найбільш привабливі сфери діяльності
Ділова стратегія	генеральні директори або керівники підрозділів (рішення приймаються частіше корпоративним керівництвом або радою директорів)	– розробка заходів, які спрямовані на посилення конкурентоспроможності і збереження конкурентних переваг; – формування механізму реагування на зовнішні зміни; – об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів; – зусилля з вирішення специфічних питань і проблем
Функціональна стратегія	керівники середньої ланки (рішення приймаються керівником підрозділу)	– дії для підтримки ділової стратегії та досягнення цілей підрозділу; – огляд, перегляд та об'єднання пропозицій менеджерів на місцях
Операційна стратегія	керівники на місцях (рішення приймаються керівниками функціональних служб та відділів)	– дії для вирішення вузьких спеціальних питань і проблем, які пов'язані з досягненням цілей підрозділу

**Вузькоспеціалізована компанія**



**Диверсифікована компанія**



**Рисунок 2.6 – Ієрархія стратегій**

**ФУНКЦІОНАЛЬНА СТРАТЕГІЯ** (для кожного функціонального напрямку визначеної сфери діяльності. Кожна сфера діяльності має виробничу стратегію, стратегію маркетингу, фінансів тощо). Функціональна стратегія відноситься до плану управління поточною та основною діяльністю підрозділу (наукові дослідження та конструкторські розробки (НДДКР), виробництво, маркетинг, обслуговування клієнтів, розподіл, фінанси, кадри тощо). Компанії необхідно мати стільки функціональних стратегій, скільки у неї є основних напрямків діяльності.

**ОПЕРАЦІЙНА (ЛІНІЙНА) СТРАТЕГІЯ** (більш вузька стратегія для основних структурних одиниць: заводів, торговельних представництв, і відділів, що є внутрішніми функціональними напрямками). Операційна стратегія визначає яким чином керувати ключовими організаційними одиницями, а також як забезпечити виконання стратегічно важливих оперативних задач (придбання матеріалів, управління запасами, транспортування, реклама тощо).

Рисунок 2.7 – Визначення функціональної та операційної стратегій

### 2.3. Формування стратегії



Рисунок 2.8 – Формування стратегії



## 2.4. Застосування наукових підходів до розробки стратегічних рішень

**Стратегічні рішення** є різновидом управлінських рішень і пов'язані з рішеннями, що мають значення для підприємства у цілому: його позиції по відношенню до конкурентів, споживачів, товарів, ринків, макросередовища тощо. Саме вони окреслюють реальні задачі підприємства, допомагають визначити межі, всередині яких розгортається його діяльність, визначають види і обсяги необхідних ресурсів та принципові моделі діяльності.

**Стратегічні рішення** – це результат вибору суб'єктом управління варіанту дій, спрямованих на вирішення визначених стратегічних завдань підприємства в існуючій чи спрогнозованій на майбутнє ситуації. У загальному вигляді під стратегічними рішеннями маються на увазі рішення, які серйозно впливають на реалізацію поставлених цілей і наслідки яких вкрай важко або неможливо виправити

Рисунок 2.9 – Стратегічні рішення

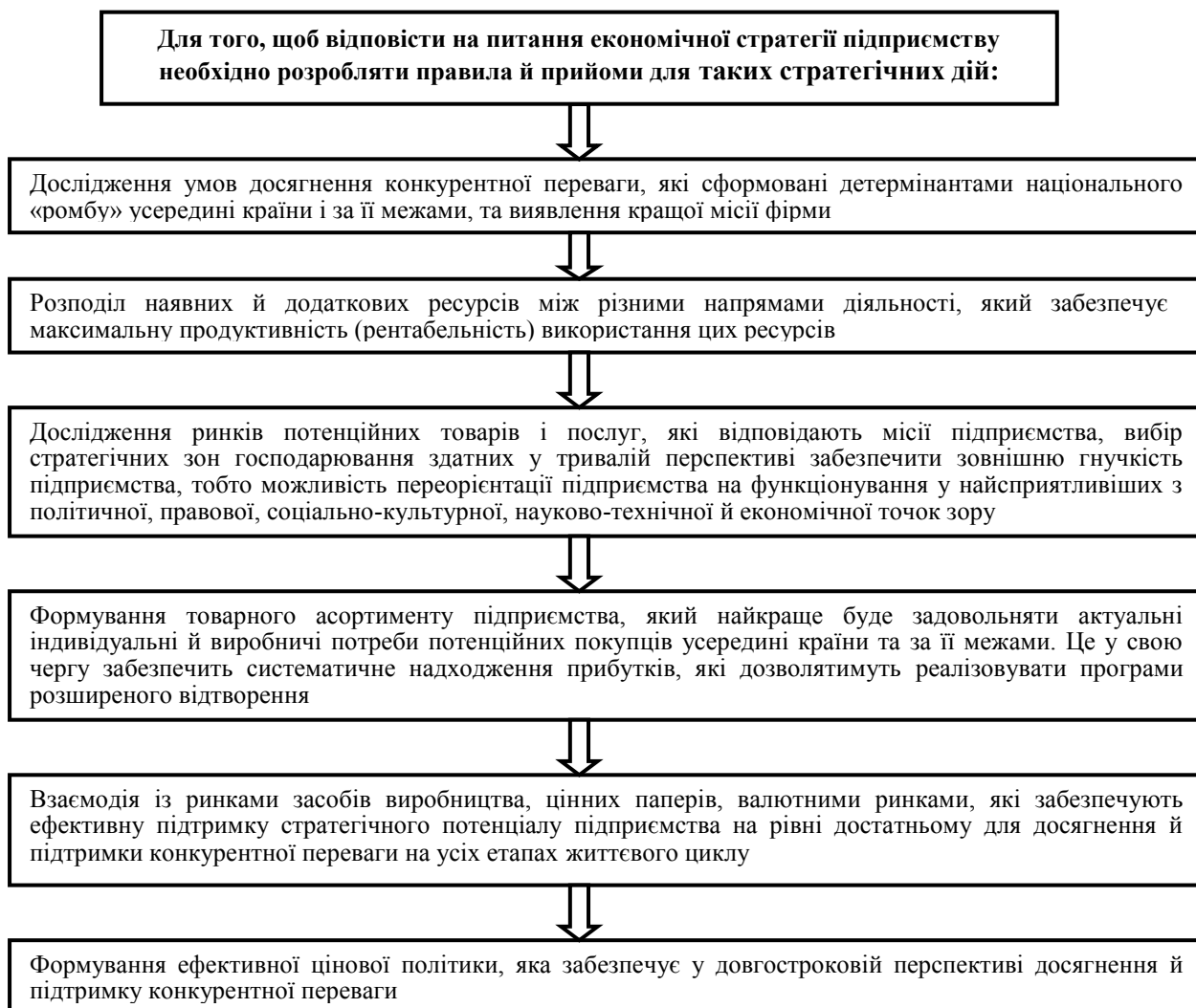
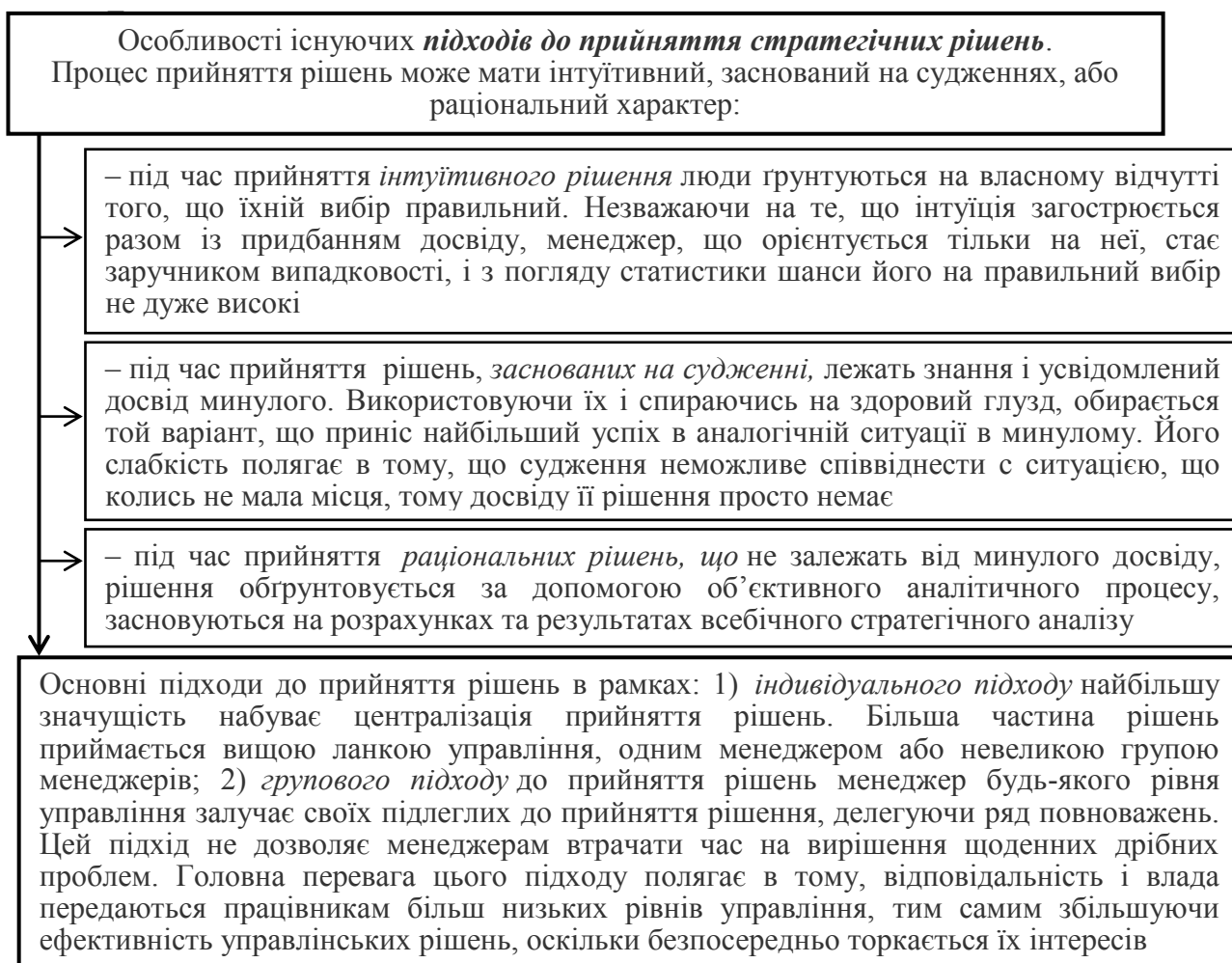


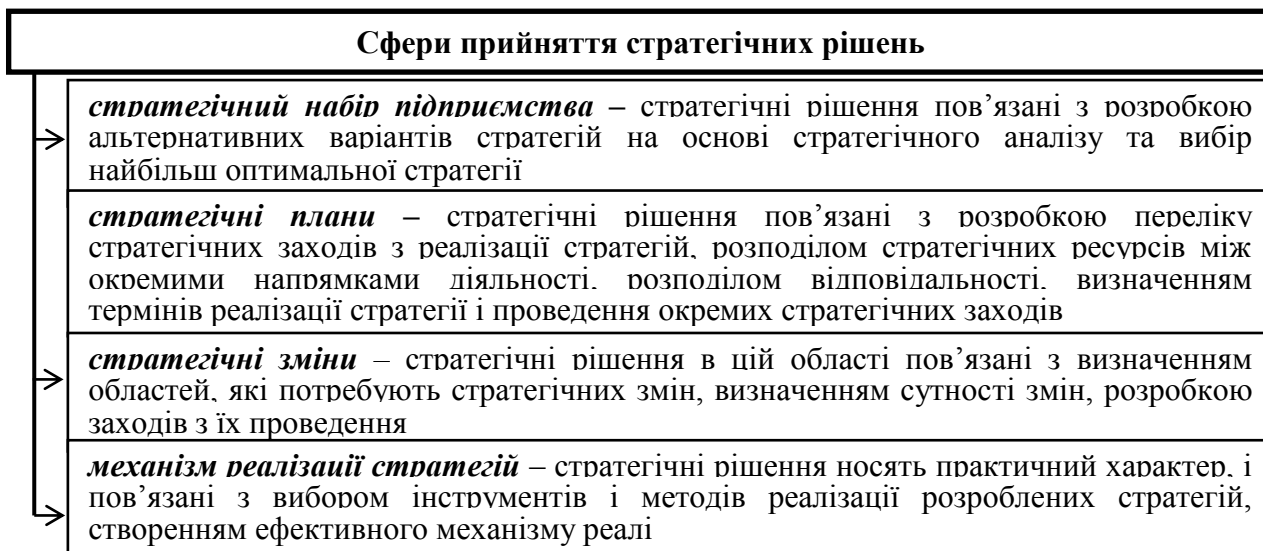
Рисунок 2.10 – Правила стратегічних дій

**Таблиця 2.2 – Порівняльна характеристика стратегічних та оперативних рішень**

Характеристика	Стратегічні рішення	Оперативні рішення
Масштаб дії	Підприємство в цілому	Оперативна діяльність
Тривалість дії	Довгострокова	Короткострокова
Зворотність	Слабка	Сильна
Параметри	Багатопротіпні	Однопротіпні
Оточення	Змінюється	Задане
Час	Варіюється	Дефіцит часу
Цілі	Багатоцільове	Одноцільове
Інформація	Часткова, загального характеру	Точна, конкретна
Структуризація цілей	Сильна	Слабка
Ієрархічний рівень прийняття	Високий	Різний
Ступінь ризику	Значний	Звичайний
Частота прийняття	Однократне застосування	Постійне застосування
Результат	Неможливо вгадати, визначити	Простіше визначити <input type="checkbox"/>

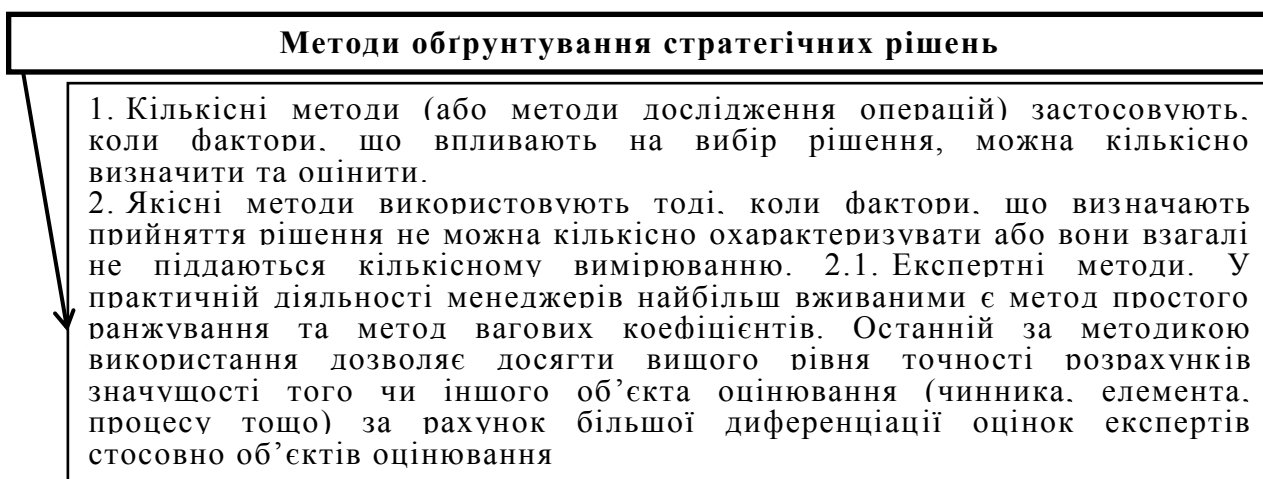


**Рисунок 2.11 – Підходи до прийняття стратегічних рішень**

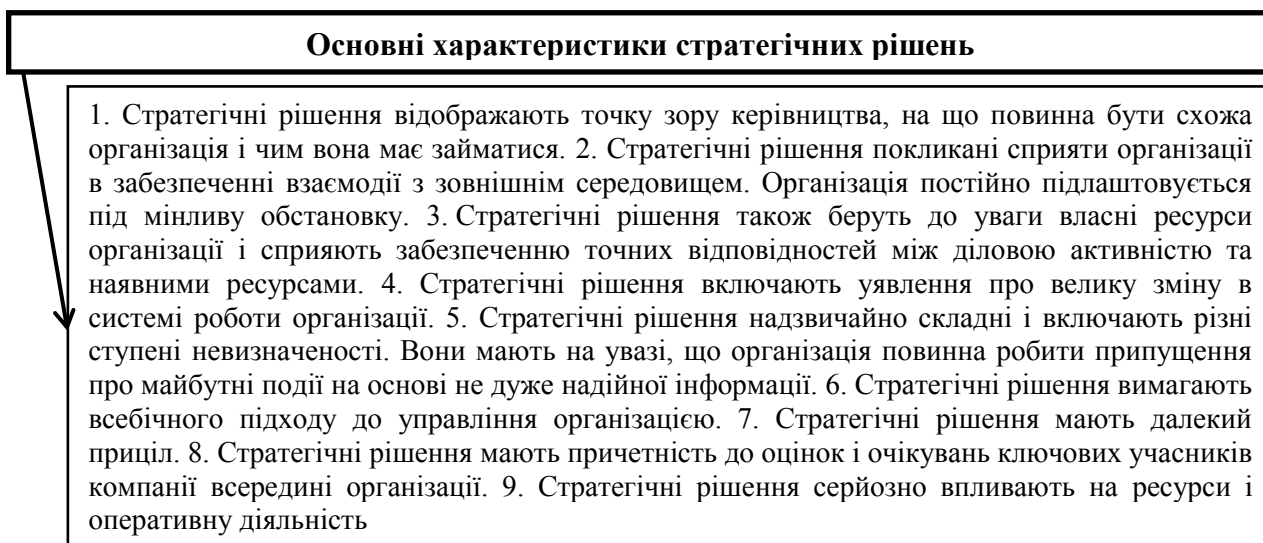


**Рисунок 2.12 – Сфери прийняття стратегічних рішень**

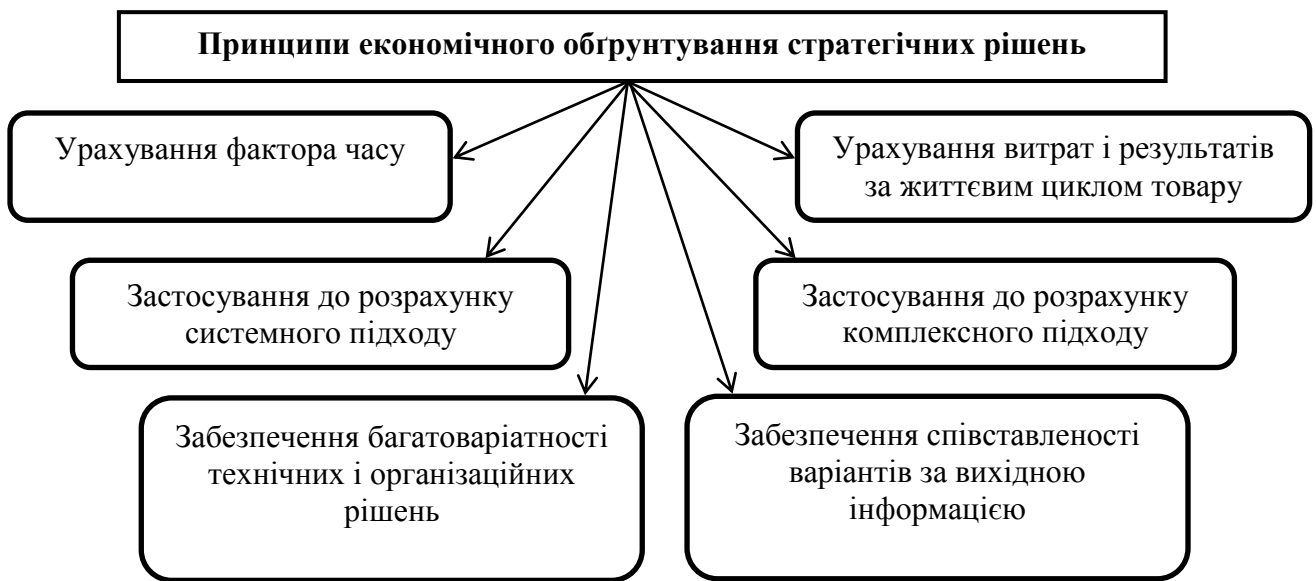
## 2.5. Основи економічного обґрунтування стратегічних рішень



**Рисунок 2.13 – Методи обґрунтування стратегічних рішень**



**Рисунок 2.14 – Характеристики стратегічних рішень щодо їх обґрунтування**



**Рисунок 2.15 – Принципи економічного обґрунтування стратегічних рішень**



**Рисунок 2.16 – Методи розрахунку економічного обґрунтування стратегічних рішень на підприємстві**

**Таблиця 2.3 – Фактори привабливості ринку та стратегічного положення бізнесу**

Привабливість ринку	Стратегічне положення
<i>Характеристика ринку (галузі)</i>	
Розмір ринку (внутрішнього, світового) Темпи зростання ринку (бажано за останні 10 років) Географічні переваги ринку	Частка ринку, контрольована фірмою Темпи зростання стратегічної одиниці бізнесу Конкурентоспроможність фірми
Динаміка цін, чутливість ринку до цін Розміри ключових сегментів ринку Циклічність ринку (щорічні коливання продажів) Важливість зовнішніх ринків Інші можливості і загрози галузевого оточення	Характеристика продуктового асортименту Ефективність системи маркетингу
<i>Фактори конкуренції</i>	
Рівень конкуренції на ринку Тенденції зміни числа конкурентів Переваги лідерів галузі Чутливість до товарів-замінників	Відносна частка ринку (зазвичай оцінюється частка внутрішнього ринку і частка ринку щодо трьох головних конкурентів) Потенціал фірми і її конкурентні переваги
<i>Фінансово-економічні фактори</i>	
Бар'єри входу і виходу з галузі Рівень завантаження виробничих потужностей Галузевий рівень рентабельності Структура галузевих витрат	Рівень використання потужностей фірми Рівень рентабельності Технологічний розвиток Структура витрат фірми
<i>Соціально-психологічні фактори</i>	
Соціальне середовище середу Юридичні обмеження бізнесу	Корпоративна культура Ефективність роботи співробітників Імідж фірми

Згідно із процедурою прийняття управлінського рішення, керівник формує спектр критеріїв, який утворює умовний діапазон альтернатив, за рамками якого рішення вже не буде ефективним, та здійснює пошук найбільш підходящої альтернативи саме в цьому діапазоні обмежень та критеріїв. У якості критеріїв прийняття обґрунтування стратегічних рішень виступають такі чинники:

- 1) вартість досліджень;
- 2) період упровадження розробок у виробництво;
- 3) розробки порівняно зі світовими досягненнями;
- 4) забезпеченість ресурсами;
- 5) кваліфікація персоналу;
- 6) адекватність потребам ринку та ін.

**Рисунок 2.17 – Критерії обґрунтування стратегічних рішень**

Таблиця 2.4 – Аналіз стратегічних можливостей підприємства

Зовнішнє середовище	Внутрішнє середовище підприємства	
	слабкі сторони	сильні сторони
Можливості, що надаються зовнішнім середовищем	Усунення недоліків підприємства	Зміцнення переваг підприємства
Небезпека з боку зовнішнього середовища	Можливість кризи	Підготовка до відбиття несприятливої ситуації

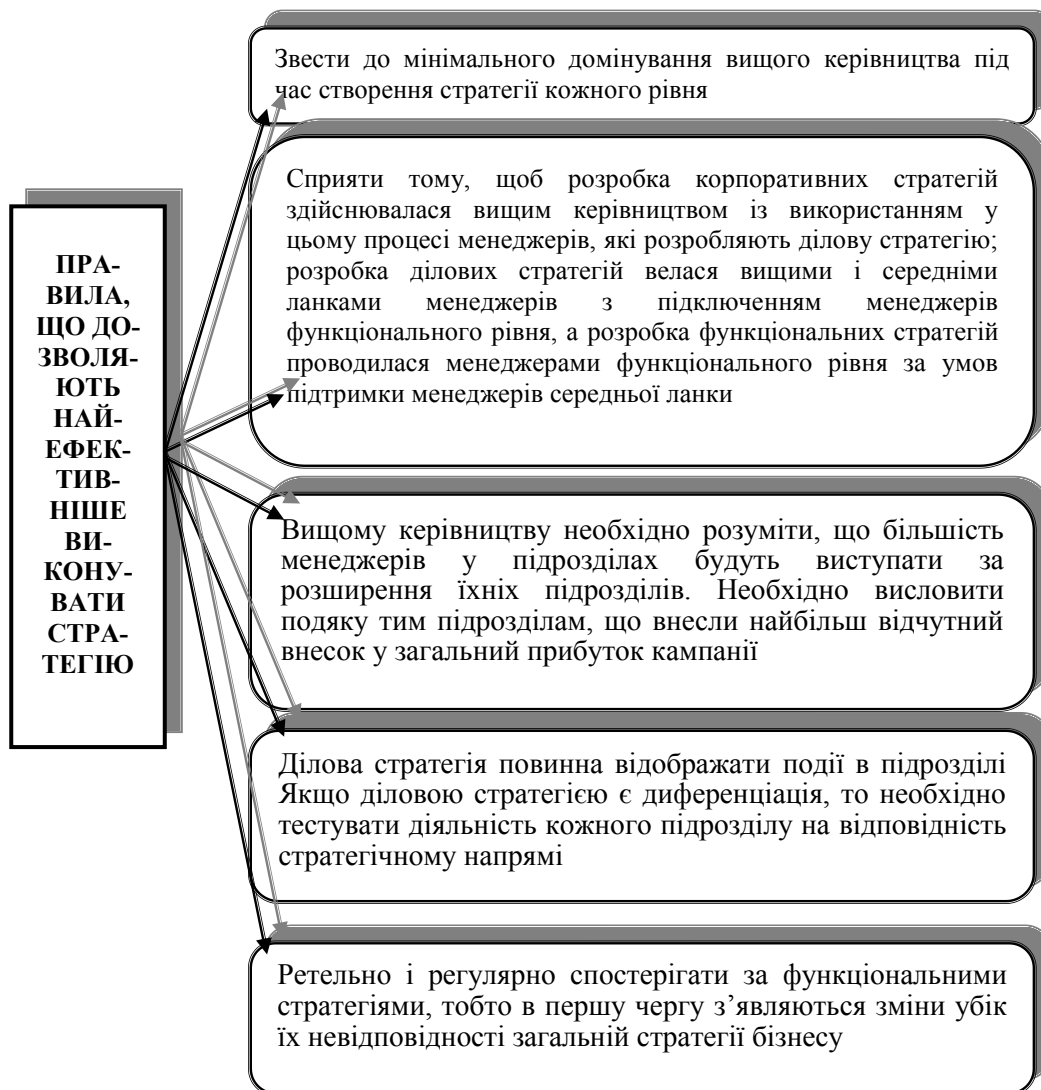
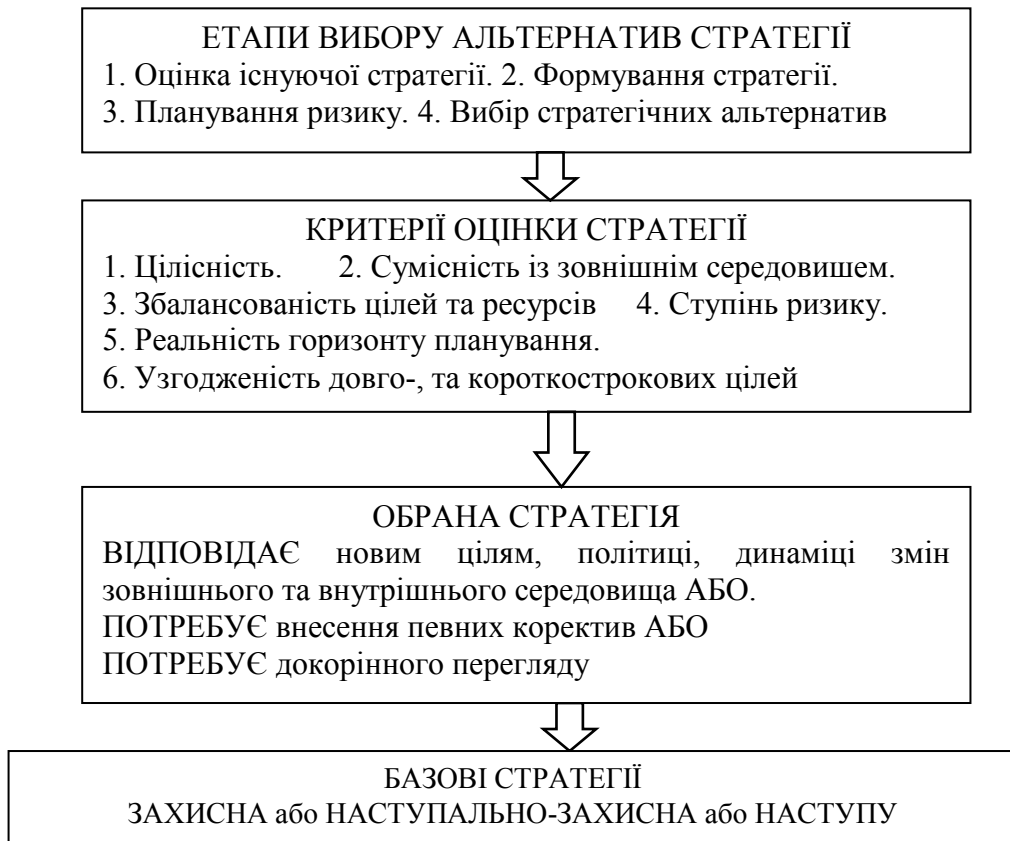
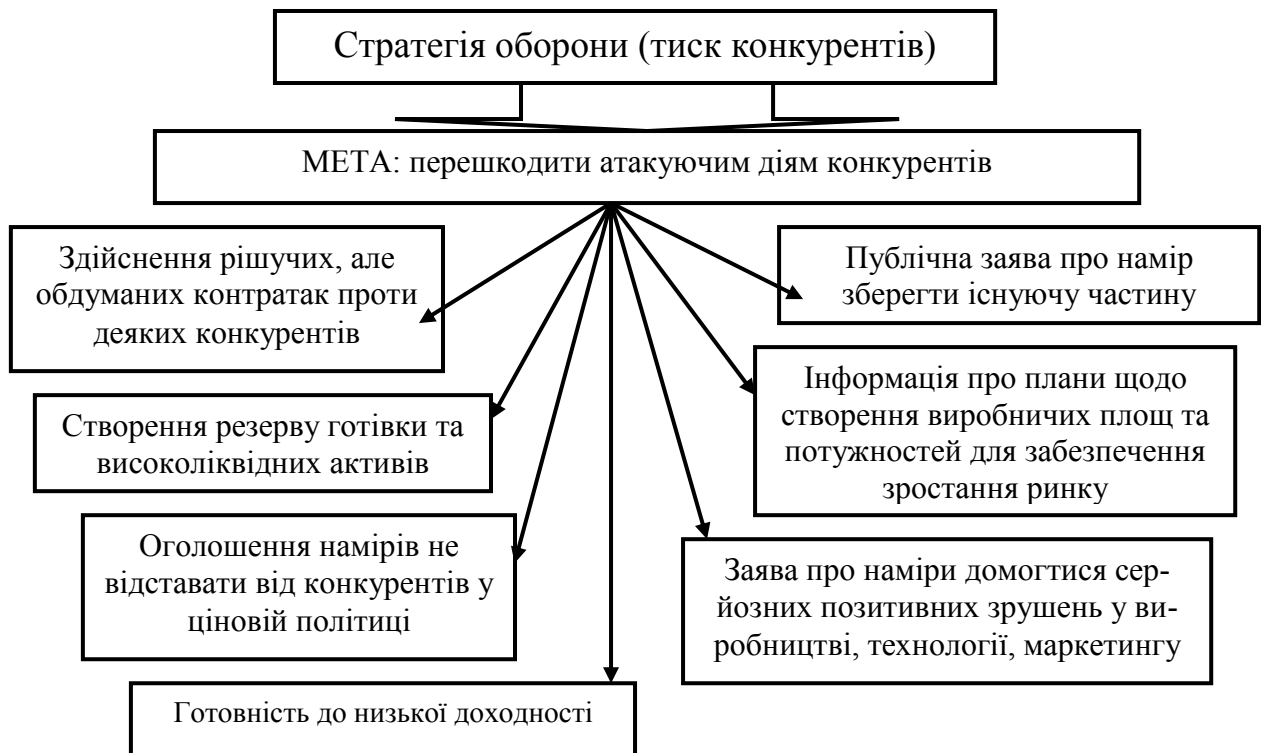


Рисунок 2.18 – Правила реалізації стратегічних рішень



**Рисунок 2.19 – Особливості базових стратегій**



**Рисунок 2.20 – Особливості захисної стратегії (виживання)**

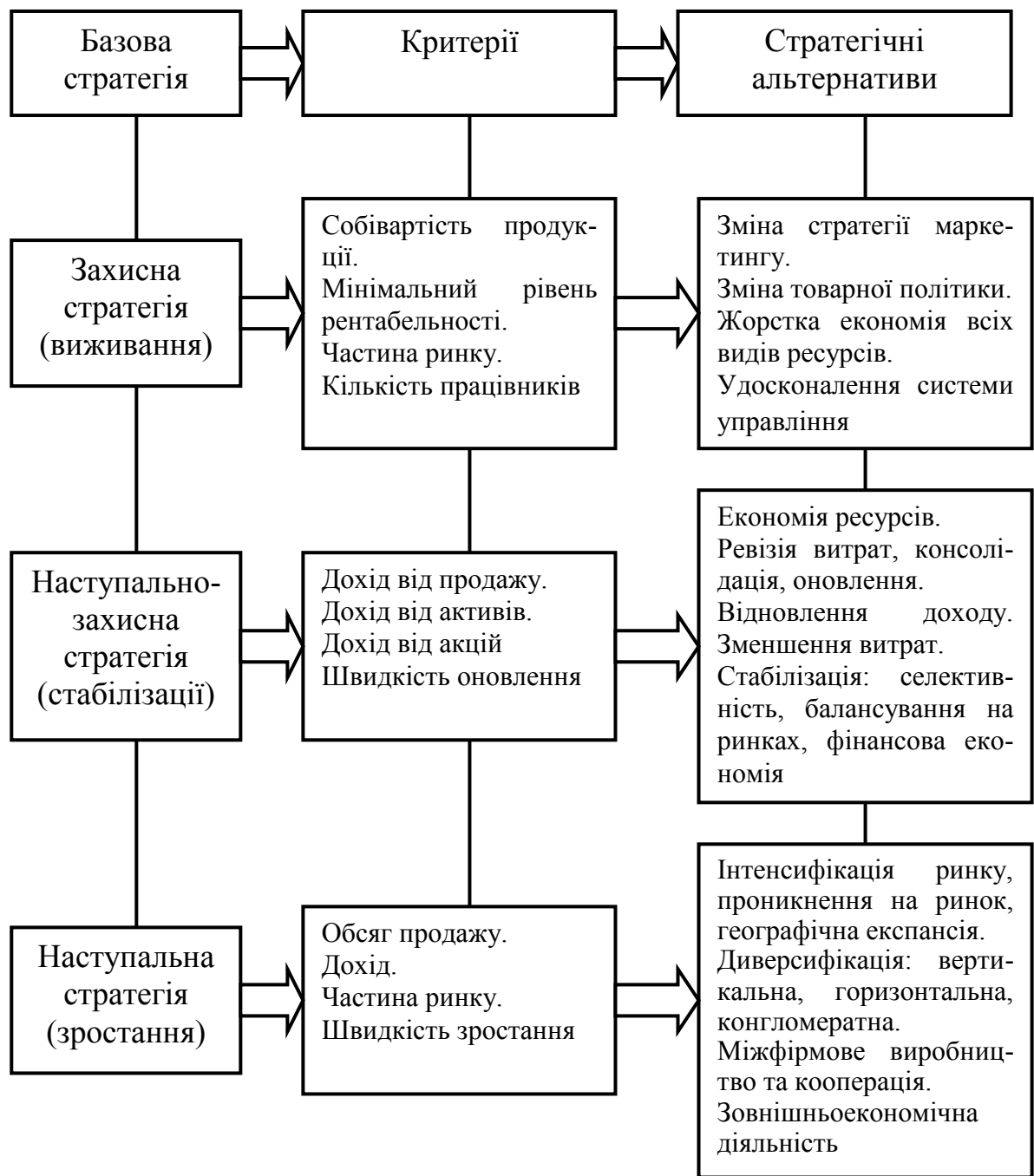
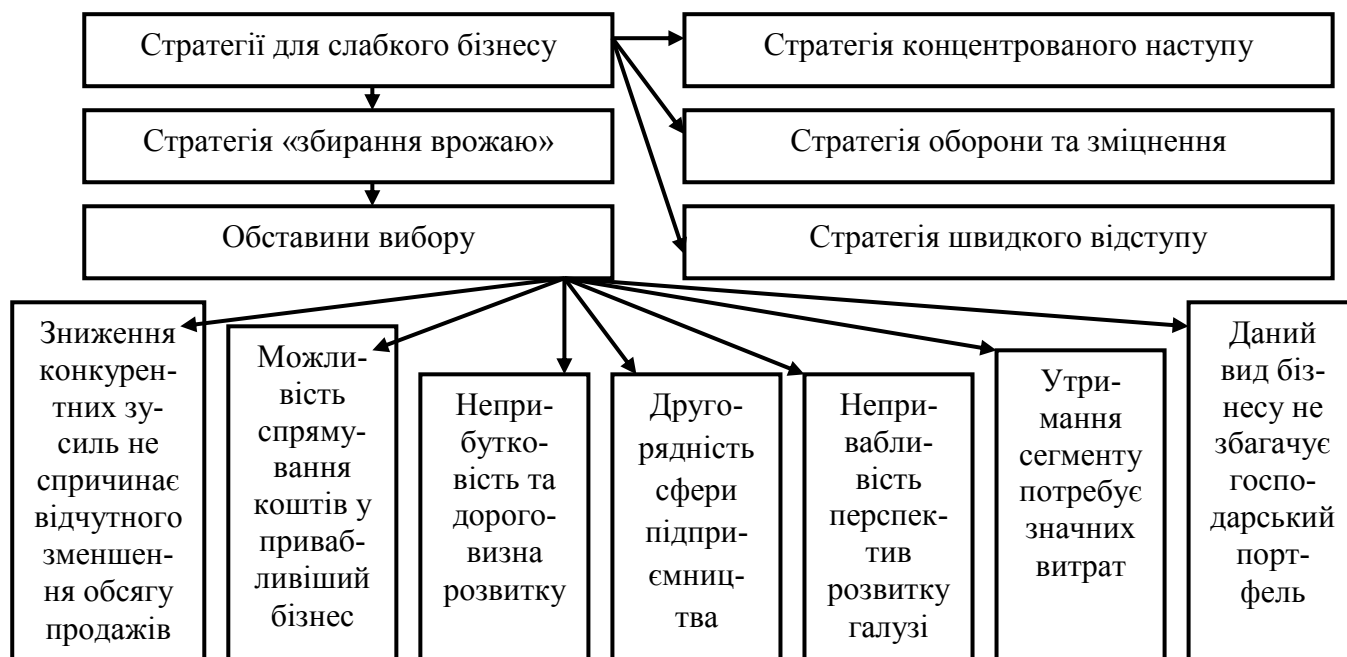


Рисунок 2.21 – Види базових стратегій





**Рисунок 2.22 – Елементи стратегії оборони**



**Рисунок 2.23 – Порівняння базових стратегій**



Рисунок 2.24 – Елементи стратегії захисна (виживання)



Рисунок 2.25 – Особливості стратегії наступу



Рисунок 2.26 – Елементи наступально-захисної стратегії



Рисунок 2.27 – Етапи наступально-захисної стратегії



**Рисунок 2.28 – Особливості стратегії відновлення**



**Рисунок 2.29 – Етапи стратегії розвитку**



**Рисунок 2.30 – Проблеми проникнення на ринок**

## 2.6. Функціональні стратегії підприємств

Традиційним підходом до розробки складових частин, корпоративної стратегії як спеціалізованих видів діяльності є функціональний підхід. ФУНКЦІОНАЛЬНА СТРАТЕГІЯ являє собою план дій окремого підрозділу чи ключового функціонального напрямку всередині певної сфери бізнесу. Для промислових компаній такі стратегії розробляються для основних виробничих одиниць або частин бізнесу. Функціональна стратегія є більш вузькою порівняно з діловою стратегією, але її роль полягає в конкретизації окремих деталей у корпоративній і діловій стратегії й у створенні управлінських орієнтирів для досягнення функціональних цілей підприємства

ФУНКЦІОНАЛЬНІ ПОВНОВАЖЕННЯ поширені, тому що сучасні організації часто вимагають високого ступеня однаковості в таких областях, як методи бухгалтерського обліку, трудові відносини й контроль. Їм також необхідно в деяких випадках мати гарантію, що досвід працівників апарата буде безсумнівно використатися саме тоді, коли він дійсно потрібний. Якби кожне рішення апарата в таких важливих областях проходило через всю лінійну ієрархію великого підприємства, занадто багато часу витрачалося б дарма.

Традиційні функціональні блоки компанії - це відділи виробництва, маркетингу й фінансів. Це – широкі області діяльності або функції, які є в кожній компанії для забезпечення досягнення цілей підприємства. Однак, конкретні назви таких відділів можуть варіювати, і традиційні позначення не дають точного опису найважливіших функцій деяких напрямків підприємницької діяльності, особливо в сфері послуг. Якщо розмір всього підприємства або даного відділу великий, то основні функціональні відділи можна у свою чергу підрозділити на більше дрібні функціональні підрозділи. Основна ідея тут полягає в тому, щоб максимально використати переваги спеціалізації й не допускати перевантаження керівництва. При цьому необхідно дотримувати відому обережність із тим, щоб такий відділ (або підрозділ) не ставив би свої власні цілі вище загальних цілей всього підприємства

**Рисунок 2.31 – Теоретичні аспекти виокремлення функціональних стратегій**

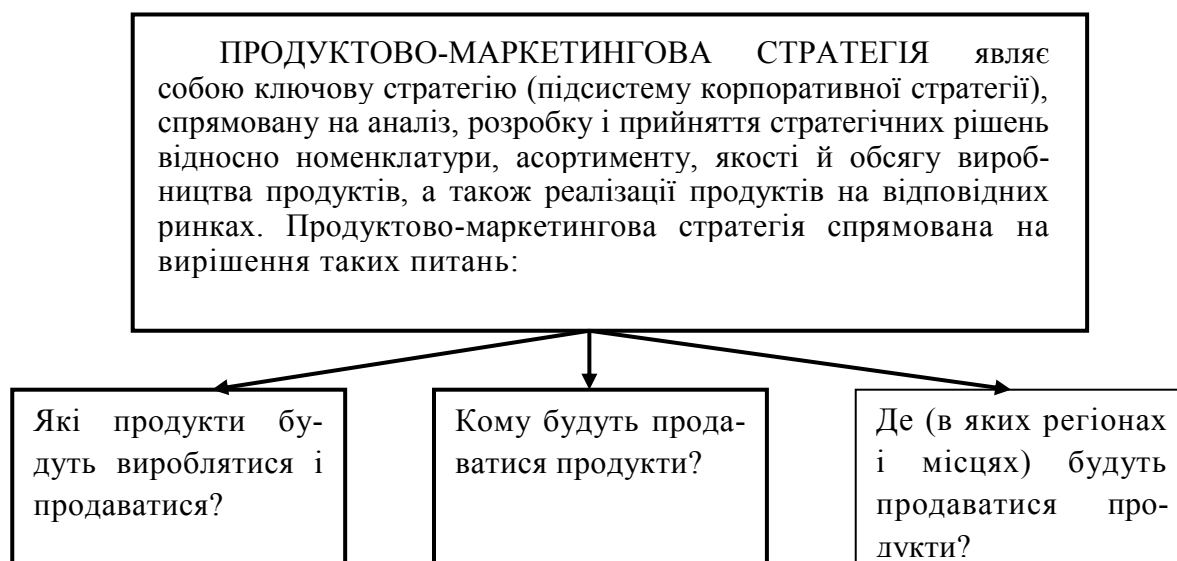


**Рисунок 2.32 – Заходи розробки функціональних стратегій**



**Рисунок 2.33 – Функції ділового управління**

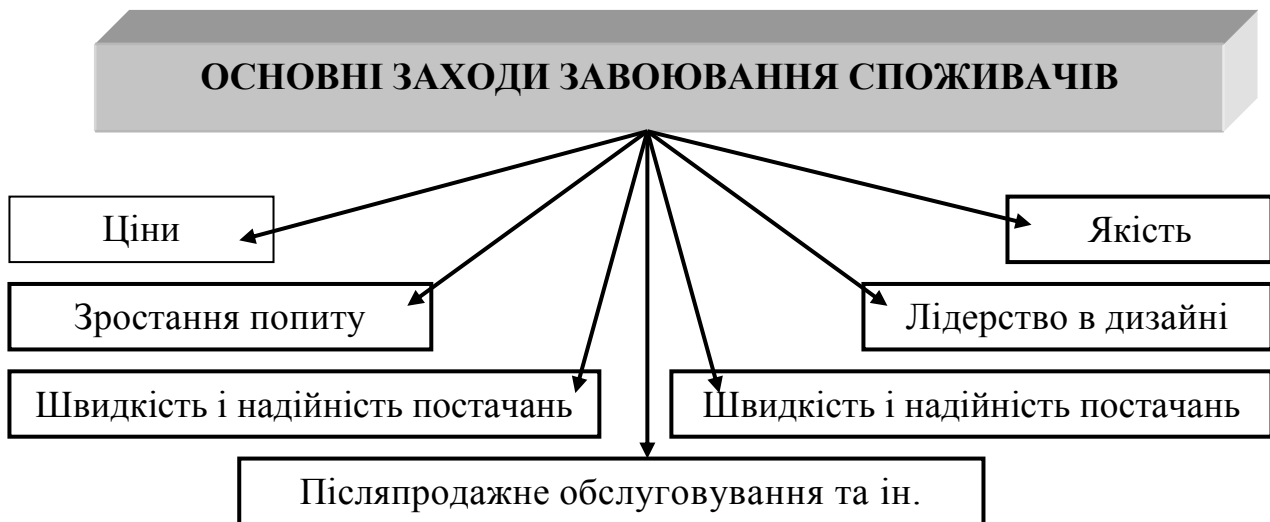




**Рисунок 2.34 – Продуктово-маркетингова стратегія**

*Таблиця 2.5 – Основні етапи розвитку підприємства щодо продукту*

№ з/п	Етап
1	Робоча група команди менеджерів-реформаторів організації проводить аналіз загального стану поточного етапу функціонування конкретного ринку чи ринків, на якому організація реалізує свої продукти. Завершується етап аналітичним документом, у якому дається чіткий і по можливості повний опис тенденцій, що характеризують поточну кон'юнктуру ринку
2	Робоча група з кожного продукту, виробленого організацією, у результаті аналізу встановлює лідерів ринку у вигляді переліку конкретних найменувань реальних і потенційних «продуктів-товарів», а також переліку відповідних підприємств-виробників на два періоди: 1) тактичний період; 2) стратегічна перспектива. Завершується етап аналітичним документом, у якому подаються два зазначених переліки і відповідні коментарі
3	Проводиться порівняльний аналіз усієї номенклатури реальних і потенційних продуктів організації і лідерів ринку на тактичний період і в стратегічній перспективі. Завершується етап аналітичним документом, у якому подаються результати порівняльного аналізу з кожної позиції реальної і потенційної номенклатури організації з обов'язковою оцінкою їхньої конкурентоспроможності щодо лідерів ринку
4	Визначаються конкретні ніші ринку, в яких організація вважає себе конкурентоспроможною на тактичну і стратегічну перспективу. Завершується етап аналітичним документом, у якому дається досить повний опис відповідних конкурентних ніш ринку з обов'язковими пріоритетними (за конкурентоспроможністю) товарів організації в конкретних інтервалах часу (тактичні і стратегічні періоди), а також наводиться оцінка кожної позиції таких переліків порівняно з лідерами ринку
5	Установлюється система пріоритетів щодо реальних і потенційних товарів організації на тактичну і стратегічну перспективу



**Рисунок 2.35 – Заходи залучення споживачів**



**Рисунок 2.36 – Завдання щодо вибору продукції**

Однією з найважливіших підсистем корпоративної стратегії є **ВИРОБНИЧА СТРАТЕГІЯ**, що являє собою довгострокову програму конкретних дій зі створення і реалізації продукту організації. Виробнича стратегія спрямована на використання і розвиток усіх виробничих потужностей організації для досягнення стратегічної конкурентної переваги.

У ринковій економіці виробнича структура пов'язана з усіма іншими основними видами діяльності організації: маркетингом, НДДКР, фінансовою діяльністю, діяльністю служби персоналу й ін. Крім цього, виробнича стратегія взаємозалежна з багатьма факторами зовнішнього середовища організації. Так, рівень виробництва значною мірою впливає на конкурентну позицію фірми, а ринкові фактори, у свою чергу, впливають на зміст і характеристики виробничих стратегій.

Провідний елемент виробничої стратегії – це її особливі стратегічні цілі, які логічно впливають з міні-стратегії підприємства. Вибір цілей здійснюється відповідно до найбільш часто використовуваних критеріїв: витрати на виробництво продукції; якість виробництва; якість виробничих поставок; відповідність виробництва попиту й ін.

При розробці виробничої стратегії найбільша увага приділяється таким аспектам: особливості товарних ринків і сегментів ринку; важливість ринків; обсяги продукції, що випускається; стандартизація або орієнтація на індивідуального споживача; рівень відновлення продукції; фірма претендує на лідерські позиції чи виступає компанією другого ряду

**Рисунок 2.37 – Особливості виробничої стратегії**

## СКЛАДОВІ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ (ПЛАНУ)

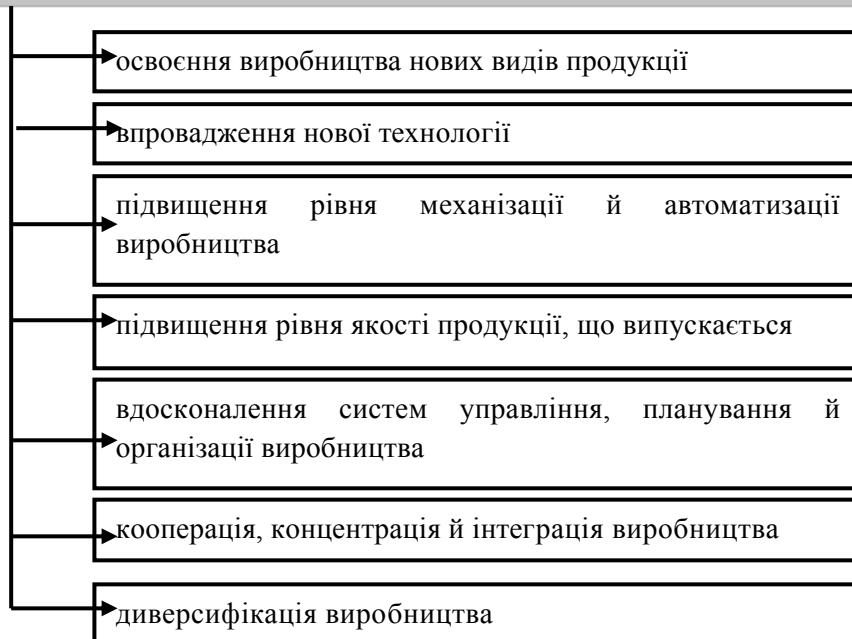
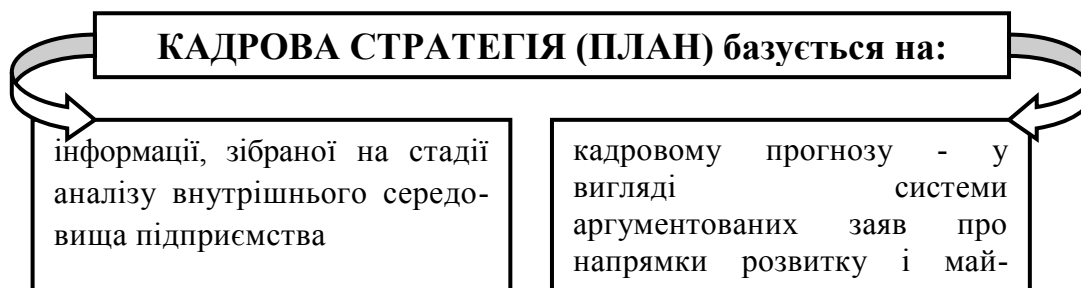


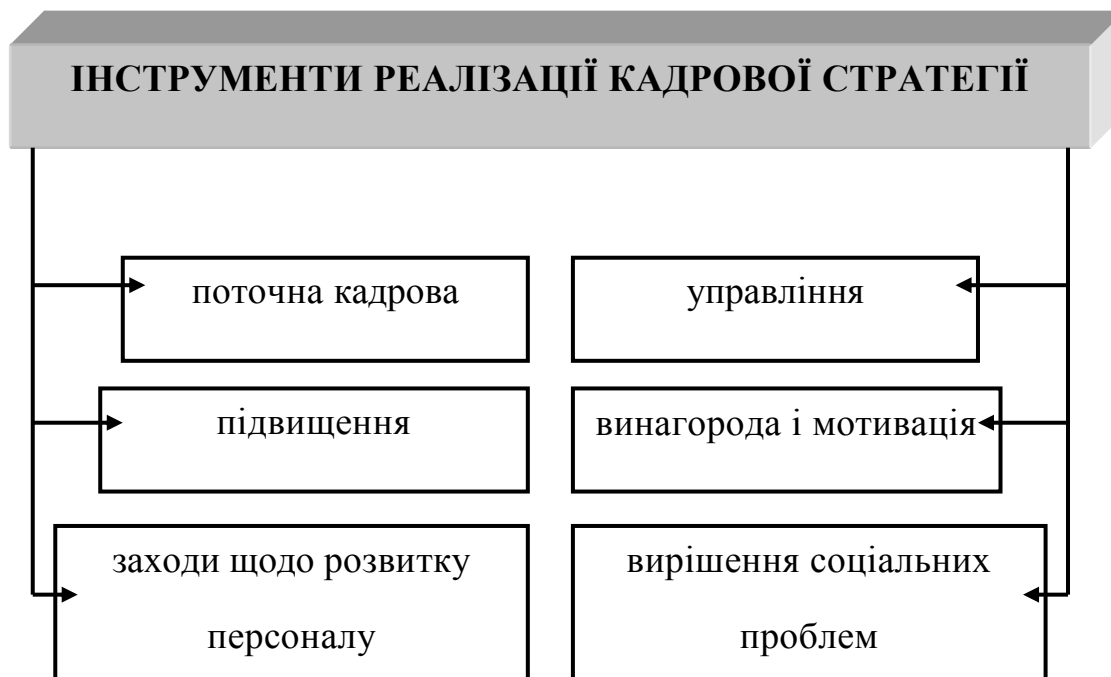
Рисунок 2.38 – Складові виробничої стратегії

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ – найважливіша підсистема загальної стратегії підприємства, подана у вигляді довгострокової програми конкретних дій з реалізації концепції використання і розвитку потенціалу персоналу підприємства з метою забезпечення її стратегічної конкурентної переваги. Отже, КАДРОВА СТРАТЕГІЯ належить до розряду функціональних стратегій, що підлягають завданню реалізації загальної стратегії. Функціональна стратегія управління персоналом, що відповідає тій чи іншій стратегії функціонування чи розвитку всього підприємства, повинна ретельно узгоджуватися з усіма іншими функціональними стратегіями і бути найбільш органічною частиною корпоративної чи загальної стратегії розвитку підприємства в цілому

Рисунок 2.39 – Кадрова стратегія



**Рисунок 2.40 – Базові складові кадрової стратегії**



**Рисунок 2.41 – Реалізація кадрової стратегії**

**ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ** є універсальною стратегією, через яку відбувається інтегрування всіх спеціалізованих стратегій в єдину і цілісну стратегію підприємства.

Система цілей фінансової стратегії повинна формуватися на основі міні-стратегії організації і становити особливу фінансову галузь загального дерева стратегічних цілей підприємства. Зазвичай ця стратегія має вигляд довгострокової програми конкретних дій з використання власних і залучених зовнішніх фінансових ресурсів в організації для досягнення стратегічної конкурентної переваги.

Аналіз змісту стратегічних рішень, прийнятих у рамках фінансової стратегії, показує, що фінанси як ресурс відіграють роль обмеження в діяльності підприємства. Тому розробка обґрунтованої фінансової стратегії слугує основою для забезпечення життєдіяльності підприємства в довгостроковій перспективі

**Рисунок 2.42 – Теоретичні аспекти фінансової стратегії**

## ЗАГАЛЬНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ОСНОВНИХ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ, ПРИЙНЯТИХ ПІД ЧАС ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ

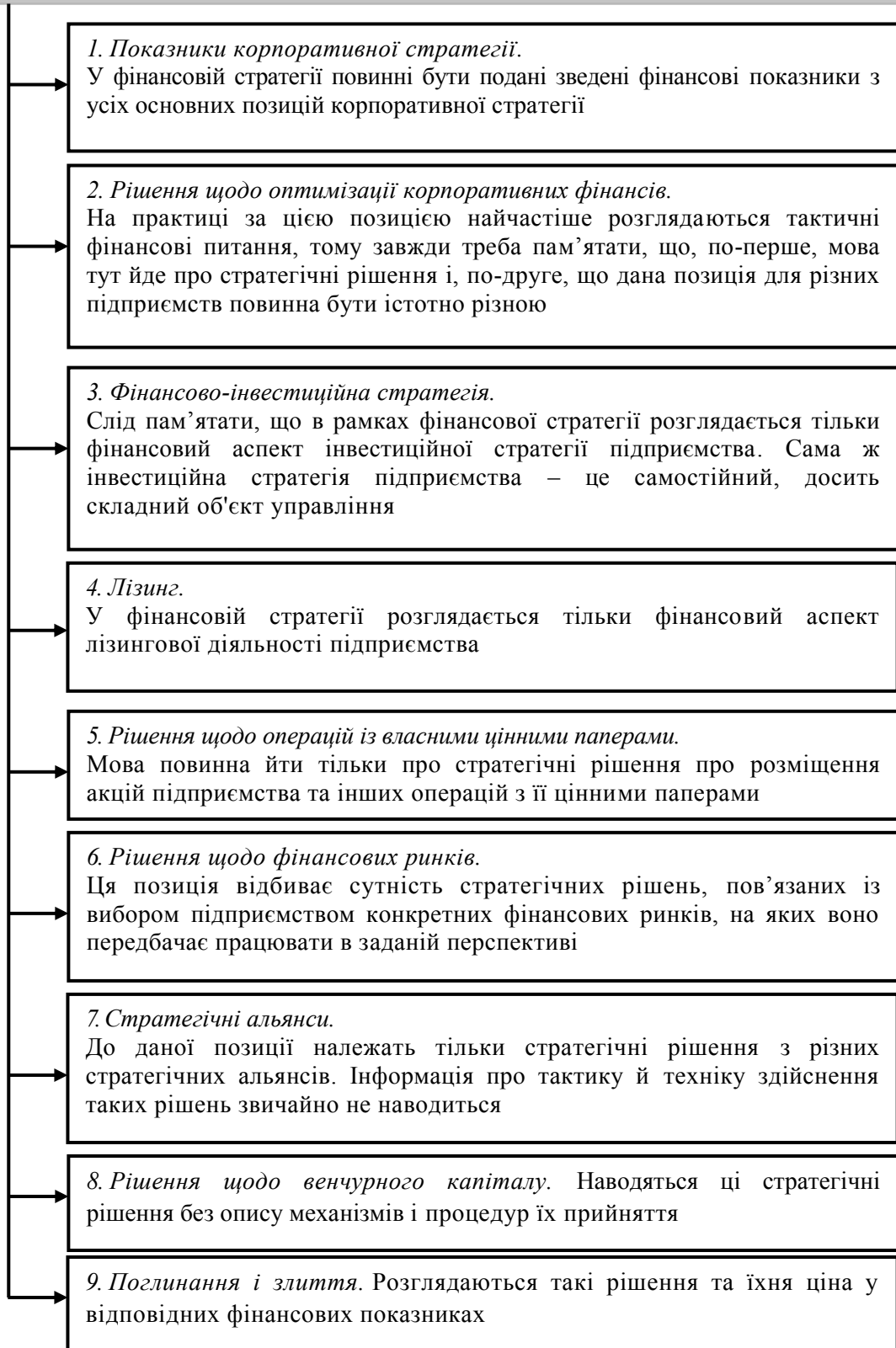


Рисунок 2.43 – Стратегічні рішення щодо фінансової стратегії

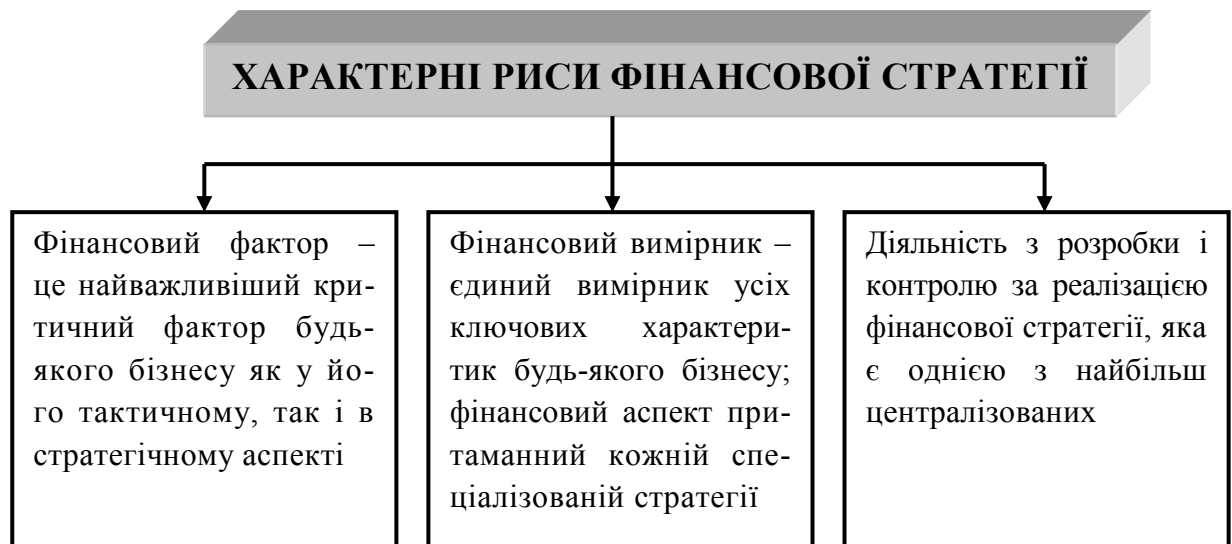


Рисунок 2.44 – Особливості фінансової стратегії

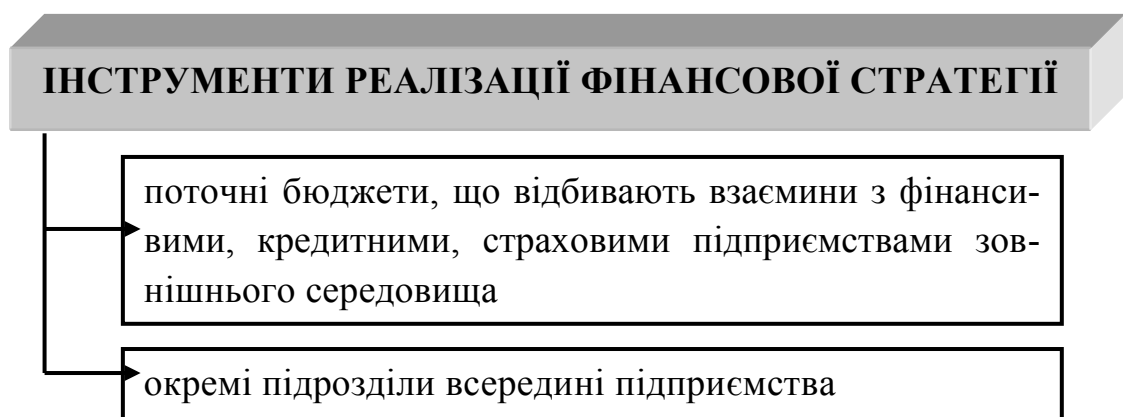


Рисунок 2.45 – Інструменти реалізації фінансової стратегії

Стратегічні питання ціноутворення вирішують на стадії маркетингових досліджень.  
*Стратегії встановлення цін залежно від якості та ціни товару:*

Якість	Ціна		
	Висока	Середня	Низька
<b>Висока</b>	Стратегія премійованих націнок	Стратегія глибокого проникнення	Стратегія підвищеної ціннісної значущості
<b>Середня</b>	Стратегія надвисокої ціни	Стратегія ціни середнього рівня	Стратегія доброякісності
<b>Низька</b>	Стратегія грабунку	Стратегія показної блискучості	Стратегія низької ціннісної значущості

Рисунок 2.46 – Стратегічні рішення щодо встановлення цін

**СТРАТЕГІЯ РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯ** – це комплекс принципів, факторів, методів, заходів, що забезпечують неухильне зниження витрати сукупних ресурсів на одиницю валового національного продукту (в рамках країни) або на одиницю корисного ефекту конкретного товару за умови забезпечення безпеки країни, екосистеми, регіонів, фірм, людини

*Принципи ресурсозбереження:* збільшення частки ресурсозберігаючих технологій; аналіз використання ресурсів по всіх стадіях життєвого циклу об'єктів; розвиток методів аналізу, прогнозування, оптимізації і стимулювання поліпшення використання ресурсів; застосування при розробці проблем ресурсозбереження наукових підходів менеджменту

*Методи ресурсозбереження* – конкретні технологічні способи, організаційні та економічні методи економії витрат ресурсів на одиницю корисного ефекту (роботи) по новому варіанту інвестиційного проекту в порівнянні з замінним варіантом

**Рисунок 2.47 – Принципи та методи стратегії ресурсозбереження**

**КОНКРЕТНА СТРАТЕГІЯ РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯ** визначається після системного аналізу всіх сторін діяльності фірми як етапу стратегічного планування:

Стратегія ресурсозбереження спрощення кінематичної схеми (структури принципу дії) товару

Стратегія ресурсозбереження міжвидової і внутрішньовидової уніфікації складових частин товару

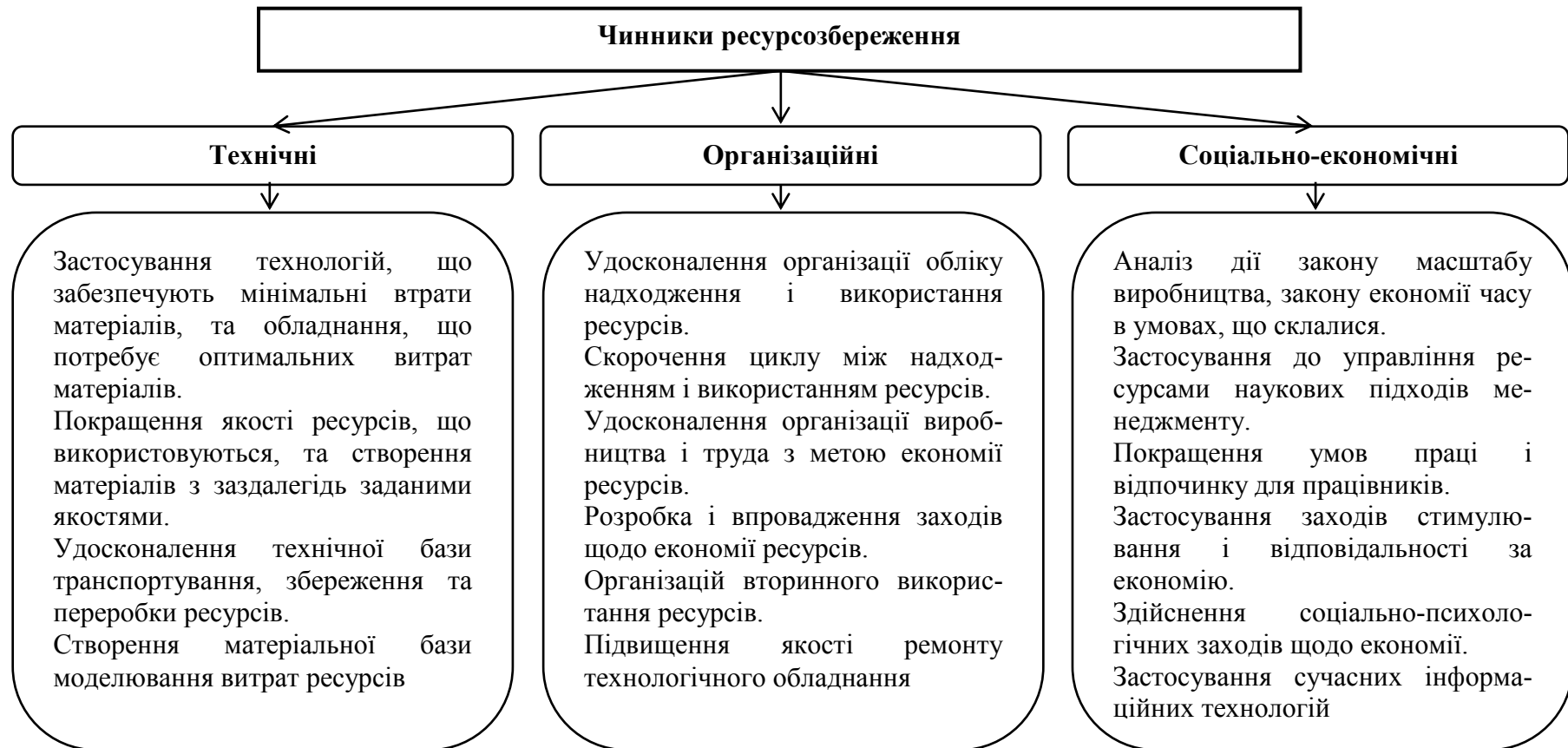
Стратегія ресурсозбереження щодо удосконалення технологічності конструкції товару

Стратегія ресурсозбереження щодо організаційно-технічного розвитку виробництва

Стратегія ресурсозбереження розширення зарубіжного виробництва якісного товару без зміни його конструкції в країні (країнах), де дешевше (ефективніше) конкретний вид ресурсу

Стратегія реалізації чинників ресурсозбереження

**Рисунок 2.48 – Стратегії ресурсозбереження**



**Рисунок 2.49 – Чинники, що впливають на стратегічні рішення щодо ресурсозбереження**



## Запитання для самоконтролю

1. Наведіть приклади визначення стратегії різними авторами та обґрунтуйте загальні риси і відмінності цих формулювань.
2. За якими правилами приймаються рішення, які є сутністю стратегії підприємства?
3. Охарактеризуйте відмінні риси стратегії.
4. У чому полягає суть економічної стратегії?
5. Доведіть відмінність таких понять: стратегія, тактика, політика, процедура, правила.
6. Розкрийте зміст різних типів стратегій та можливість їх розподілу за рівнями ієрархії прийняття рішень на підприємствах.
7. Які характеристики необхідні процесу формування стратегії?
8. Яка послідовність процесу формування стратегії в корпорації або на маленькому виробничому підприємстві? Що є відмінного у формуванні стратегії на цих підприємствах?
9. У чому міститься життєва необхідність формування стратегії?
10. Яким чином пов'язані етапи формування стратегії з рівнями ієрархії стратегій?
11. Що є особливостями функціональних стратегій?
12. Яка послідовність дій під час розробки функціональної стратегії?
13. Які Ви знаєте функціональні стратегії?
14. Порівняти типи функціональних стратегій.
15. У чому є особливості ділової стратегії?
16. Що є особливостями функціональних стратегій?
17. Яким чином обираються стратегічні альтернативи?
18. Обґрунтуйте, за яких умов застосовується стратегія наступу (приклад навести самостійно).
19. Обґрунтуйте, за яких умов застосовується стратегія захисту (приклад навести самостійно).
20. Обґрунтуйте, за яких умов застосовується наступально-захисна стратегія (приклад навести самостійно).
21. Яка послідовність дій під час розробки функціональної стратегії?
22. Які Ви знаєте функціональні стратегії?
23. Чому фінансова стратегія вважається найважливішою функціональною стратегією?
24. Чому у XXI столітті зростає значення людського фактора?
25. Що визначає особливості продуктово-маркетингової стратегії?
26. Що визначає особливості виробничої стратегії?
27. Що визначає особливості кадрової стратегії?
28. Що визначає особливості фінансової стратегії?
29. Які проблеми повинна вирішувати продуктово-маркетингова стратегія?
30. Які складові виробничої стратегії?

31. Що є інструментами реалізації кадрової стратегії?
32. Що є інструментами реалізації фінансової стратегії?
33. Які стратегічні рішення формують фінансову стратегію?
34. Які чинники ресурсозбереження належать до соціально-економічним?
35. У чому полягає суть стратегії ресурсозбереження?
36. Назвіть, будь ласка, принципи ресурсозбереження.
37. Яка залежність між якістю товару і сукупними витратами за його життєвий цикл?
38. Розкрийте, будь ласка, сутність основних стратегій ресурсозбереження.
39. Ваша стратегія, якщо товар низької якості і високої ресурсоемності?
40. Товар Вашої фірми вийшов на певному ринку в лідери за якістю і ресурсоемністю. Ваші дії?

### **Теми доповідей**

1. Основні підходи та напрями оцінки існуючих концепцій стратегії.
2. Природа компоненти стратегії у версіях сучасних авторів.

### **Теми рефератів**

1. Метод і стратегія. Класифікація стратегій.
2. Для кого розробляється стратегія?
3. Сутність процесу реалізації стратегії.
4. Особливості корпорації в системі стратегічного управління.
5. Структура ділових рішень.
6. Моделі стратегічного рішення.

### Тема 3. Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії підприємства

#### План

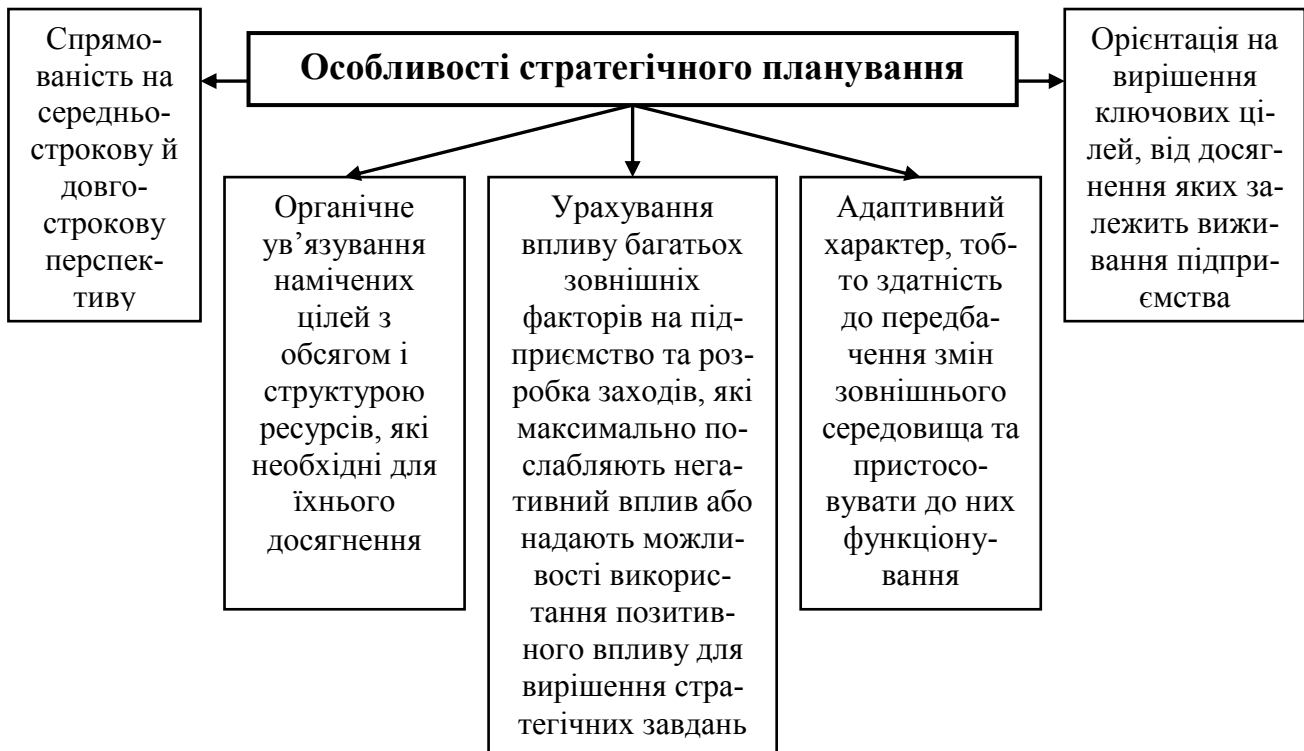
- 3.1. Етапи стратегічного управління.
- 3.2. Місія підприємства та особливості її формулювання.
- 3.3. Стратегічні цілі підприємства та принципи їх формування.
- 3.4. Альтернативні підходи до формування стратегії підприємства.

*Міні-лексикон:* стратегічне планування, стратегічний аналіз, стратегічний вибір, реалізація стратегії, місія підприємства, філософія підприємства, культура підприємства, цілі підприємства, стратегічні цілі, дерево цілей підприємства.

#### 3.1. Етапи стратегічного управління



Рисунок 3.1 – Переваги стратегічного планування



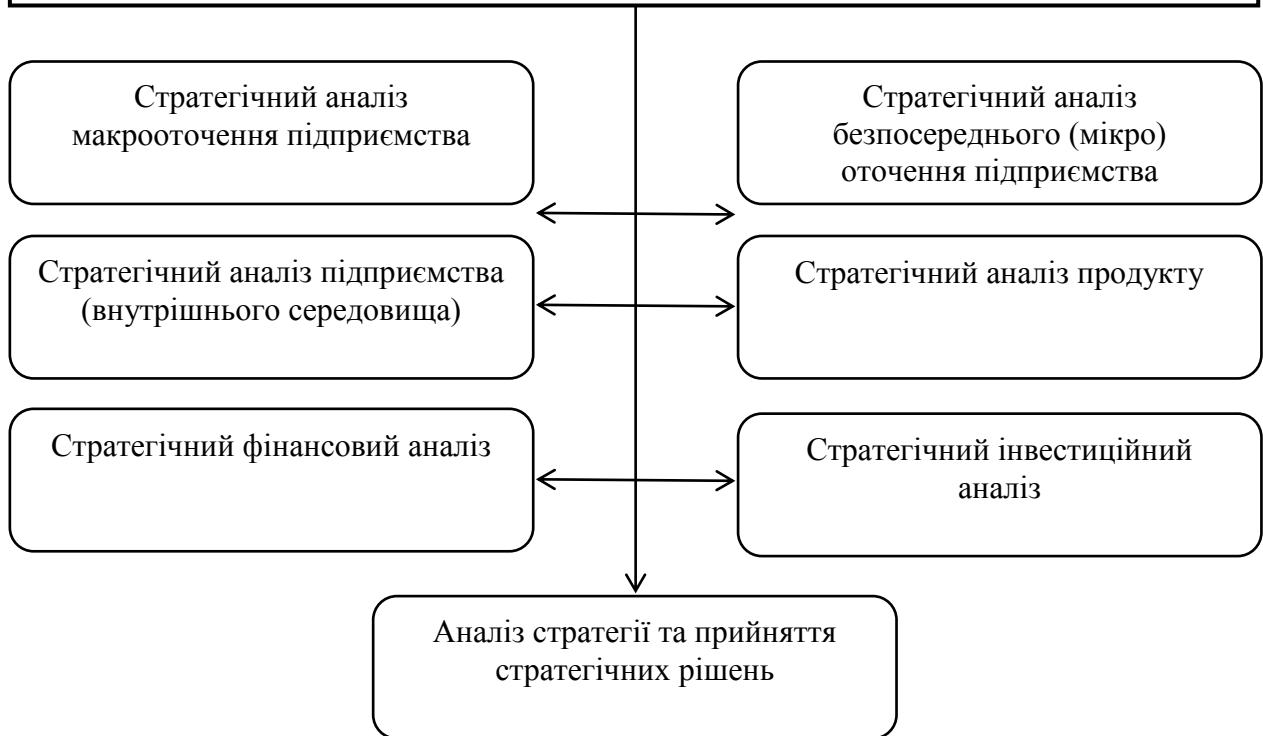
**Рисунок 3.2 – Особливості стратегічного планування**



**Рисунок 3.3 – Етапи стратегічного планування**

**СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ** – це комплексне дослідження позитивних і негативних чинників, які можуть вплинути на економічне становище підприємства у перспективі, а також шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства. За допомогою стратегічного аналізу розробляється комплексний план розвитку підприємства, здійснюється науково-обґрунтована, всебічна і своєчасна підтримка прийняття стратегічних управлінських рішень

**Види стратегічного аналізу залежно від об'єкта дослідження**



**Рисунок 3.4 – Види стратегічного аналізу**

Після проведення стратегічного аналізу необхідно зробити **вибір стратегічних характеристик** і зафіксувати їх. **СТРАТЕГІЧНИЙ ВИБІР** – узгодження і прийняття стратегічних рішень уповноваженими на це особами (керівниками). Однією з проблем на даному етапі вважають прийняття рішень які не мають конкретного управлінського змісту (відсутні конкретні цілі), наприклад, рішення: «прискорити розвиток», «збільшити показники», «посилити вимоги» і т.п. Для полегшення процедури вибору найкраще відповісти на наступні ключові питання.

Бачення стратегічної перспективи: чим організація прагне «стати»? Місія: що прагне «робити» організація в бізнесі? Завдання: що збирається здійснити організація? Стратегічне устремління (вектор стратегії): як ми маємо намір досягти цілей і показників? Цілі: яких результатів збирається досягти організація? Стратегія реалізації: які методи або підходи використовуються для вирішення завдань і досягнення цільових виробничих показників? Ці питання вимагають максимально актуалізованих відповідей

**Рисунок 3.5 – Стратегічний вибір**

Таблиця 3.1 – Вплив стратегічного вибору на бізнес-процеси підприємства

Бізнес-процеси	Досконалість функціонування	Довірчі відносини з клієнтом	Провідне положення продукту
Основні процеси	Виконання замовлень. Інжиніринг процесів	Придбання. Доставка. Маркетингові комунікації	Розробка продукту. Технічні послуги. Маркетинговий менеджмент
Організація та кваліфікаційні вимоги	Централізоване прийняття рішень. Партнерство в ланцюжку постачальників	Загальна довіру між персоналом продажів і працівниками допоміжних служб (бек-офісу). Розширюються можливості партнерських відносин	Високий рівень інновацій (патенти) і розробки продуктів. Дослідження і знання на місцевому рівні
Основні змінні процесів	Низькі витрати. Короткий підготовчий термін	Гнучкість. Делегування повноважень співробітникам	Гнучкість. Продукт
Системи управління	Взаємовідносини з основними клієнтами. Оптимізація витрат. Роздільний облік витрат за типами діяльності. Витрати в реальному часі	Моніторинг показників, що визначають цінності продукту (послуги) з точки зору клієнта (наприклад, витрати протягом життєвого циклу продукту). Задоволеність клієнта, спільний менеджмент	Орієнтація на зростання продажів і рентабельність. Особливі схеми цільових нормативів

РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ – це процес, за допомогою якого підприємство створює вартість для акціонерів, це процес, за допомогою якого організація створює свої індивідуальні особливості, які її відрізняють від конкурентів і роблять більш привабливою для споживачів. Особливо значущими заходами при реалізації стратегії є такі:

1. Розробка варіанта дій при непередбачених обставинах.
2. Розробка організаційної структури.
3. Вибір системи управління організацією.
4. Політика організації.
5. Реалізація стратегії включає вибір організаційного об'єднання і систем контролю

Рисунок 3.6 – Особливості реалізації стратегії

### 3.2. Місія підприємства

#### **ФОРМУВАННЯ МІСІЇ ПІДПРИЄМСТВА Є НАЙВАЖЛИВИШИМ ЕЛЕМЕНТОМ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

**МІСІЯ** – основна загальна ціль підприємства, яка визначає чітко окреслену причину та необхідність його існування.

**МІСІЯ** – це розуміння змісту існування підприємства, у якому відображається відмінність даного підприємства від йому подібних.

**МІСІЯ** – у самому широкому розумінні це філософія і визначення або зміст існування підприємства. **ФІЛОСОФІЯ** підприємства визначає цінності, переконання і принципи, у відповідності до яких підприємство бажає здійснювати свою діяльність. Філософія підприємства рідко змінюється. Інша частина місії змінюється залежно від глибини можливих змін у підприємстві та середовищі його функціонування. Основними групами людей, інтереси яких впливають на діяльність підприємства і чий інтереси необхідно урахувати під час визначення місії, є: власники, співробітники, покупці продукту підприємства, ділові партнери, місцева громада, суспільство у цілому.

Місія підприємства також визначає його **ПРОФІЛЬ**, тобто склад, структуру і якісні характеристики ресурсів. Профіль характеризує пристосованість виробничого апарату підприємства до досить тривалого випуску визначеного набору товарів і послуг. Підприємство має граничні можливості випуску продукції. Профіль відображає ці граничні можливості, обмежуючи товарний асортимент, до виготовлення якого пристосоване підприємство. Це обмеження характеризується категорією, яка має назву **ШИРОТА ПРОФІЛЮ**, тобто кількість видів продуктів, що може випускати (виводити на ринок) підприємство. Ширина профілю є одним із найважливіших об'єктів стратегічного управління. Таким чином, стратегія формує правила і прийоми знаходження кращої (оптимальної) широти профілю стосовно до потенційного рівня нестабільності зовнішнього середовища, а місія узагальнено відображає цей профіль

Рисунок 3.7 – Місія підприємства

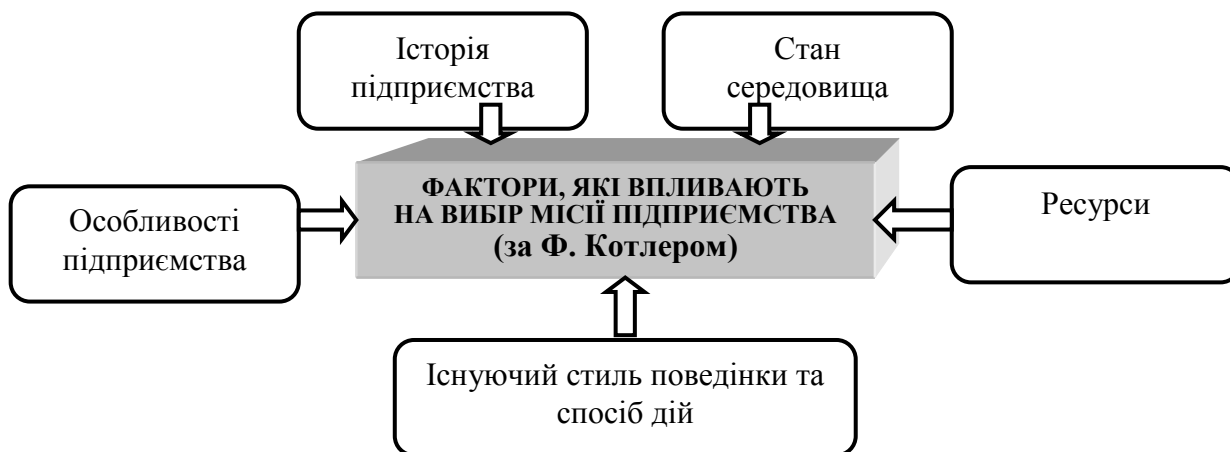
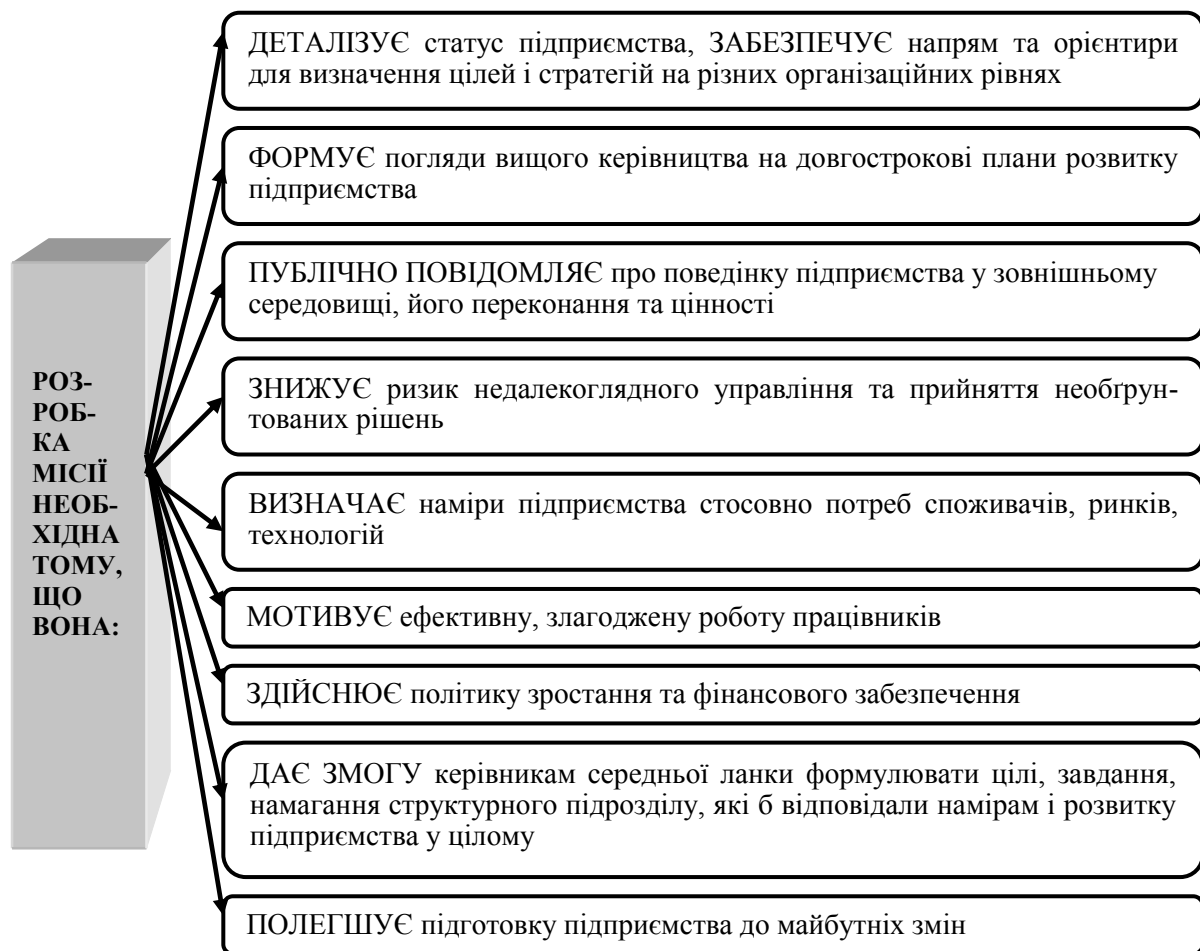


Рисунок 3.8 – Фактори визначення місії підприємства



**Рисунок 3.9 – Значення місії для підприємства**



**Рисунок 3.10 – Складові місії підприємства**



### 3.3. Стратегічні цілі підприємства та принципи їх формування

ЦІЛЬ – це стан об’єкта керування, до досягнення якого прагне підприємство

<b>ЦІННІСНІ ОРІЄНТИРИ ПІДПРИЄМСТВА</b> цілі визначаються системою цінностей вищого керівництва, місією і реальними умовами, у яких функціонує підприємство		
<b>Види цінностей</b>	<b>Категорії цінностей</b>	<b>Типи цілей, яким віддано перевагу на підприємстві</b>
1. Теоретичні	Істина, знання, раціональне мислення	Довгострокові дослідження і розробки
2. Економічні	Практичність, корисність, накопичення багатства	Ріст, прибутковість, результати
3. Політичні	Влада, визнання	Загальний обсяг капіталу або продажів, кількість працівників
4. Соціальні	Гарні людські відносини, відсутність конфліктів	Соціальна відповідальність, непряма конкуренція, сприятлива атмосфера
5. Естетичні	Художня гармонія, склад, форма і симетрія	Дизайн виробу, якість, привабливість навіть за рахунок зменшення прибутку
6. Релігійні	Згода і злагода у всесвіті	Етика, моральні проблеми

Рисунок 3.11 – Ціннісні орієнтири підприємства під час розробки цілей

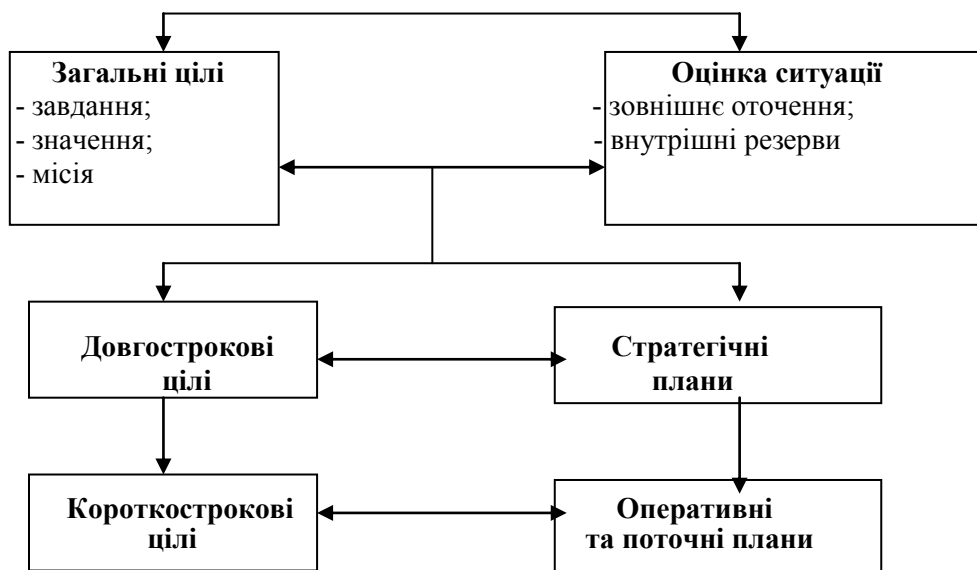


Рисунок 3.12 – Роль цілей у процесі стратегічного планування

Таблиця 3.2 – Класифікація цілей підприємства

Ознака класифікації	Групи цілей
За змістом (за предметом, сферами діяльності підприємств)	а) економічні; б) соціальні; в) виробничі; г) організаційні; д) технологічні; е) політичні; є) наукові; ж) естетичні; з) психологічні; к) екологічні
За спрямованістю на середовище	а) зовнішні; б) внутрішні
За розміром	а) максимальні; б) мінімальні
За горизонтом планування	а) довгострокові (стратегічні); б) середньострокові (тактичні); в) короткострокові (оперативні)
За сферою дії	а) глобальні; б) регіональні; в) вищі; г) проміжні; д) національні; е) локальні
За ієрархією	а) цілі підприємства; б) цілі структурних підрозділів і функціональних служб
За сумісністю	а) сумісні, взаємодоповнюючі; б) індиферентні (незалежні); в) конкурентні
За вимірюваністю	а) переважно кількісні; б) якісні
За відношенням до бізнесу	а) комерційні; б) некомерційні (суспільні)
За персоніфікацією	а) індивідуальні (особисті); б) групові
За характером діяльності	а) цілі функціонування; б) цілі розвитку
За стадіями життєвого циклу	а) цілі створення; б) цілі розвитку; в) цілі згорання

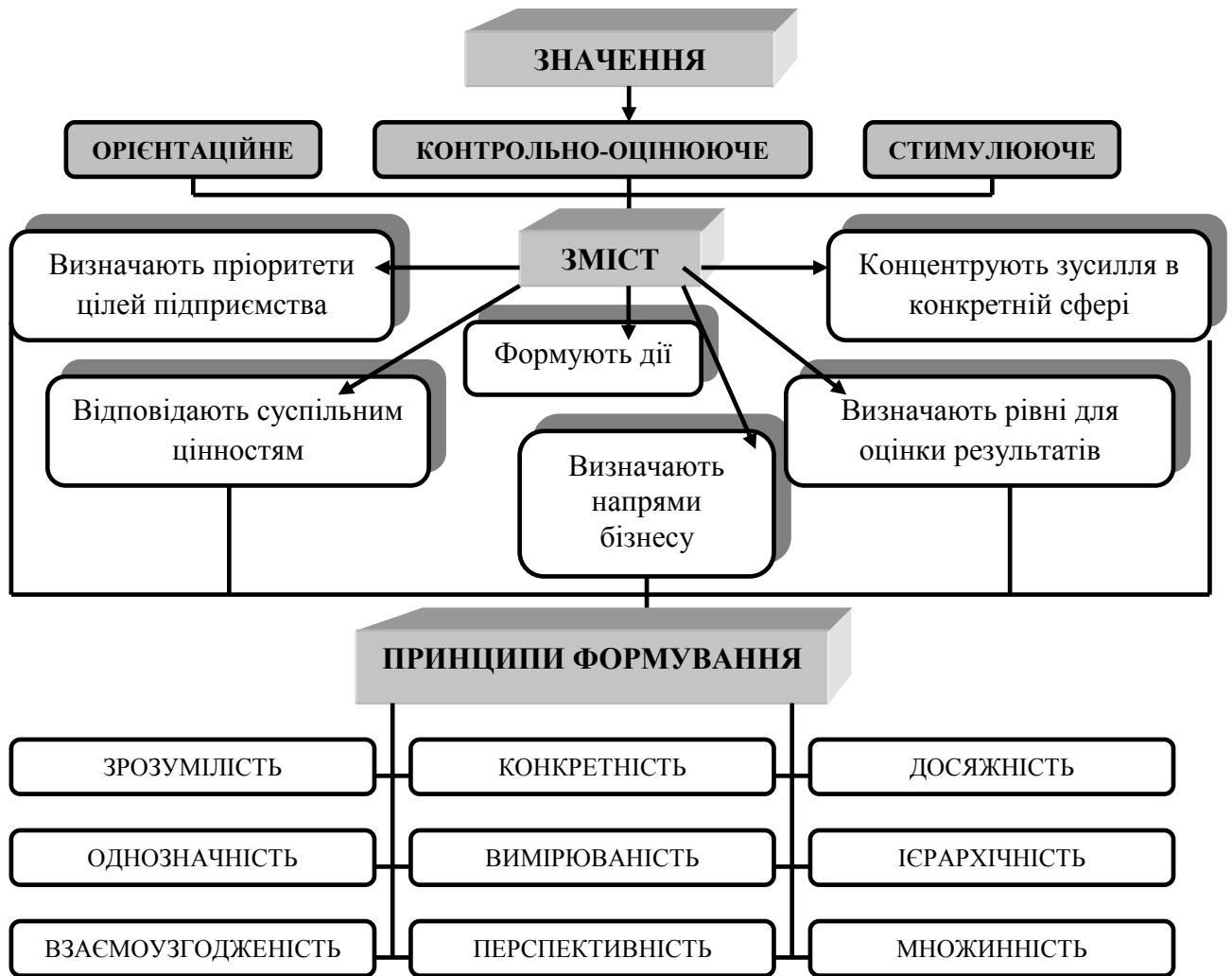


Рисунок 3.13 – Характеристики цілей підприємства

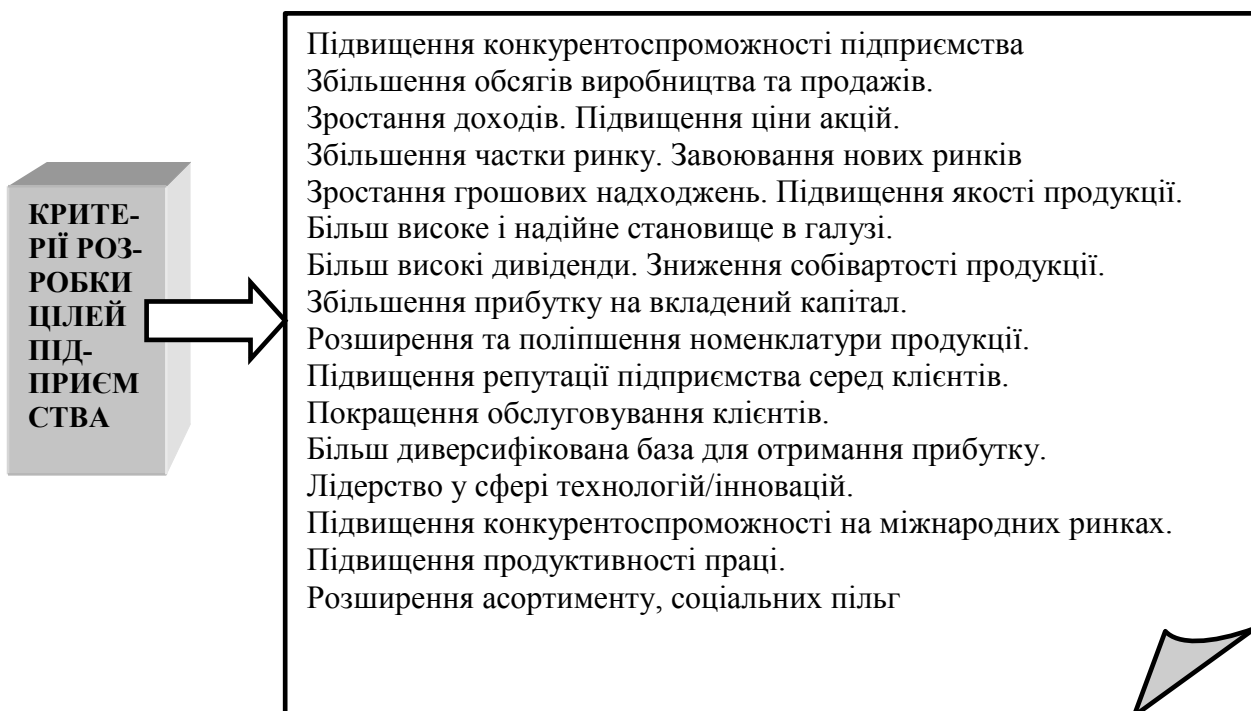


Рисунок 3.14 – Критерії розробки цілей підприємства

**ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПОСТАНОВКИ ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА  
В КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

1. ПОЛОЖЕННЯ НА РИНКУ АБО ВИЖИВАННЯ І РІСТ. Вони знаходять висвітлення у стратегічному плані (об'єм продажів, темп росту продажів, дані про попит тощо). Періодично підприємству необхідно відшукати ключовий елемент, що зв'яже цілі з проблемами виживання і росту. Організації, що орієнтовані на політику зростання, не можуть приділяти належну увагу цілі задоволення потреб споживачів, у всякому разі, у перші 5 років свого функціонування. Уведення до експлуатації нових потужностей, скорочення залежності від постачальників, відмова від збиткових виробничих ліній – це приклади реалізації цілей виживання і росту.
2. ПРИБУТКОВІСТЬ – здатність будь-якої фірми розвиватися від достатнього рівня прибутковості (у плані розділи, що характеризують джерела одержання прибутку – прибуток від реалізації активів і продукції, надходження відсотків по цінних паперах інших фірм тощо).
3. РОЗПОДІЛ РЕСУРСІВ І РИЗИКИ. Ці цілі виникають у період створення підприємства.
4. ПРОДУКТИВНІСТЬ ВИРОБНИЦТВА. Продуктивність – кількість виготовленої або проданої продукції на одиницю витрачених коштів або у розрахунку на одиницю витрачених ресурсів.
5. УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ АБО КОНКУРЕНТНА ПОЗИЦІЯ. Найбільш чутливим індикатором успіху або невдачі фірми є її частка на галузевому ринку або її конкурентна позиція. Частку ринку вимірюють за:
  - кількістю проданих товарів (у відсотках до галузевих продажів);
  - кількістю споживачів від загальної їх кількості;
  - географічним охопленням загальної території.
6. ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ СЛУЖБОВЦІВ І ВІДНОШЕННЯ ІЗ КОЛЕКТИВОМ. До цих цілей відносяться у першу чергу орієнтири по здійсненню заходів, що дозволяють реалізувати творчий потенціал і зробити кар'єру, а також забезпечити охорону праці та безпеку робочих місць, заохочення за виконання цілей тощо. Ці міри дозволяють збільшити продуктивність, знижувати кількість звільнень тощо.
7. ІННОВАЦІЇ АБО ТЕХНІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ. У конкретній ситуації успіх частіше буде залежати від умілої побудови короткострокових цілей, які стосуються технічних досліджень і переозброєння устаткування.
8. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ПЕРЕД СУСПІЛЬСТВОМ. Кожна процвітаюча компанія на визначеному етапі розвитку стає соціальним інструментом

**Рисунок 3.15 – Напрями розробки цілей підприємством**

**Таблиця 3.3 – Порівняння змісту місії та цілей підприємства**

Критерії	Місія	Цілі
Часовий критерій	Направлена в майбутнє, але не має часових визначень і не залежить від поточного стану	Завжди передбачає строки виконання (досягнення)
Направленість інформації	На зовнішнє середовище п-ва, на споживачів, на суспільство, на регіон, на їх інтереси, цінності, очікування і пріоритети, на задоволення попиту	Частіше мають внутріфірмову орієнтацію і направлені на покращення використання ресурсів і резервів
Особливості формулювання	Виражається в загальних термінах і висвітлює образ підприємства, його марку, стиль	Частіше мають конкретне вираження бажаних результатів
Вимірюваність	Переважають якісні характеристики і відносний масштаб вираження	В основному кількісно вимірювані і можуть бути однозначними і багатозначними

<b>ПРИКЛАД ІЄРАРХІЇ ЦІЛЕЙ, ЗАВДАНЬ І ПОКАЗНИКІВ</b>		
<b>ТИП МЕТИ</b>	<b>ПРІОРИТЕТНІ ЗАВДАННЯ</b>	<b>ПЛАНОВІ ПОКАЗНИКИ</b>
Корпоративні	Загальна прибутковість і підвищення вартості підприємства	Конкретний рівень чистого прибутку на вкладений власний капітал - .....% тощо
Стратегічні	Довгострокове фінансовий та промисловий розвиток продукції або ринку	Завоювати .....% ринку у наступні .....роки. Сформувати колектив працівників за ... років тощо
Тактичні	Цільові показники підрозділів	Зменшити процент браку на .....%. Підвищити продуктивність праці робітників на окремих операціях на .....% тощо

**Рисунок 3.16 – Ієрархія цілей, завдань і показників**

**Таблиця 3.4 – Показники оцінки загальнокорпоративних цілі**

<b>КІЛЬКІСНІ</b>	<b>ЯКІСНІ</b>
Темп зміни обсягу продажів. Частка ринку. Рентабельність. Рівень витрат виробництва й продажів. Ціна акцій	Соціально-психологічний клімат. Трудові стосунки. Міра задоволення запитів споживачів Задоволення персоналу

**Таблиця 3.5 – Ієрархія цілей компанії**

<b>Ієрархія цілей у діяльності 193 американських компаній</b>	
1. Прибутковість	50
2. Розвиток	82
3. Частка ринку	66
4. Соціальна відповідальність	65
5. Добробут найманих працівників	62
6. Якість продукції та послуг	60
7. Наукові дослідження та розробки	54
8. Дивесифікація	51
9. Прибутковість (рентабельність)	89
10. Фінансова стабільність	49
11. Ресурсна стабільність	39
12. Розвиток системи менеджменту	35
13. Консолідація	17
14. Інші цілі	47

Процес формування цілей може бути організований у вигляді «ДЕРЕВА ЦІЛЕЙ», який відображає їх залежність від ієрархічних рівнів управління

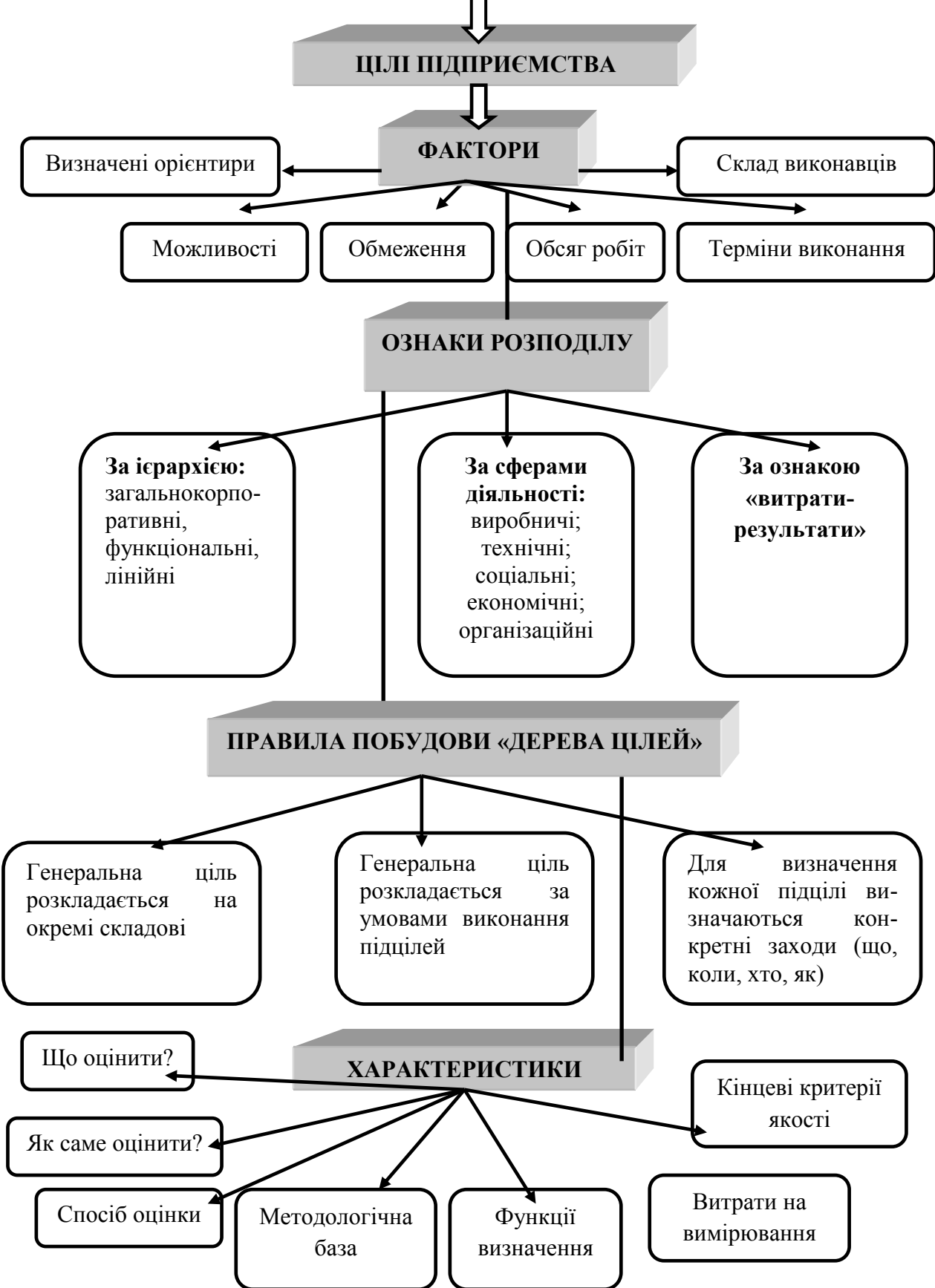


Рисунок 3.17 – Побудова «дерева цілей» підприємства

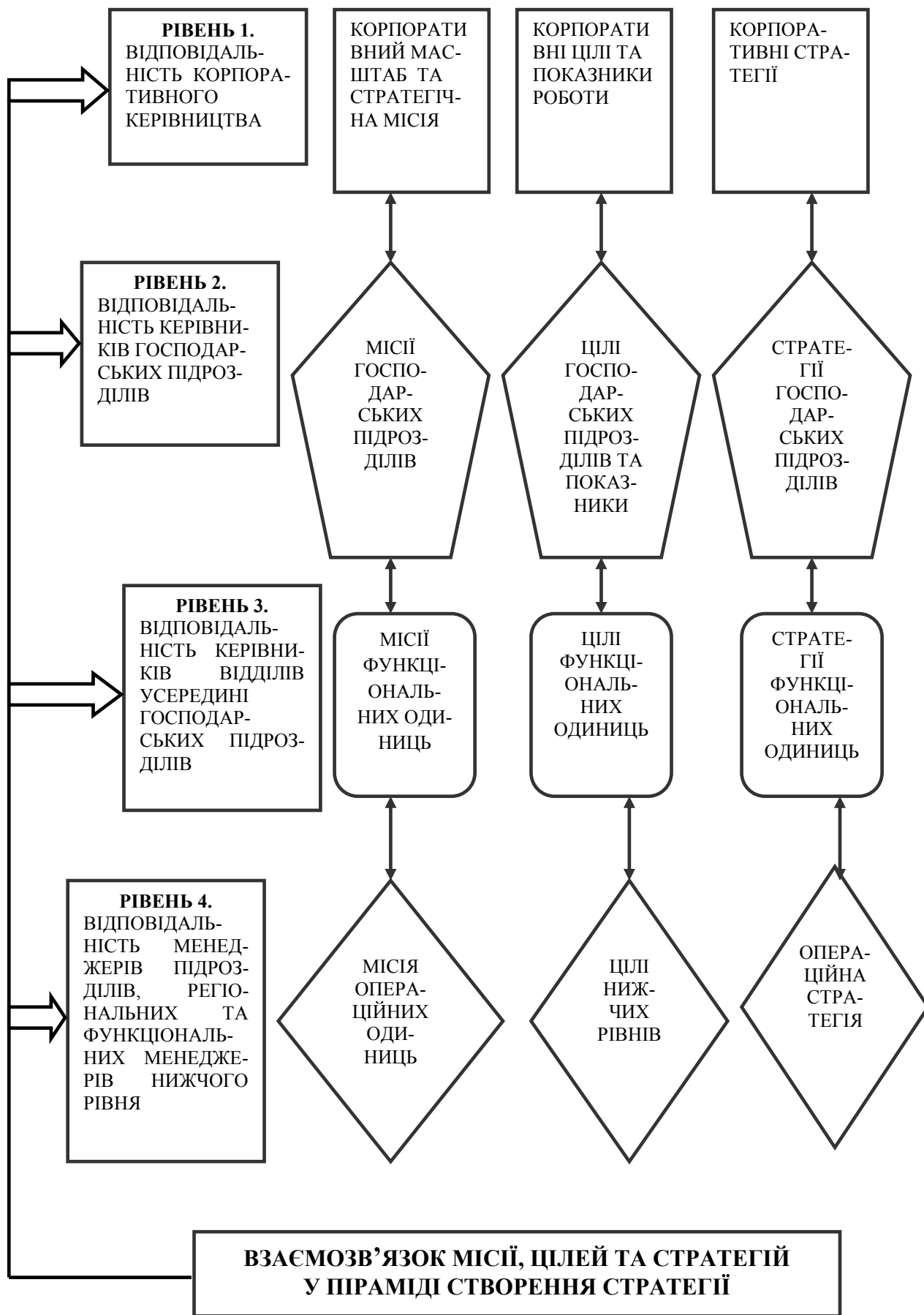
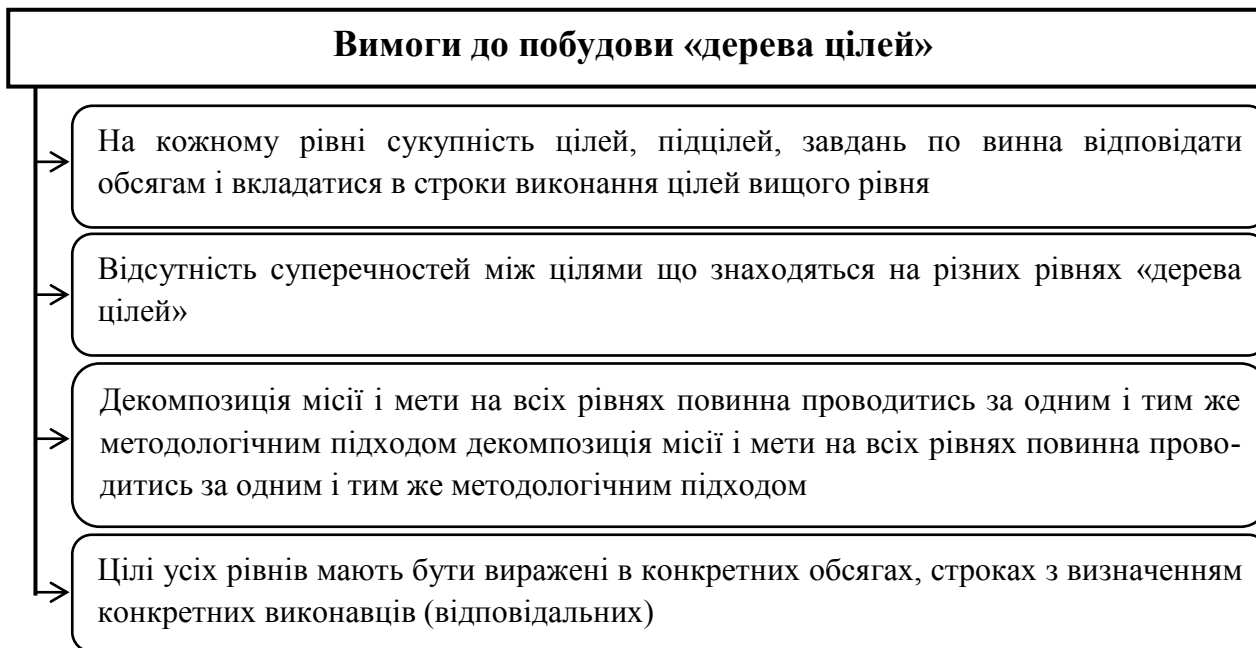


Рисунок 3.18 – «Дерево цілей» підприємства



**Рисунок 3.19 – Вимоги до процесу побудови «дерева цілей» підприємства**

### **Запитання для самоконтролю**

1. Чому визначення місії є початковим етапом розробки стратегії?
2. Обґрунтуйте наявність зв'язку між поняттями стратегічне бачення і місія.
3. Із яких елементів складається поняття місія?
4. Обґрунтуйте, інтереси яких груп людей необхідно урахувати під час формування місії підприємства.
5. Що визначає філософія підприємства?
6. Що визначає культура підприємства?
7. Які найвпливовіші чинники необхідно урахувати під час формування місії?
8. Яких цілей дозволяє досягти створення місії?
9. Що позитивного дає підприємству створення місії підприємства?
10. Охарактеризуйте, що таке профіль підприємства та яким чином він пов'язаний із місією.
11. Чому місія розробляється перед визначенням цілей у процесі розробки стратегії?
12. Яка система цінностей керівників визначає місію підприємства?
13. Охарактеризуйте поняття «мета» та виявіть значення цієї категорії у стратегічному управлінні.
14. Через що проявляється значення цілей підприємства?



15. Який ефект надає підприємству розробка системи (ієрархії) цілей?
16. Які характеристики необхідні для створення стратегічних цілей?
17. Чому підприємствам необхідно встановлювати цілі?
18. Як трактується поняття «цілей» у стратегічному менеджменті?
19. Що таке «місія» підприємства? Інтересам яких груп людей вона повинна відповідати?
20. Чи необхідно відносити місію підприємства до комерційної таємниці?
21. Що таке «дерево стратегічних цілей»? Для чого його потрібно будувати?
22. Розкрийте сутність відомих вам методів побудови «дерева стратегічних цілей».
23. За якими ознаками класифікують стратегічні цілі?
24. У чому є призначення процесу розробки цілей?
25. Яким чином пов'язані мета, місія, стратегії?
26. Якими є основні напрями створення цілей підприємства у конкурентному середовищі?
27. Що є необхідним, а що недосяжним під час побудови дерева цілей?
28. Навести приклад дерева цілей підприємства (підприємство обрати самостійно).

### **Теми рефератів**

1. Система стратегічних цілей підприємства.
2. Особливості визначення цілей у системі розробки стратегії.
3. Особливості формулювання місії підприємств різного типу.
4. Кількісна та якісна характеристика стратегічних цілей.
5. Класифікації цілей підприємства.

### **Теми доповідей**

1. Особливості розробки дерева цілей на різних етапах життєвого циклу підприємства.
2. Поняття та методи побудови дерева цілей підприємства.

## Тема 4. Стратегічне планування

### План

4.1. Стратегічне планування діяльності підприємства в умовах нестабільності зовнішнього оточення.

142. Альтернативні підходи стратегічних шкіл до формування стратегії підприємства.

4.3. Стратегічний план.

4.4. Організація стратегічного планування на підприємстві.

4.5. Моделі стратегічного планування (*самостійне вивчення*).

*Міні-лексикон:* стратегічне планування, нестабільність зовнішнього середовища, стратегічні наукові школи, план, стратегічний план, оперативні плани, тактичні плани, альтернативні плани, стратегічні програми, стратегічні проекти, моделі стратегічного планування.

### 4.1. Стратегічне планування діяльності підприємства в умовах нестабільності зовнішнього оточення

*В умовах нестабільного зовнішнього середовища набуває значущості стратегічне планування. На сучасному етапі ринкової економіки вітчизняні підприємства України повинні самостійно визначати цілі функціонування на перспективу та вибирати шляхи досягнення ключових результатів своєї діяльності. У разі, коли керівники (власники) підприємств націлені на довготермінове функціонування на ринку, то закономірно, щоб система планування діяльності підприємства набула стратегічного характеру.*

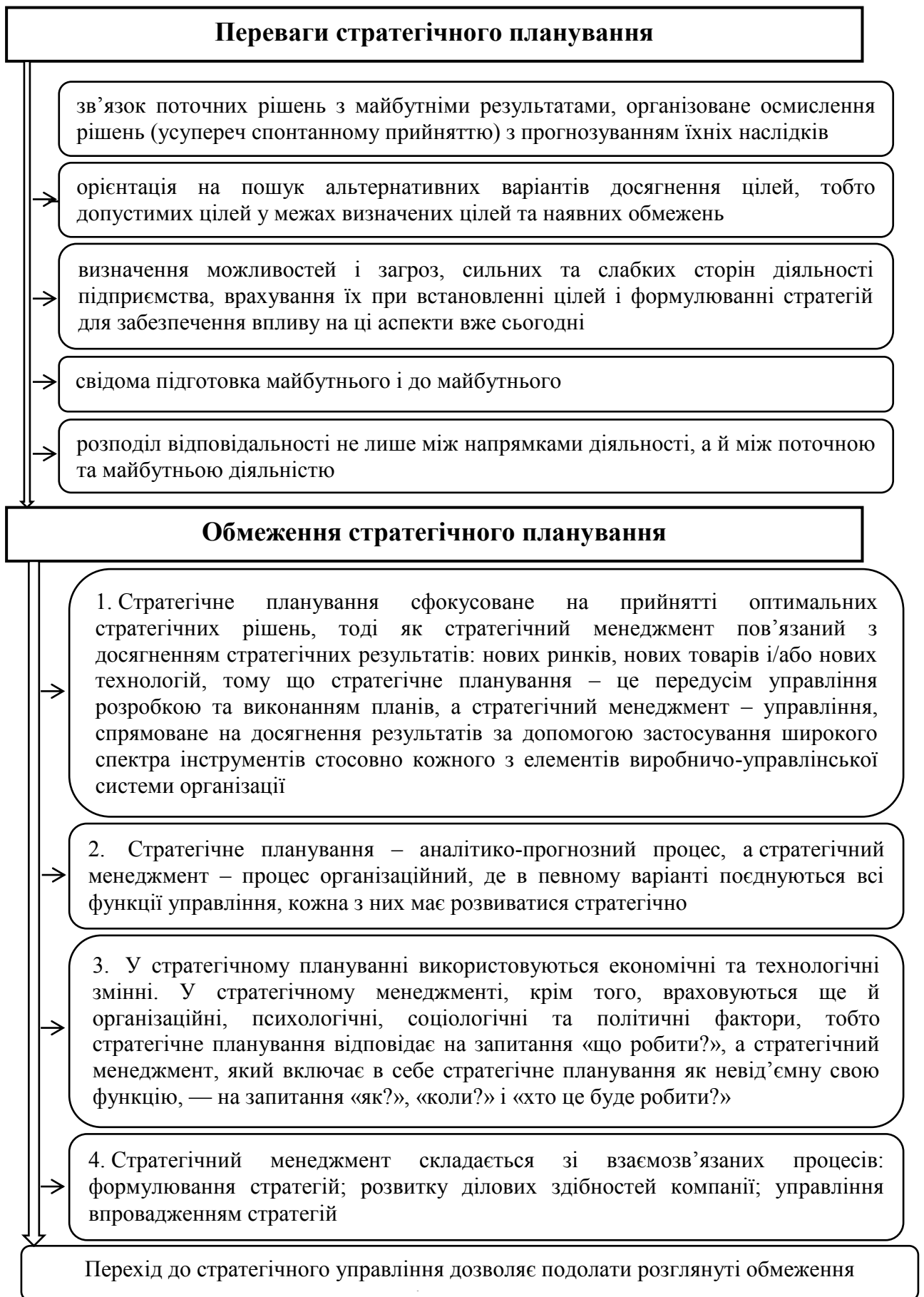
Макропроцеси стимулюють розвиток стратегічного планування. Понад 40 країн розвивають свою економіку за допомогою системи п'ятирічних планів. Наприклад, у Японії планувалося 10 п'ятирічок, у Франції п'ятирічні плани застосовуються з 1947 року. Наявність таких планів орієнтує підприємства на певні напрямки та спонукає їх планувати свою діяльність.

Період (часові характеристики) стратегічного планування залежить від специфіки підприємства, його галузевої приналежності, рівня невизначеності та динамічності середовища. Так, на підприємствах різних галузей заміна технологічних процесів та оновлення продукції здійснюються через різні проміжки часу; їх, як правило, і враховують, визначаючи періоди, на які розробляються стратегічні плани:

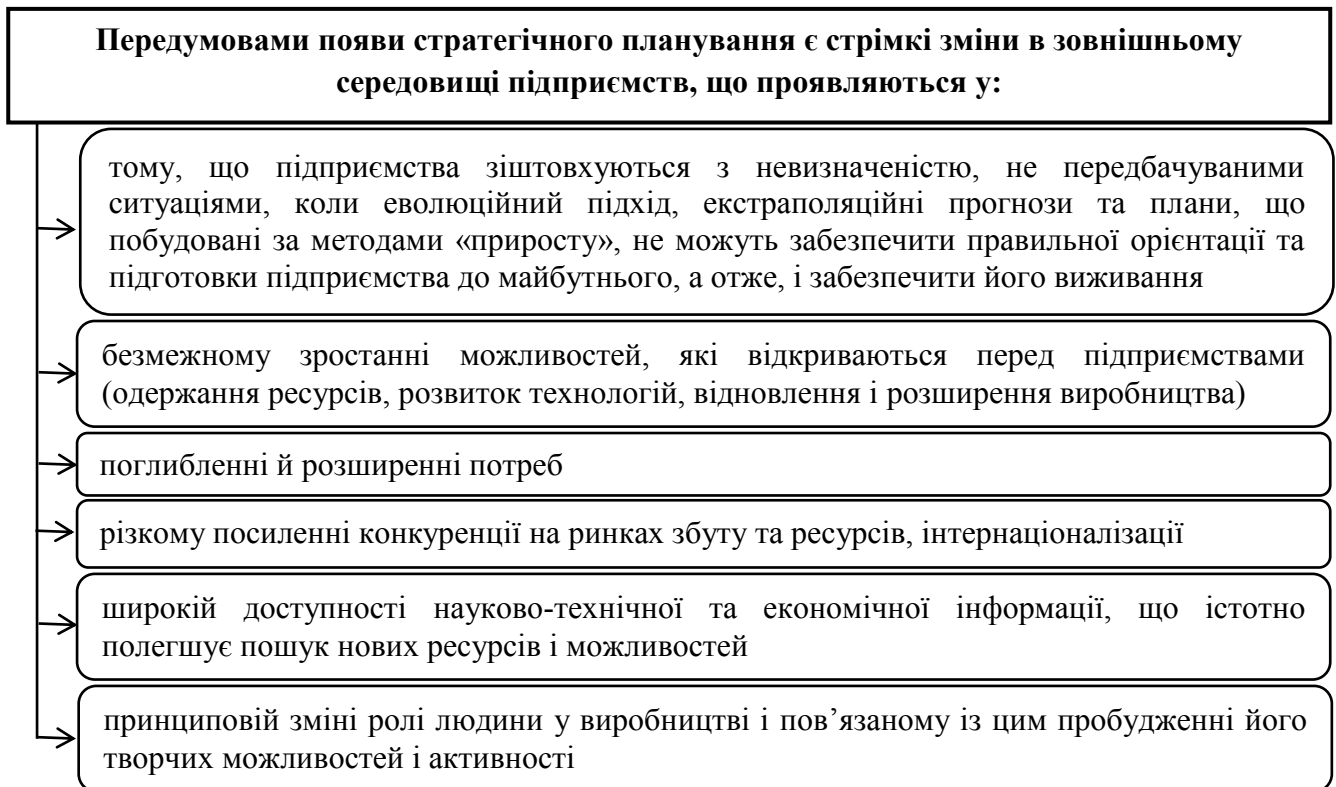
- лісотехнічне господарство – 10–20 років;
- транспортне машинобудування та автомобілебудування – 10–20 років;
- хімічна та фармацевтична промисловість – до 10 років;
- електротехнічна промисловість – 5–10 років;
- легка промисловість – до 5 років;
- виробництво ЕОМ – 2–3 роки і т. д.

Збільшення «часового горизонту» не підвищує ефективність планів. Одним із факторів (особливо для малих підприємств) підвищення якості планів є збільшення частоти планування (за рахунок корекції), вдосконалення змісту, що впливає суттєвіше, ніж подовжений період. Необхідність визначення періоду стратегічного планування, коригування або перегляду стратегій залежить від конкретних умов; вони визначають також ступінь деталізації стратегічних планів

Рисунок 4.1 – Стратегічне планування



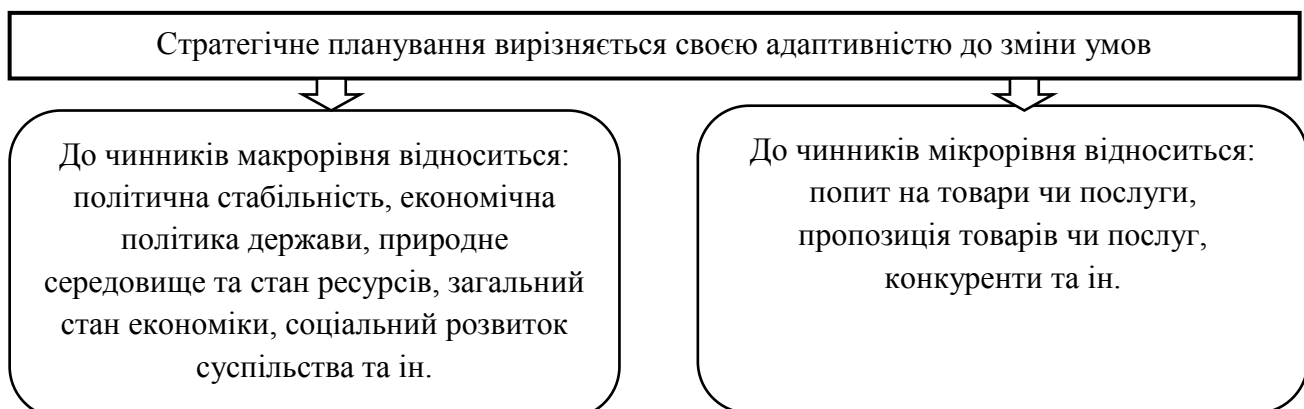
**Рисунок 4.2 – Переваги та обмеження стратегічного планування**



**Рисунок 4.3 – Передумовами появи стратегічного планування**

*Таблиця 4.1 – Вимоги до процесу стратегічного планування*

Вимоги	Характеристика
Масовість	Залучення до процесу планування і реалізації розробленої стратегії представників всіх рівнів управління
Перспективність	Стратегічний план повинен розроблятися з точки зору перспектив розвитку всього підприємства а не одного індивідууму
Науковість	Стратегічний план повинен ґрунтуватися на дослідженнях і фактичних даних
Гнучкість	Стратегічний план повинен бути достатньо гнучким, щоб у випадку необхідності можна було б його модифікувати або переорієнтувати



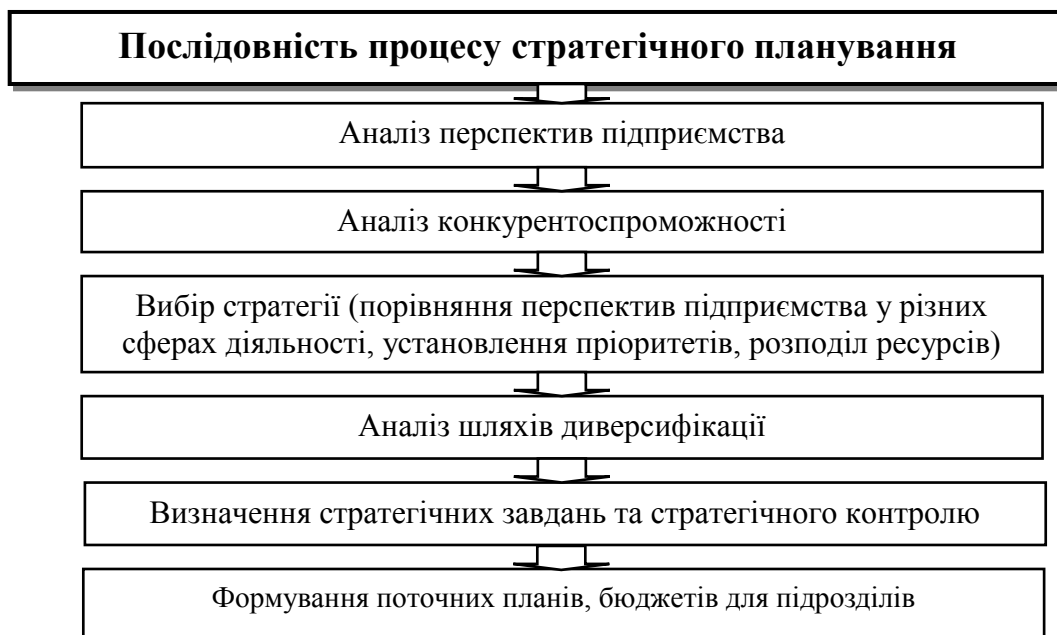
**Рисунок 4.4 – Змінні чинники, що потребують адаптивності стратегічного планування**

**СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ** є однією з основних функцій стратегічного управління, що являє собою процес прийняття управлінських рішень щодо стратегічного передбачення (формування стратегій), розподілу ресурсів, адаптації компанії до зовнішнього середовища, внутрішньої організації.

**ПРОЦЕС СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ** посідає центральне місце в системі стратегічного управління. Більшість західних і східних фірм використовують стратегічне планування для того, щоб змінити себе, вийти з безнадійних ситуацій, які сформувались зовні та в середині підприємства. *Основні передумови переходу до стратегічного планування такі:*

- необхідність реакції на зміни умов функціонування підприємств;
- потреба в об'єднанні різних напрямків діяльності підприємства в умовах розвитку процесів децентралізації та диверсифікації;
- наявність яскраво виражених конкурентних переваг і необхідність їхньої підтримки (у підприємств, що їх мають) або створення їх (в аутсайдерів), посилення конкуренції;
- інтернаціоналізація бізнесу, розвиток зв'язків з підприємствами, які використовують систему стратегічного планування;
- наявність висококваліфікованих менеджерів, здатних вирішувати складні питання, застосовуючи систему стратегічного управління;
- розвиток теорії та практики, стратегічного планування, які допомагають перейти від методу «проб і помилок» до наукових методів передбачення й підготовки майбутнього та до майбутнього;
- наявність доступної інформації (глобальних інформаційних мереж) для вивчення сильних і слабких сторін підприємства, зовнішнього середовища та умов конкуренції;
- посилення інноваційних процесів, генерація та швидке освоєння підприємствами нових ідей;
- необхідність упровадження високої культури управління, орієнтованої на запобігання опору змінам та стимулювання розвитку підприємства

**Рисунок 4.5 – Передумови переходу до стратегічного планування**



**Рисунок 4.6 – Процес стратегічного планування**

**Мета стратегічного планування** – установити певний порядок дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного підприємства

**Реалізація мети стратегічного планування** можлива, якщо воно відповідає таким основним *принципам*:

- цілевстановлення та цілереалізація – усі заходи та шляхи їхнього здійснення, передбачені в системі стратегічного планування, спрямовано на встановлення та досягнення цілей (стратегічних орієнтирів): система планування відповідальна за це. Відповідність цьому принципу свідчить про дієвість планів, які цінні тим, що дають змогу досягти результатів;
- багатоваріантність, альтернативність та селективність – реакція на середовище, що змінюється, шляхом переходу на заздалегідь обґрунтовані та визначені альтернативи;
- глобальність, системність, комплексність і забалансованість – орієнтація на охоплення окремими стратегіями всіх аспектів діяльності об'єкта та взаємозв'язок між ними; в межах стратегічного планування готують систему рішень, а не окремі рішення; спрямованість на зміну ситуації зовні та всередині підприємства;
- спадковість і послідовність – стратегічні зміни мають впроваджуватися в певному порядку (про це йшлося під час розгляду «стратегічного набору») з урахуванням досягнутих результатів і специфічних особливостей процесів та явищ;
- безперервність – стратегічна діяльність є складним процесом, зупинка якого повертає підприємства у початкову позицію;
- наукова та методична обґрунтованість – використання поширених науково-методичних підходів допомагає розробляти реальні плани, узгоджені з параметрами зовнішнього та внутрішнього середовища;
- реалістичність, досяжність – урахування особливостей функціонування об'єкта, відносно якого розробляються стратегічні плани, та можливості досягнення певних параметрів;
- гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію – урахування часових характеристик і характеру змін, що відбуваються на підприємстві згідно з етапами «життєвих циклів» (підприємства та пов'язаних з ним окремих підсистем); цьому сприяє наявність надійного зворотного зв'язку;
- ефективність і соціальна орієнтованість – забезпечення, з одного боку, перевищення результатів, передбачених плануванням над витратами, потрібними для його здійснення; з іншого – розв'язання не лише суто виробничих проблем, а й участь у пом'якшенні суспільних проблем;
- кількісна та якісна визначеність – планування має дати певні орієнтири, які відіграватимуть роль контрольних точок, але не можна процес планування звести лише до розрахунків показників, забуваючи про сутність процесів, які потрібно здійснити;
- довгостроковість заходів – орієнтація на розв'язання складних проблем, які існуватимуть у довгостроковій перспективі; неможливість усунення їх одномоментним заходом спонукає до обґрунтованих, послідовних, складних заходів

**Рисунок 4.7 – Принципи стратегічного планування**

## 4.2. Альтернативні підходи стратегічних шкіл до формування стратегії підприємства

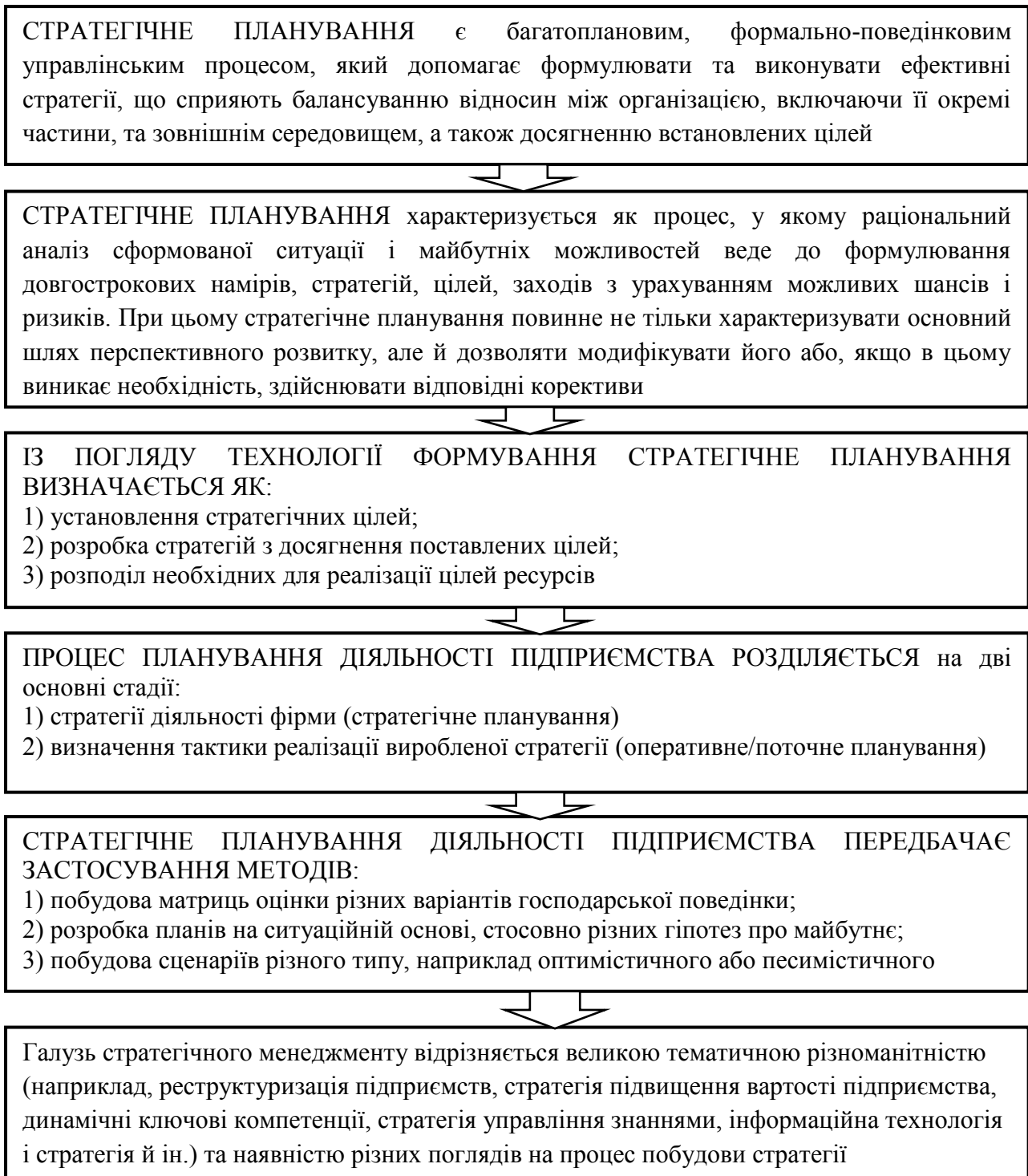


Рисунок 4.8 – Теоретичні аспекти стратегічного формування стратегії підприємства

Таблиця 4.2 – Школи стратегій

Назва школи	Відмітна характеристика	Характеристик шкіл розробки стратегії
1	2	3
<p><b>Розпорядчий характер шкіл розробки стратегії – концентрування уваги на формуванні стратегії, а не тому, як стратегії формуються насправді. Найбільш формалізовані моделі, що частіше використовуються в навчальному процесі і під час практичної розробки стратегій на рівні окремих фірм</b></p>		
1. Школа дизайну	Формування стратегії як процес осмислення	Модель (проектування, конструювання, моделювання) побудови стратегії як спроби досягнення чи збігу відповідності внутрішніх і зовнішніх можливостей. Представники (Кеннет Ендрюс) наполягають на ідеї відповідності між характеристиками фірми і тими можливостями, що визначають її позицію в зовнішньому середовищі. Інструментом, за допомогою якого встановлюється зазначена відповідність є метод SWOT-аналізу
2. Школа планування	Формування стратегії як нормальний процес	До вихідних положень школи планування (Ігорь Ансофф) відносять: стратегія є результатом контрольованого, усвідомленого процесу формального планування, що розбивається на окремі кроки; відповідальність за всі аспекти стратегічного процесу покладається на вище керівництво компанії; при завершенні процесу формування стратегії представляють керівництву фірми цілком готовими до практичної реалізації. Основна особливість – використання складного розрахунково-аналітичного апарату довгострокового проектування і уявленні стратегічного процесу у вигляді процесу формального планування. Але такий підхід можливий в умовах відносно стабільного зовнішнього середовища фірми. При підвищенні динаміки змін середовища ефективність даного підходу різко зменшується
3. Школа позиціонування	Формування стратегії як аналітичний процес	Представники школи (Майкл Портер) стверджували, що для кожної галузі є обмежене число ключових стратегій, що можуть привести до успіху. До числа ключових (конкурентних) стратегій відносять стратегії мінімізації витрат, диференціації товару і концентрації у певному діапазоні ринкової діяльності. Моделі дозволяють теоретично обґрунтувати одержання і використання конкурентної переваги за допомогою правильного позиціонування компанії в окремій галузі. Визнають такі недоліки: статичність аналізу, зайва увага до зовнішнього середовища організації, а не до її внутрішніх здатностей, до конкуренції, а не до співробітництва
<p><b>Описовий характер шкіл розробки стратегії – концентрування уваги на специфічних аспектах формування стратеги, тобто прагнули пов'язати пояснення принципів формування стратегії і розгортання стратегічного процесу в часі</b></p>		
4. Школа підприємництва	Формування стратегії як процес передбачення	Представники школи (Й. Шумпетер і А. Коул) розглядають стратегічний процес як результат дій керівника організації, тобто як формування цією людиною бачення, ідеалу організації. Процес формування стратегії базується на досвіді й інтуїції керівника організації, що просуває свою концепцію, особисто контролюючи її здійснення, а в разі потреби вносить своєчасні корективи. Найбільш часто вимагає такого підходу до формування стратегії в перші роки існування організації, коли відбувається вибір напрямку її розвитку



Продовження табл. 4.2

1	2	3
5. Когнітивна школа	Формування стратегії як ментальний процес	Представники школи (Герберт Саймон) аналізують стратегічний процес з погляду пізнавальних здібностей людини, тобто намагається проникнути в думки керівника організації, який формує бачення, тобто стратегії можуть формуватися тільки як загальне уявлення (бачення) на основі засвоєних людиною концепцій, уявлень, схем. По суті, стратегії – це концепції однієї людини – керівника організації
6. Школа навчання (школа пізнання)	Формування стратегії як процес, що розвивається	Представники школи (Дж. Куїнн) – базується не на роз порядженнях, а більше – на описах, тобто стратегії виникають тоді, коли люди, діючи індивідуально або колективно, вивчають ситуацію, що складається, визначають достатність можливостей в організації справитися з нею і формують в остаточному підсумку схему своєї поведінки, тобто стратегію. Отже, розробка стратегії – це процес індивідуального і групового навчання. Процедура навчання носить характер, що розвивається, тобто стратегії з'являються крок за кроком у міру пристосування організації до змін. Основна відправна передумова цієї школи полягає в тому, що стратегію не можна формувати за типом бачення однієї людини, керівника організації
7. Школа влади (побудова стратегії як процес, що розвивається)	Формування стратегії – процес ведення переговорів	Представники школи (Дж. Пфедфера, Г. Салансика, Г. Естлі) розглядають процес формування стратегії як відкриту боротьбу за вплив, за допомогою використання менеджерами владних і політичних методів. Цей процес реалізується за допомогою переговорів між конфліктуючими керівниками або групами керівників усередині організації або між конфліктуючими організаціями. Виникаючі стратегії носять спонтанний характер і приймають форму позиції, а не реальної перспективи
8. Школа культури	Формування стратегії як колективний процес	Представники школи (Е. Ренман і Р. Норманн) вважають джерелом формування стратегії силу культури організації. Школа культури протилежна за поглядами школі влади. Якщо школа влади досліджує вплив внутрішньої політики на стратегічні зміни, то школа культури розглядає роль культури як сили, що підтримує стратегічну стабільність в організації. Один з основних недоліків цієї школи полягає в тому, що її представники бачать стратегічний процес як плід колективних зусиль і співробітництва, переконуючи нас у необхідності змін в організації
9. Школа зовнішнього середовища (школа оточення)	Формування стратегії як реактивний процес	Представники школи (М. Ханнан, Дж. Фріман) будують свою теорію на таких припущеннях: зовнішнє середовище найбільшою мірою впливає на процес формування стратегії; організація повинна реагувати на зовнішні сили, при цьому керівництво розглядається як пасивний елемент стратегічного процесу, що повинний ідентифікувати зовнішні сили і забезпечити адаптацію організації до них. Теорія цієї школи будується на пасивній ролі організації, а побудова стратегії зводиться до процесу відображення стану середовища діяльності організації

1	2	3
<i>Характер школи розробки стратегії – концентрування уваги на побудові стратегії, змісті стратегії, організаційній структурі та організаційній культурі, зовнішньому середовищі організації</i>		
10. Школа конфігурації	Формування стратегії як процес трансформації	Представники школи (Г. Мінцберг) виділяють два основних аспекти цієї школи: конфігурацію, тобто стійкий стан організації і трансформацію – процес змін. Стратегія асоціюється з чимось стабільним (стратегічний план, схема), а процес її розробки спрямований на зміни орієнтирів діяльності організації
<i>Кожна зі шкіл пропонує модель, тобто структуру, послідовність і зміст розробки стратегії підприємства. Модель впливає на аналіз дійсності, і тому відіграє ключову роль у розробці стратегії підприємства</i>		

### 1.3. Стратегічний план

Вихідною ідеєю, що відображає *суть концепції стратегічного планування*, є ідея необхідності врахування взаємозв'язку та взаємовпливу зовнішнього та внутрішнього середовища при визначенні цілей підприємства. Стратегії в цьому випадку виступають як інструменти досягнення цілей, а для їхньої реалізації необхідно, щоб усе підприємство функціонувало у стратегічному режимі.

*Метою стратегічного управління* є визначення місії, цілей та стратегій, розробка і забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів з удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для забезпечення його конкурентоспроможного існування в довгостроковій перспективі.

*Результатом стратегічного планування* є стратегічний план.

*Розробка стратегічного плану* – це процес формулювання стратегії по етапам, з роз'ясненням ролі кожного члена підприємства. Стратегічні плани складаються з метою хоча б частково послабити або перебороти невизначеність, що складається навіть у порівняно близькому майбутньому організації.

*Стратегічний план* не є одноразовим заходом, тому його не можна використовувати раз і назавжди. Менеджерам часто приходиться *змінювати, доповнювати і покращувати стратегію і концепції*. Це буває у таких випадках, коли:

- назріває необхідність змінити напрям зусиль підприємства;
- необхідно стимулювати зростання прибутку;
- потрібно удосконалити систему обробки інформації та прийняття рішень;
- менеджер помічає, що ресурси використовуються на розвиток неперспективних напрямів діяльності;
- з'являється потреба в удосконаленні внутрішньої координації між ступенями ієрархії;
- галузь, в якій функціонує підприємство, швидко змінюється;
- діяльність підприємства стала виходити з-під контролю керівника;
- менеджер стоїть на перехресті і не знає яким шляхом далі розвивати підприємство;
- керівник починає відводити більше часу своєму особистому комфорту, ніж процвітанню підприємства

Рисунок 4.9 – Теоретичні аспекти розробки стратегічних планів

### Особливості поняття «стратегічний план» як:

- місток, який пов'язує організацію із зовнішнім середовищем;
- формальний інструмент урахування та подолання невизначеності у внутрішньому середовищі, що забезпечує «синдром наступної сходинки» в діяльності підприємства;
- «путівник», який підприємство розробляє для себе, щоб іти до поставленої мети найкоротшим шляхом за допомогою розроблених обґрунтованих стратегій, сформованих у вигляді «стратегічного набору»;
- відображення гіпотез про справи на ринку, поведінку конкурентів, розвиток (занепад) ділової активності взагалі;
- уявлення керівника про майбутній стан об'єкта управління та шляхи досягнення цього майбутнього стану, закріплене в документах певної форми;
- підприємницький план, який спрямовує підприємство на правильний шлях у потрібний час;
- інструмент реалізації концепції цілеспрямованої поведінки, що дає змогу пов'язати в єдиний процес дії різних зацікавлених груп та осіб

### Стратегічний план має бути:

- інструментом установлення, документального оформлення та впровадження в повсякденну діяльність «стратегічного набору» підприємства;
- визначеним за термінами, зорієнтованим у майбутнє;
- визначеним за витратами;
- гнучким, що реагує на зміни в середовищі;
- чітким, ясным, легким для сприймання;
- легким для пояснення та можливим для виконання

### Стратегічний план не має бути:

- п'ятирічним планом розвитку для кожної без винятку компанії (ця вимога дуже знайома всім керівникам пострадянських підприємств);
- жорстким, зорієнтованим на досягнення конкретних виробничих ресурсних і ринкових показників (порівняйте: «план є закон»);
- трактатом з бізнесу чи історії бізнесу.

Якщо стратегічний план не відбиває зовнішніх і внутрішніх змін, які, ймовірно, відбуватимуться протягом планового періоду, не містить конкретних заходів та інструментів для їхнього виконання, то його можна вважати марним, тому що він не враховує реальності, а відтак – дезорієнтує

Рисунок 4.10 – Особливості стратегічних планів

Таблиця 4.3 – Відмінності стратегічних планів і програм

Характеристика	План	Програма (проект)
Мета	Багато цілей	Єдина мета
Проблеми, що вирішуються	Комплекс проблем, які можна розв'язати в плановому періоді	Єдність проблеми, що розв'язується
Термін розробки та виконання	Згідно з прийнятою системою планування на підприємстві (5 років, 2 + 1 + 2 роки, 2 + 1 рік, поточні, бюджети тощо)	Необхідний для досягнення мети, етапи виконання визначаються системою планування на підприємстві
Структура планового документа	Єдина для всього об'єкта, відносно якого розробляється план	Визначається характером проблеми, що розв'язується
Органи управління (розробки та контролю)	Наявні	Наявні або спеціально створені, координаційні
Виконавці	Згідно зі спеціалізацією окремих підсистем і посадових осіб	У першу чергу, головний виконавець – ініціатор програми із залученням зацікавлених співвиконавців
Фінансове забезпечення	Діюча система фінансів підприємства, розподіл наявних фінансових ресурсів між розділами планів, згідно з визначеними пріоритетами	Залежно від типу програми (проекту)
Ресурсне забезпечення	Діюча система матеріально-технічного забезпечення, розподіл наявних матеріально-технічних ресурсів між розділами планів згідно з визначеними пріоритетами	Залежно від типу програми (проекту)

У межах стратегічного планування складаються такі основні види планів:

1. У **сумативному (головному стратегічному)** плані дається уявлення про основні цілі підприємства, майбутні напрямки діяльності, ринки збуту, орієнтири відносно бажаних темпів росту, прибутковості та ін. На його основі розробляються функціональні плани, у яких відображається розвиток окремих перспективних напрямків діяльності підприємства, наприклад збуту, інвестицій та ін. Це дозволяє оптимізувати на перспективу матеріальні, фінансові і трудові ресурси фірми

2. В **економічному плані** конкретизується уявлення стосовно великих підрозділів у таких господарських показниках, як прибуток, рентабельність, інвестиції, частка ринку і т.п. Тут також можуть бути сформульовані напрями і способи конкурентної боротьби з реальними і потенційними суперниками, можливі наслідки реалізації або, навпаки, відмови від реалізації тих або інших стратегій

Рисунок 4.11 – Види стратегічних планів

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ представляє собою дії та рішення керівництва щодо розробки специфічних стратегій, які допомагають організації досягти своїх цілей. **Концепція** – система поглядів на ті чи інші явища, процеси; спосіб розуміння, трактування певних явищ, подій; ідея певної теорії.. Зміна концепцій стратегічного планування тісно пов'язана зі зміною рівня стабільності середовища функціонування підприємства:

1. **Концепція «за відхиленнями»** базується на детермінованому плануванні функціонування підприємства та характеризує середовище як відносно стабільне, а підприємства – впевненими у майбутньому. У процесі господарської діяльності підприємства завжди виникають відхилення фактичних показників від запланованих. Усуненню таких відхилень сприяє управління за відхиленнями, при якому менеджер концентрує увагу лише на суттєвих відхиленнях від запланованих і, до певної міри, не звертає уваги на відхилення в межах допустимих коливань. Залежно від причин виникнення відхилення поділяють на відхилення внаслідок планування (помилки та прорахунки при складанні планів) і відхилення внаслідок діяльності. Дана концепція передбачала розробку довгострокових цілей, на основі яких складався конкретний план заходів. До уваги використовуються показники минулих років, які підприємство будь-яким чином хотіло покращити не дивлячись на реальні стан і можливості

2. **Концепція «від досягнутого»** виникла як логічне продовження попередньої концепції і відрізнялась тим, що проводився аналіз та контроль не лише чинників внутрішнього середовища, а й зовнішнього, які по різному впливають на його стан. Відправною точкою при складанні таких планів є поточний стан підприємства, а сам підхід орієнтований на збереження досягнутих позицій. Такий аналіз є більш повним і відповідає рівню поточної невизначеності середовищ. За цієї концепції під стратегічним плануванням починають розуміти не лише одне планування, а й ціноутворення, моделювання та програмування. Межі сприйняття стратегічного планування таким чином розширюються

3. **Концепція «як процес»** полягає в тому, що стратегію почали ототожнювати із процесом постійної зміни явищ і чинників які можуть впливати на підприємство. Середовище стає все більш нестабільним і вимагає використання нових методів аналізу і прогнозування. Процес планування дозволяє уявити весь комплекс майбутніх операцій і запобігти небажаним результатам. Розробляючи стратегічні плани підприємству потрібно не лише зробити передбачення на довгострокову перспективу, а й провести ґрунтовні попередні дослідження, що передуватимуть плануванню. На даному етапі підприємство намагається виділити із усього переліку факторів, що на нього впливають, ті, які воно в змозі більш менш чітко проаналізувати і взяти під контроль, тобто досконале вивчення внутрішнього середовища, потенціалу підприємства, щоб бути готовими до протистояння із тими факторами оточуючого середовища, які підприємство не здатне контролювати

4. **Концепція «адаптивна поведінка»** стала вдосконаленою копією концепції «як процес». Складність і новизна створюють зростаюче навантаження на вищу ланку керівництва, тоді як сукупність управлінських навичок усе менше відповідає умовам вирішення проблем. Дана концепція передбачає постійне пристосування підприємства до змін у зовнішньому середовищі, яке є нестабільним і важкопрогнозованим. На відміну від стратегії, яка будувалась на перших етапах, дана стратегія є більш гнучкою і адаптивною

Стратегія розуміється як постійна зміна підприємства. В основі стратегічних планів лежить глибокий аналіз існуючих тенденцій, загроз, можливих змін у зовнішньому середовищі підприємства, всебічний прогноз його майбутнього розвитку. Підприємства, що зуміли адаптуватися до агресивних умов зовнішнього середовища виживають, розвиваються і розкривають свій потенціал, а ті, що не змогли цього зробити – гинуть. Отже, *розвиток розуміння стратегічного планування* продовжується, зовнішнє середовище стає все більш нестабільним, виникають нові фактори, які можуть впливати на підприємство. За даних умов керівництву підприємства необхідно бути постійно готовими до змін, оперативно реагувати на них застосовуючи превентивні методи

Рисунок 4.12 – Еволюція концепцій стратегічного планування

СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН має бути інструментом встановлення, документального оформлення та впровадження у поточну діяльність елементів стратегії підприємства. Кінцевим продуктом роботи аналітиків та менеджерів щодо розробки стратегії підприємства є стратегічний план. За допомогою стратегічного плану не тільки визначаються стратегічні напрями діяльності головної компанії, але й напрями розвитку стратегічних господарських підрозділів, секторів бізнесу і окремих продуктів. Основними підходами до формування стратегічного плану є:

**1. Планування «від досягнутого»** спрямовується на досягнення низки бажаних і цілком реальних цілей. Відправною точкою є поточний стан підприємства, а сам підхід орієнтований на збереження статус-кво. Зміни стратегії чи організаційної структури розглядається як небажані, оскільки ці зміни можуть розбалансувати механізм функціонування фірми. Кардинальні заходи з поліпшення систем загального управління, планування, пошуку й аналізу інформації не заохочується. При застосуванні підходу «від досягнутого» мінімізуються витрати на формування і підтримку реалізації стратегічного плану

**2. Оптимізаційний план** формується у межах раціонального підходу і спирається на використання економіко-математичних методів і моделей з метою ефективнішого використання ресурсів і досягнення: максимізації прибутку і рентабельності сукупних активів та власного капіталу; мінімізації витрат коштів і часу в процесі виробництва (надання послуг). Слабким місцем оптимізаційного підходу є ігнорування багатьох якісних параметрів, які погано формалізуються (якість, надійність, новизна продукції, лояльність і ступінь задоволення покупців, моральний клімат в колективі, знання і навички працівників). Крім того, результат формування оптимізаційного плану має тенденцію не враховувати початкове становище підприємства і періодично змінюватися стрибком за слабких змін вихідних параметрів. Підсумки впровадження оптимізаційного плану можуть виявитися незадовільними, якщо він пропонує здійснювати радикальні зміни. Такі зміни суттєво зачіпають такі речі, як корпоративна культура і цінності. Оптимізаційний стратегічний план дозволяє, як мінімум, отримати діапазон можливих змін стану підприємства залежно від тих чи інших припущень. Далі під час роботи експертів-аналітиків цей діапазон звужується до цілком прийнятної множини варіантів рішень

**3. Адаптаційний підхід** зосереджується на процесі формування плану. При цьому підході все починається з вивчення навколишнього середовища – оточення підприємства. Очікувані події поділяються на три основні категорії: детерміновані події, імовірні події, невизначені події

*3.1. Виділення детермінованих подій* дозволяє завчасно передбачити майбутні зміни і спланувати свої дії у відповідь. Такими детермінованими подіями можуть бути демографічні зміни, що призводять до гарантованих змін у структурі попиту.

*3.2. Виділення імовірних подій* дозволяє спрогнозувати їх результати у вигляді певного діапазону. Прикладами імовірних результатів можуть бути майбутні валютні курси, терміни завершення робіт, величина інфляції.

*3.3. Виділення невизначених подій* дозволяє завчасно побудувати дерево можливого розвитку подій. Дерево можливих подій повинно включати в себе не тільки можливі події, але і їхні наслідки та сценарії розвитку подій

Для кожної категорії подій застосовуються свої методи і прийоми. Усі вони спираються на:

- вивчення змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі;
- ключові тренди розвитку (довго-, середньо- і короткострокові);
- пошук перспективних можливостей;
- заходи з нейтралізації факторів ризику і форс-мажорних обставин;
- аналіз потенціалу підприємства (використання сильних сторін і боротьба зі слабкими)

**Рисунок 4.13 – Підходи до стратегічного планування**

**СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ** – це систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля всього підприємства, спрямовані на розробку та організацію виконання стратегічних планів, проектів і програм. У свою чергу, **розробка планів як специфічний вид діяльності** – це послідовний ітераційний процес, що складається з кількох взаємопов’язаних етапів:

- установлення цілей
- визначення стратегій («стратегічного набору») та заходів щодо їхньої реалізації
- передбачення послідовності дій у межах досить тривалого часу та закріплення її у планах, проектах і програмах різного типу, що є інструментами досягнення цілей та реалізації стратегій
- організація виконання планових завдань
- облік, контроль та аналіз їхнього виконання

Останні два етапи є переходом до впровадження цілісної системи стратегічного управління, оскільки зумовлюють необхідність організаційно-аналітичної та контрольно-координаційної діяльності не лише в органах стратегічного планування, а й у ланках, де виконуються дії, визначені стратегічними планами та програмами

**Рисунок 4.14 – Етапи розробки стратегічних планів**

**Таблиця 4.4 – Структура стратегічного плану**

Зразок структури стратегічного плану	
Розділ	Показник
1	2
1. Корпоративна місія	1.1. Цілі та завдання підприємства
	1.2. Сфери діяльності
	1.3. Структура й темпи росту бізнесу
	1.4. Характер задоволення потреб клієнтів
	1.5. Особливості продукції, що виробляється
	1.6. Стратегія продукту
	1.7. Стратегія передпродажного й післяпродажного обслуговування
	1.8. Партнери
	1.9. Покупці, клієнти
	1.10. Постачальники
	1.11. Цінності підприємства, кадрова політика, мотивація персоналу
	1.12. Організаційна структура управління
	1.13. Доходи (обсяг, рентабельність, дохід на акцію і т.п.)
	1.14. Соціальна діяльність
	1.15. Благочинна діяльність
	1.16. Культура та імідж підприємства

1	2
2. Продукція	2.1. Укрупнена номенклатура продукції, що виробляється
	2.2. Номенклатура нової продукції, що освоюється
	2.3. Номенклатура продукції, що знімається з виробництва
	2.4. Номенклатура супутніх товарів
	2.5. Кількість потенційних покупців
	2.6. Місткість ринку та обсяг продажів
	2.7. Рентабельність продукції
	2.8. Цінова політика
	2.9. Якість продукції
	2.10. Терміни розробки та освоєння нової продукції
	2.11. Витрати на НДДКР
	2.12. Швидкість обслуговування клієнтів
	2.13. Кількість претензій й рекламацій
3. Конкуренція	3.1. Рівень обслуговування клієнтів
	3.2. Рівень диференціації продукції
	3.3. Рівень витрат
	3.4. Вхідні бар'єри
	3.5. Вихідні бар'єри
	3.6. Інтенсивність конкуренції
	3.7. Заходи використання переваг
	3.8. Заходи подолання слабких сторін діяльності підприємства
	3.9. Заходи реалізації можливостей
	3.10. Заходи подолання загроз
4. Ринки	4.1. Межі ринків збуту
	4.2. Істотні сегменти ринків
	4.3. Міцність каналів збуту
	4.4. Транспортна мережа
	4.5. Доступність сегментів ринку
	4.6. Динаміка зміни ринків
	4.7. Потенційні конкуренти
	4.8. Прогноз появи товарів-замінників
	4.9. Стратегія просування товарів на ринок
	4.10. Система розподілу продукції
	4.11. Концентрація продажів на ринках
	4.12. Частина ринку
	4.13. Відносна частина ринку
5. Ресурси	5.1. Обсяг і структура основного та оборотного капіталу
	5.2. Активи підприємства
	5.3. Виробнича потужність
	5.4. Кредиторська й дебіторська заборгованість
	5.5. Прогноз зміни цін на ресурси
	5.6. Обсяг і спрямованість вкладення інвестицій
	5.7. Ефективність використання ресурсів
	5.8. Кредити
	5.9. Рентабельність підприємства



1	2
6. Діловий «портфель»	6.1. Виробнича структура
	6.2. Продаж власності
	6.3. Купівля власності
	6.4. Злиття власності
	6.5. Рівень диверсифікації підприємства
	6.6. Емісія цінних паперів
7. Інновації	7.1. Створення, освоєння й підвищення якості продукції
	7.2. Впровадження нової технології
	7.3. Механізація та автоматизація виробництва
	7.4. Удосконалення управління
	7.5. Економія ресурсів
	7.6. Захист навколишнього середовища тощо
8. Інвестиції	8.1. Реальні
	8.2. Портфельні
	8.3. Інтелектуальні

Результатом процесу планування є система планів. СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН – це орієнтир для прийняття рішень на всіх рівнях управління, обмежує плани нижчих рівнів, оскільки визначають обсяг ресурсів, що необхідні для вирішення завдань оперативного планування. ПЛАН включає основні показники діяльності, які необхідно досягнути до кінця планового періоду. ПРОГРАМИ визначають розвиток одного із важливіших аспектів підприємства. ПРОЕКТИ відрізняються від програм вищим рівнем конкретної проробки, тобто орієнтуються на певний аспект життєздатності й розвитку підприємства. Вони мають визначену вартість і графік виконання, включають технічні й фінансові параметри. ПРОЦЕС ПЛАНУВАННЯ визначається комплексним характером системи планів, яка складається із наступних елементів:

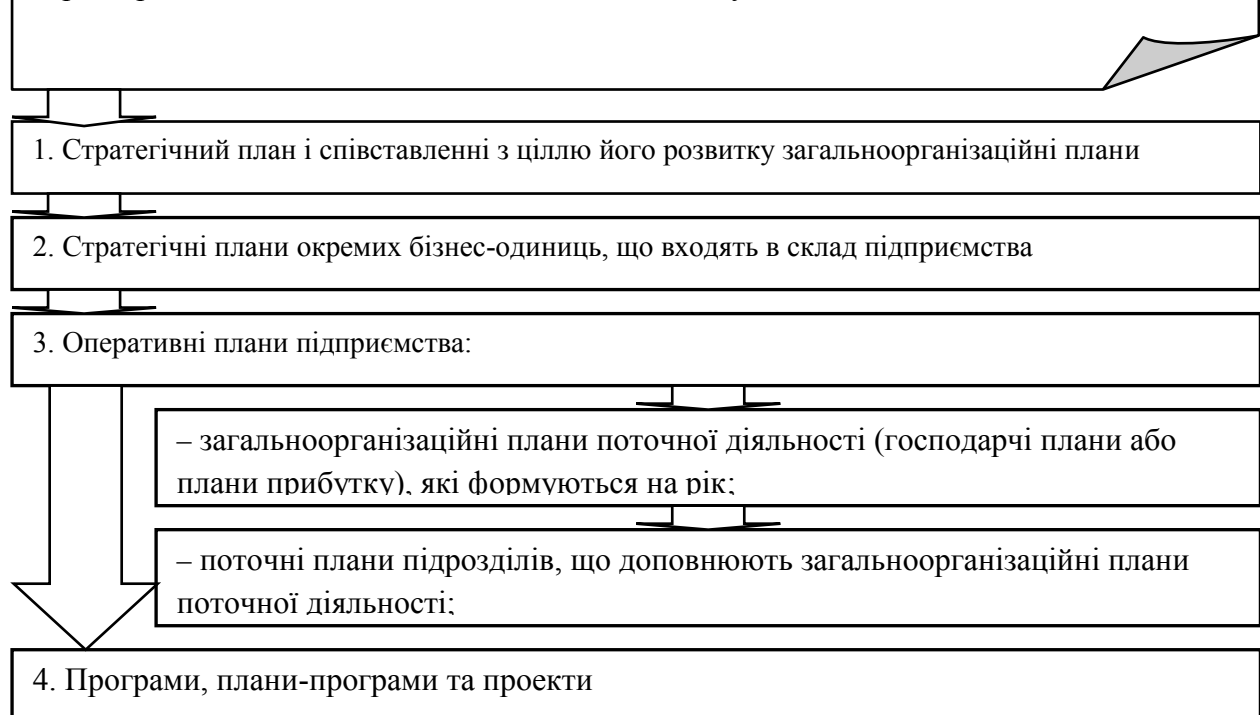
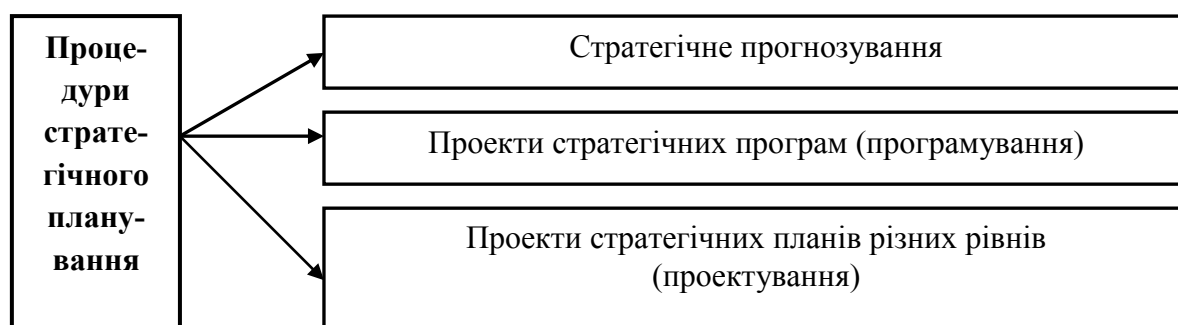


Рисунок 4.15 – Система планів підприємства



**Рисунок 4.16 – Процедури стратегічного планування**

**Таблиця 4.5 – Послідовність розробки стратегічного плану підприємства**

Термін надання інформації	Зміст інформації, яка надається	Виконавець, що надає інформацію
Січень/березень	Прогнози та сценарії розвитку зовнішніх і внутрішніх умов (на основі SWOT-аналізу)	Відділ стратегічного аналізу
Травень/червень	Показники зовнішніх і внутрішніх економічних умов функціонування підприємства	Відділ стратегічного планування
Червень/липень	Прогноз продажу по кожній товарній групі	Відділ маркетингу
Червень/липень	Кошториси витрат на модернізацію (технічне переозброєння, реконструкцію діючого виробництва або купівлю нового виробництва)	Технічний відділ спільно з бухгалтерією
Серпень/вересень	Аналіз джерел фінансування та прогноз інвестицій; розробка прогнозного бюджету	Фінансовий відділ
Жовтень/листопад	Зведені розрахунки стратегічного плану із зауваженнями всіх учасників; розробка поточних планів на наступний рік	Відділ стратегічного планування
Листопад/грудень	Затвердження стратегічних і поточних планів; розробка організаційних планів (планів/графіків)	Вищі органи управління підприємства разом із відділом стратегічного планування та виконавцями

## 1.4. Організація стратегічного планування на підприємстві

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ – процес складний і довготривалий, він вимагає залучення значних коштів і фахівців різного рівня і кваліфікації. **Організовуючи стратегічне планування**, варто створити декілька робочих груп: групу вищого керівництва, робочу групу спеціалістів і групу зовнішніх консультантів, які б в процесі розробки стратегії підприємства узгоджували свої дії.

Виходячи з різноманітності характеристик підприємств, можливі різні підходи до організації системи стратегічного управління загалом і стратегічного планування зокрема. Світовий досвід свідчить: на основі загальних принципів кожне підприємство обирає ту чи іншу систему, робить акцент на окремих сторонах діяльності підприємства, вводячи цей орієнтир як основу планування.

Розробляючи систему стратегічного планування, кожне підприємство обирає для себе найприйнятнішу схему, яка, з одного боку, являє собою перелік необхідних формальних процедур, для виконання яких потрібні знання фахівців, а з іншого – передбачає поєднання елементів творчості зі здоровим глуздом керівників, які не дуже схильні витратити час на витончені процедури планування. СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ не покладається на «природний плін» обставин у досягненні успіху, а базується на системі планів, які дають змогу перетворити цілі та стратегії в реальні досягнення. Найскладнішою проблемою є те, щоб зрозуміти, яким має бути стратегічний план, з чого він повинен складатися, щоб відповідати тим вимогам, які роблять його незамінним для розвитку підприємства.

Топ менеджери компанії розробляють програму, що включає послідовність етапів, розрахованих на короткострокову перспективу й у той же час сприятливих досягненню кінцевої мети. У цю програму входять завдання, зв'язані з упровадженням нових моделей, виходом на нові ринки, зниженням витрат і підвищенням якості. Сучасне ринкове середовище занадто непередбачене для точних довгострокових прогнозів ситуації на ринку, появи нових товарів і технологій. Однак, плануючи проходження нових і нових етапів, вищий менеджмент одержує можливість «точного настроювання» стратегії компанії на можливості, що відкриваються, і нові технології.

Стратегічні рішення приймаються і реалізуються в кілька етапів: постановка задачі, формування альтернативних рішень, вибір (прийняття) рішення, його реалізація. **Організація цього процесу вимагає чіткої технології**, що передбачає постановку цілей і вивчення середовища (це суть стратегічного аналізу), розробку, прийняття і реалізацію стратегії

Рисунок 4.17 – Теоретичні аспекти організації стратегічного планування

Таблиця 4.6 – Порівняння стратегічного й оперативного планування

Ознаки	Стратегічне планування	Оперативне планування
Рівень ієрархії	В основному на рівні вищого управління	Включає всі рівні з основним навантаженням на середню ланку управління
Невизначеність	Істотно вища	Менша
Вид проблем	Більшість проблем не структуровані	Відносно добре структуровані
Часовий проміжок	Акцент на довгострокові, а також на середньо- і короткострокові аспекти	Акцент на коротко- і середньострокові аспекти
Потреба в інформації	У першу чергу із зовнішнього середовища	У першу чергу із самого підприємства
Альтернативи планів	Спектр альтернатив здебільшого широкий	Спектр обмежений
Охоплення	Концентрація на окремих важливих позиціях	Охоплює всі функціональні сфери та інтегрує їх
Ступінь деталізації	Невисока	Відносно більша
Основні контрольовані величини	Потенціал успіху (наприклад, збільшення частки ринку)	Прибуток, рентабельність, ліквідність

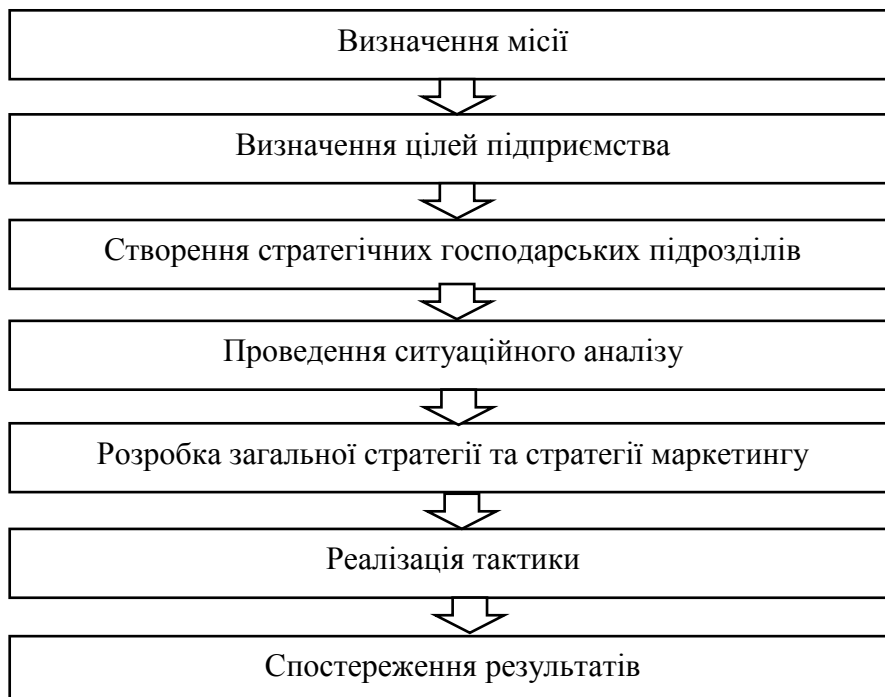


Рисунок 4.18– Організаційні аспекти організації стратегічного планування

Особливістю стратегічного планування є зростаючий рівень участі в ньому керівника підприємства. Тому, коли обирається конкурентна стратегія, керівництво повинне чітко усвідомлювати, до якого типу прагне підприємство, оскільки стратегії зростання для малих, середніх та великих підприємств відрізняються:

*Малі підприємства* мають таку перевагу, як гнучкість, що дає їм змогу зазвичай оперативніше перебудовувати свою діяльність, тому вони мають ринкові перспективи. До основних видів стратегій малого підприємства відносять стратегію копіювання, стратегію оптимального розміру, стратегію участі в продукті великого підприємства, стратегію використання переваг великого підприємства. Спрямованість цих стратегій – зведення до мінімуму гостроти конкуренції з великими підприємствами та якнайкраще використання їх гнучкості

*Середні підприємства* для забезпечення життєдіяльності мають дотримуватися спеціалізації на ринковій ніші. Середні підприємства можуть вибрати один із чотирьох видів стратегії зростання залежно від темпів їх зростання та темпів зростання ринкової ніші, в якій функціонують підприємства: стратегія збереження, стратегія пошуку загарбника, стратегія лідерства у ніші, стратегія виходу за межі ніші. Ринкова ніша для середніх підприємств – це засіб конкурентної боротьби з великими підприємствами

*Стратегії для великих підприємств* слід вибирати на основі аналізу ключових чинників, що характеризують їхній стан з урахуванням результатів аналізу портфеля різних видів бізнесу, а також характеру і сутності реалізованих стратегій. Диференційований підхід до вибору застосування стратегій у практичній діяльності має дуже важливе значення

**Рисунок 4.19 – Напрями стратегічного планування на різних типах підприємств**

**Стратегічне планування** – це набір дій і рішень, які використовуються керівництвом для розробки специфічних стратегій, що сприяють досягненню загальних цілей організації. *Стратегічне планування дає значну кількість переваг компаніям, які його застосовують. По-перше, воно приносить чисто фінансову користь, а по-друге, підвищує престиж та імідж компанії. Разом з фінансовими перевагами стратегічне планування забезпечує і нематеріальну користь за п'ятьма головними напрямками:*

1. Стратегічне планування сприяє попередженню суперечок в колективі у випадку застосування особливого способу заохочення підлеглих – втягнення їх у процес формування стратегії. Менеджер має можливість передбачати різного ряду складнощі в майбутньому і відшукувати шляхи їх подолання.
2. Рішення, прийняте групою, має більше шансів на виживання, оскільки враховує ряд альтернатив. Взаємодія групи допомагає розробити найбільшу кількість можливих шляхів вирішення проблеми, що обговорюється.
3. Мотивація службовців збільшується у зв'язку з їхнім залученням до розробки стратегічних планів.
4. Проблеми суперечливості дій окремих співробітників та групою скорочуються в результаті застосування системи участі. Стратегічне планування чітко виявляє відповідальність кожного.
5. Скорочується протидія внесеним змінам. Мабуть, одна з найголовніших причин протидії службовців нововведенням полягає в їх невпевненості відносно впливу наслідків цих нововведень безпосередньо на них самих

**Рисунок 4.20 – Нефінансові переваги стратегічного планування**

Розробка, вивчення та адаптація сучасних методів стратегічного прогнозування та планування створюють базу для формування обґрунтованих планів діяльності підприємства, забезпечують підвалини для його існування в довгостроковій перспективі:

**1. Початок процесу подолання бар'єрів «згори».** Кожен керівник має усвідомити важливість планування й планового розвитку керованої ним системи. Надійним є лише стратегічне планування, яке відповідає особливостям нестабільного, невизначеного середовища, а також вимагає значної перебудови виробничого потенціалу кожного підприємства як основи для його виживання та подальшого функціонування. Дії керівників у цьому напрямі створюють необхідні основи для підвищення планового характеру розвитку підприємства, визначають необхідність планування діяльності в кожній підсистемі та для окремого працівника

**2. Визнання існування обмежень.** Визнання обмеженості планів як таких і обмежень, які не дають змоги досягти бажаних темпів розвитку, – початок діяльності, націленої на успіх, на реалізацію обраних стратегій. Без такого усвідомлення будь-який план – це лише безпідставні сподівання та документи, які нікого ні до чого не зобов'язують. Визнання досягається навчанням керівників і поширенням досвіду процвітаючих фірм, у яких планування – необхідний елемент діяльності

**3. Установлення ефективних зв'язків.** Дійові та обґрунтовані плани можна розробити за участю всіх зацікавлених підсистем усередині підприємства та інших організацій, які надають необхідну інформацію, беруть участь в узгодженні інтересів, висувають пропозиції щодо змісту планів і механізмів їхнього виконання. Тип і форми комунікацій залежать від середовища, в якому функціонує підприємство, та складності внутрішньої системи зв'язків

**4. Участь усіх підсистем підприємства у плануванні.** Важливим є те, що кожна посадова особа, яка бере участь у реалізації планів, має змогу впливати на швидкість виконання окремих заходів, їх порядок і зміст, при чому такий вплив може мати, з точки зору загальних інтересів підприємства, як позитивний, так і негативний характер. Залучення широкого кола фахівців до розробки планів можна забезпечити і за рахунок формальної процедури – створення графіків надходження інформації та проведення нарад за участю окремих посадових осіб – представників окремих ланок

**5. Перевірка та вдосконалення.** Існування на підприємстві системи довго-, середньо- та короткострокових планів потребує спадковості та взаємозалежності окремих типів, підрозділів і заходів різноманітних планів. Динамічне середовище створює умови, за яких коригування планів є необхідним. Це стосується насамперед короткострокових планів, але залежно від масштабів змін може зумовити потребу внесення змін у плани середньо- та довгострокові. Корективи не можна вносити без достатніх обґрунтувань

**6. Розробка альтернативних планів.** Мистецтво управління полягає в тому, щоб здійснити плавний перехід з якнайменшими втратами на виконання інших планів. Це можливо за умов, коли: альтернативні плани на підприємстві регулярно розробляються та коригуються; постійно відстежується взаємозв'язок між діючими та альтернативними планами; механізми реалізації основних та альтернативних планів однакові чи дуже близькі; персонал підприємства бере участь у розробці та коригуванні альтернативних планів і готовий їх реалізувати; альтернативні плани погоджено із зацікавленими організаціями та особами, перехід до їхнього виконання не сприймається негативно

Рисунок 4.21 – Заходи організації стратегічного планування

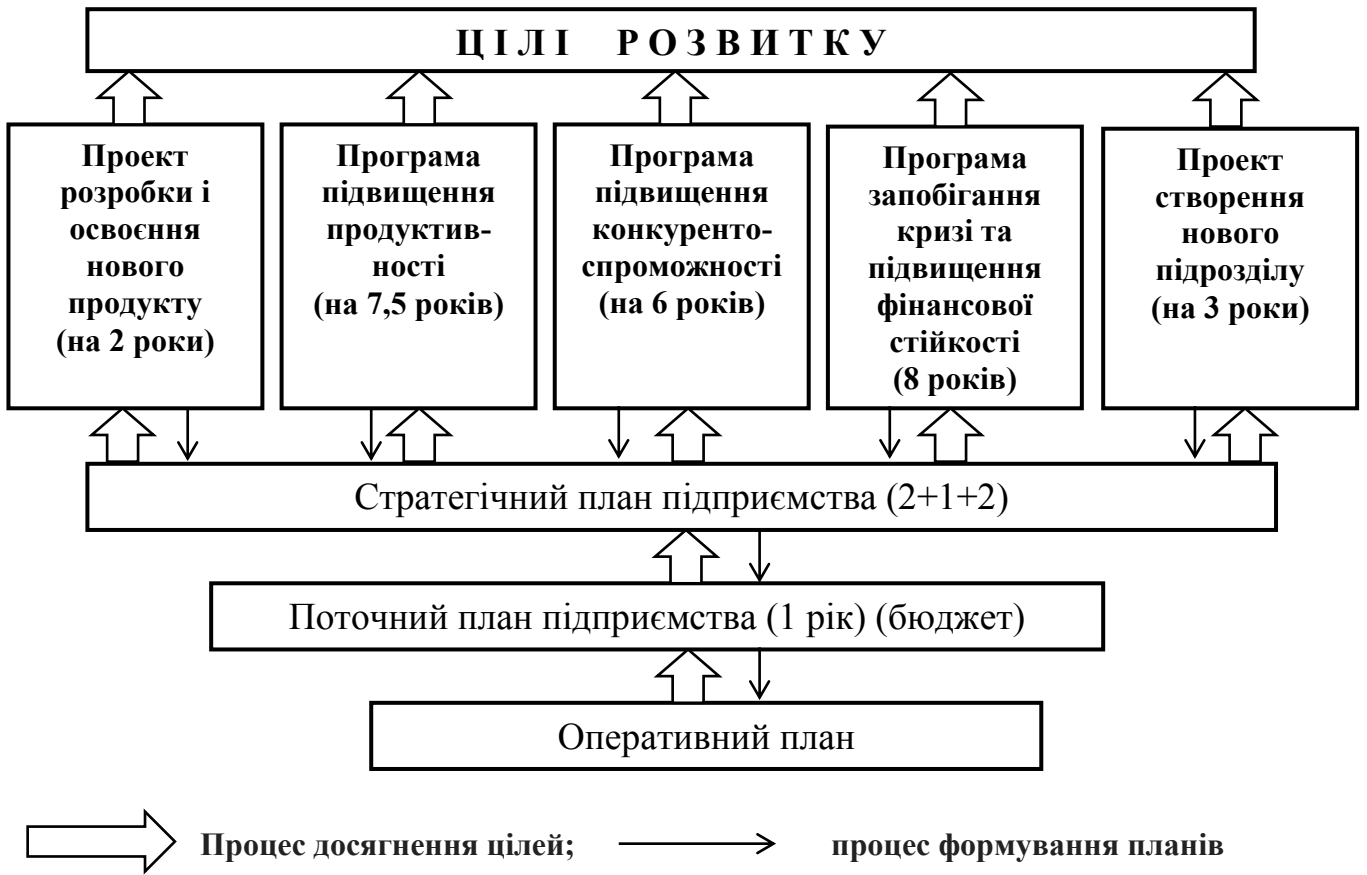


Рисунок 4.22 – Принципова схема взаємозв'язку цілей розвитку та системи планів

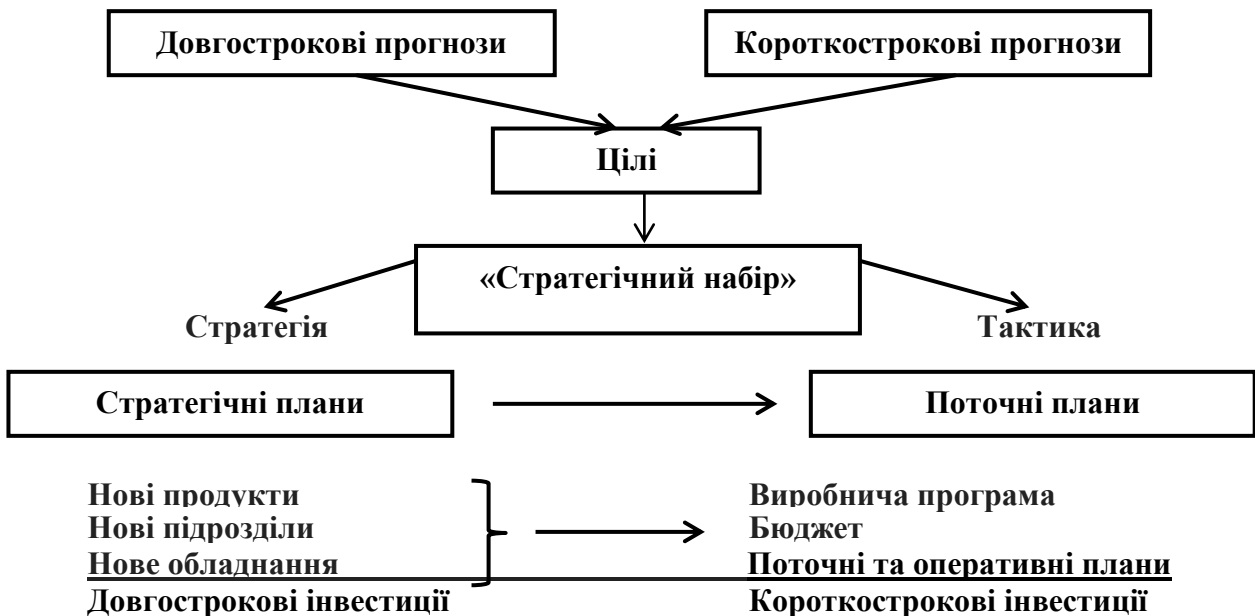


Рисунок 4.23 – Зміст і зв'язок стратегічних і поточних планів підприємства

### 1.5. Моделі стратегічного планування (самостійне вивчення)

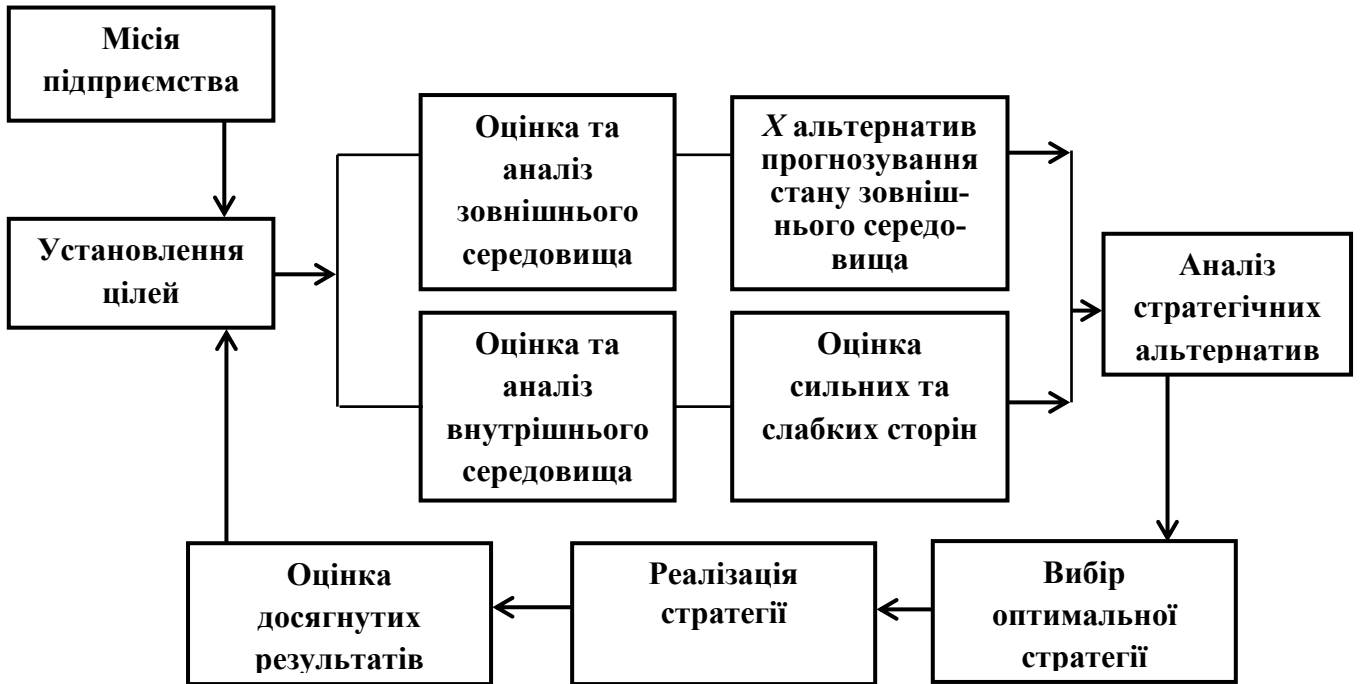


Рисунок 4.24 – Модель стратегічного планування

Підприємства використовують стратегічне планування як інструмент досягнення високих економічних показників у своїй діяльності: доходу, прибутку, рентабельності тощо. Економічний аналіз можливостей еволюційного розвитку підприємства дає змогу розрахувати нижню межу «стратегічної прогалини», тобто показники діяльності, яких можна досягти на основі трендів, що склалися у попередні періоди, тобто показники діяльності, яких можна досягти на основі трендів, що склалися у попередні періоди.

«СТРАТЕГІЧНА ПРОГАЛИНА» – це «поле стратегічних рішень», які мають прийняти керівники підприємства для того, щоб перетворити наявні тенденції (у вигляді нижньої межі) у належному напрямку з метою досягнення потрібних параметрів розвитку підприємства (верхня межа «стратегічної прогалини»). Такий підхід робить акцент на приведення у відповідність «того, що можливо» з «тим, чого треба досягти».

Поле стратегічних рішень може охоплювати широкий спектр пропозицій щодо освоєння нових ринків, продуктів, додаткових послуг, а також сприяння розвитку сильних і пом'якшення (усунення) слабких сторін діяльності підприємства. Для цього використовується весь арсенал моделей і методів обґрунтування стратегічних рішень, які допомагають заповнити «стратегічну прогалину», насамперед на основі розробки нових продуктово-товарних стратегій

Рисунок 4.25 – Теоретичні аспекти моделі стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини»



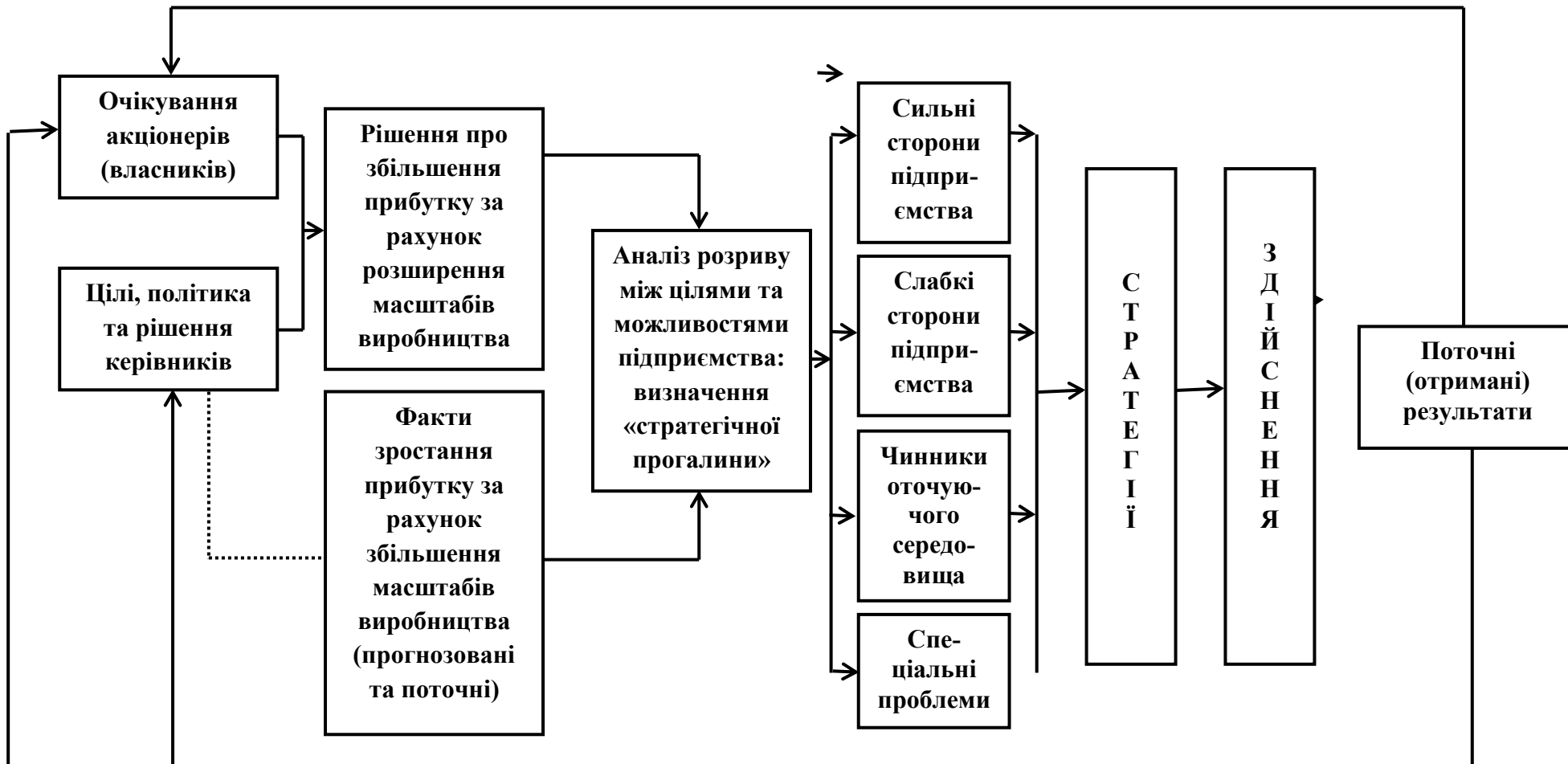


Рисунок 4.26 – Модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини»

**Модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг**, тісно пов'язана з використанням результатів SWOT-аналізу. Основна увага приділяється врахуванню інтересів акціонерів (зовнішніх і внутрішніх), які беруть участь у прийнятті рішень стосовно заходів, які забезпечують довгостроковий розвиток підприємства. Використання цього підходу обмежене через складність у визначенні та балансуванні інтересів великої кількості акціонерів, особливо тоді, коли відсутні сконцентровані пакети акцій. Ринкові переваги трактуються різними групами акціонерів по-різному, що зумовлює труднощі в складанні стратегічних і тактичних планів, контроль за їхнім виконанням, інтерпретацію отриманих результатів

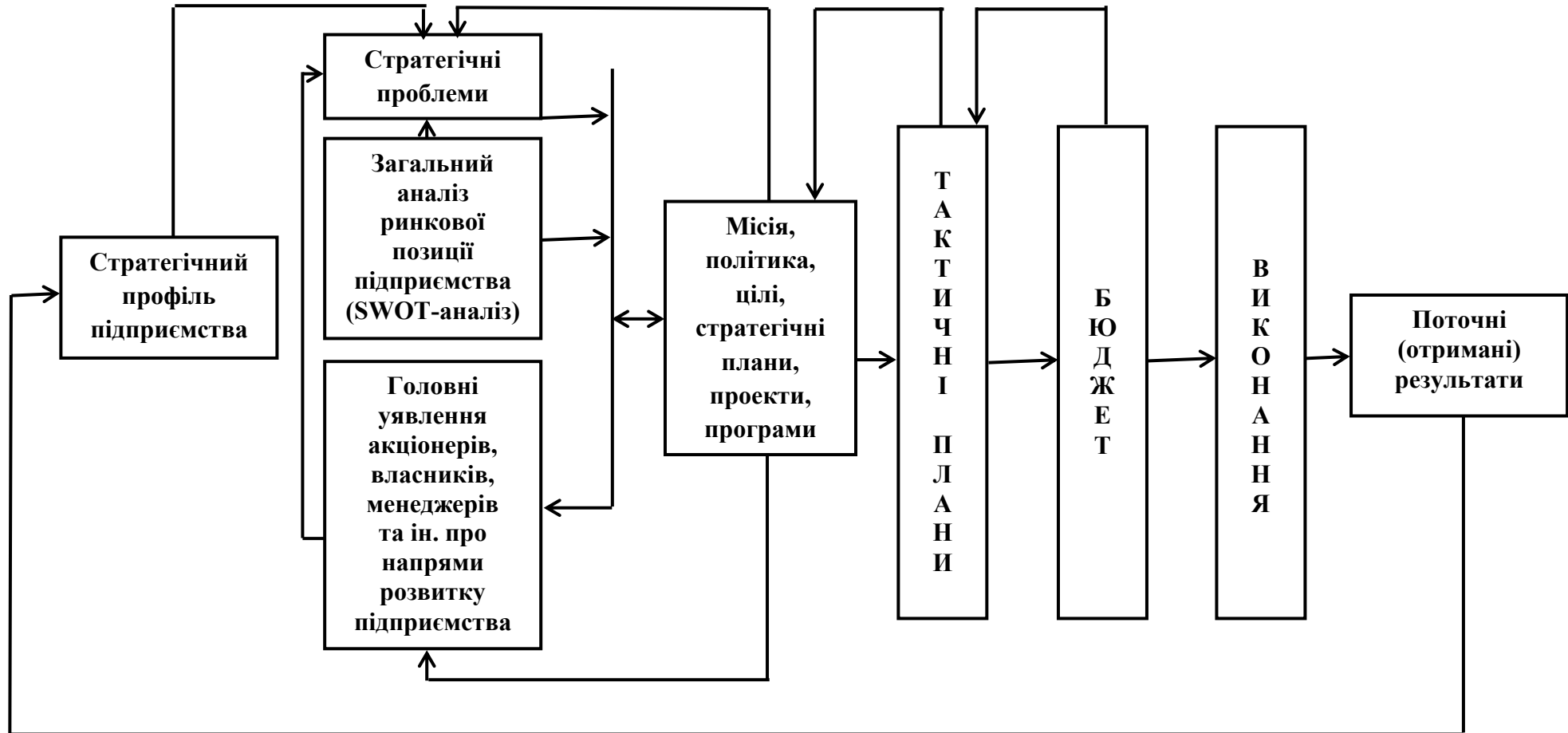


Рисунок 4.27 – Модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг

**Модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства.** Цільова спрямованість на довгострокову конкурентоспроможність означає більш широкий спектр стратегічних заходів порівняно з моделлю, орієнтованою на «стратегічну прогалину», де іноді достатньо проводити дослідження та розробляти стратегії, не виходячи за межі системи «продукт–ринок». Тут невідкладною проблемою є визначення ключових факторів успіху та розробка відповідних заходів щодо їхньої реалізації. При цьому йдеться також про підвищення інноваційного рівня підприємства загалом. Модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства

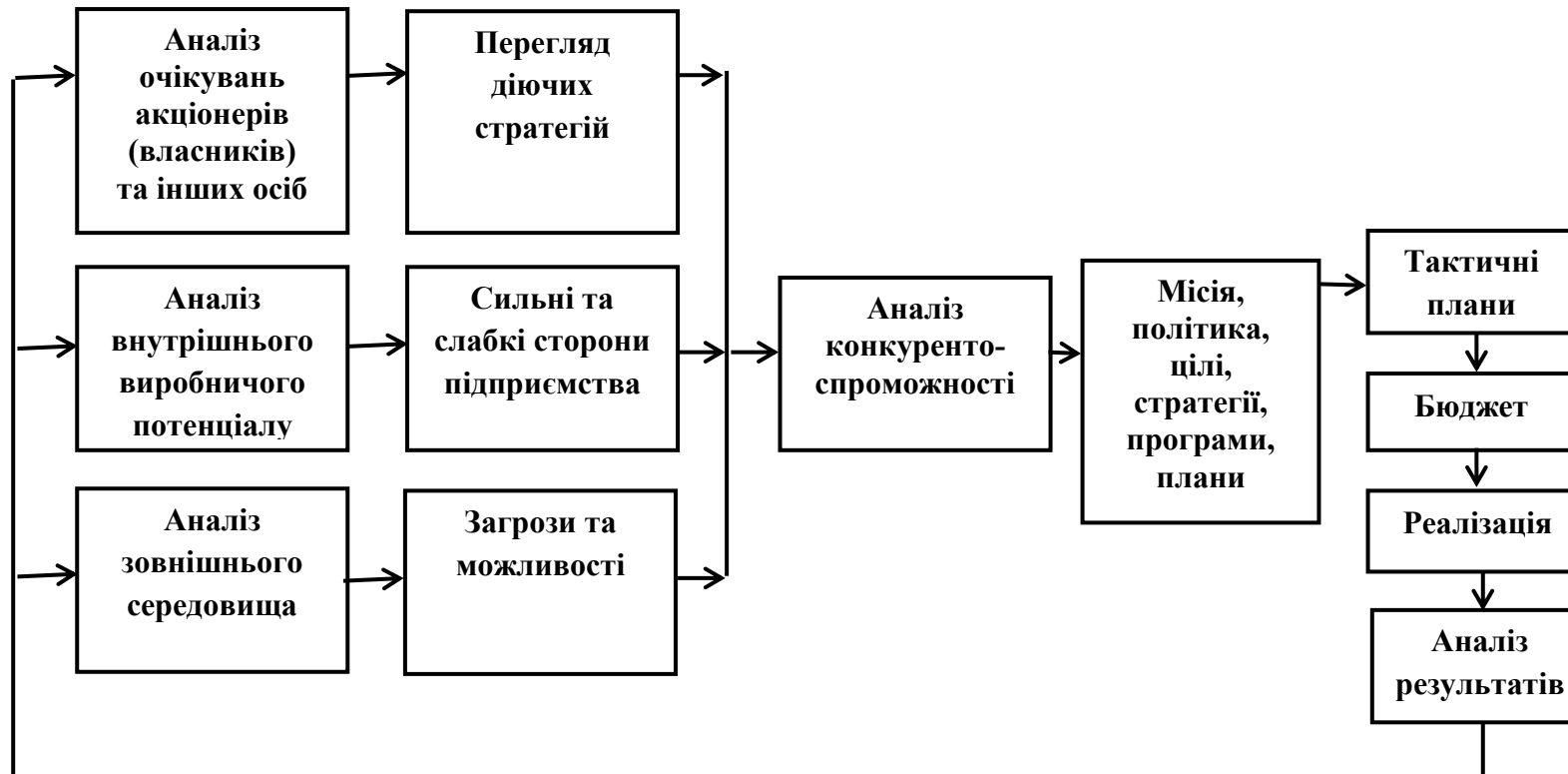


Рисунок 4.28 – Модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності

**Модель стратегічного планування, орієнтована на створення позитивного іміджу.** Створення позитивного іміджу підприємства у ринковій економіці – це варіант інвестування в забезпечення довгострокового функціонування, оскільки підприємства з надійною репутацією мають лояльних споживачів, довгострокових партнерів, широкий доступ до інвестицій та кредитів тощо. Крім того, окремі галузі економіки будь-якої країни мають певну соціальну значущість, а окремі безприбуткові фірми та організації можуть існувати лише за рахунок свого «доброго імені». Модель, орієнтована на створення позитивного іміджу, можуть застосовувати багато підприємств, тому що в ній відображено поширену концепцію соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством, соціально-орієнтовану філософію існування компанії. Механізм формування позитивного іміджу складний і охоплює розробку та реалізацію заходів щодо створення продукції або надання послуг відповідно до вимог споживачів і суспільства й широке застосування механізмів public relation. Використовуючи такий підхід, підприємство має бути відкритою, прозорою для суспільства системою, яка всі свої зусилля спрямовує на служіння людям



Рисунок 4.29 – Модель стратегічного планування, орієнтована на створення позитивного іміджу

**Моделі стратегічного планування, що враховують розміри підприємств.** Розміри підприємств залежать від масштабів попиту, галузевих особливостей, технологій, що використовуються, тощо. Велика фірма, яка має розвинений апарат управління, достатню кількість фінансових та інтелектуальних ресурсів, використовує планування в повному обсязі, з проходженням необхідних етапів, підетапів, процедур та операцій створення системи планів, проектів і програм. Необхідність всебічного обґрунтування планів зумовлена високою ціною помилки, яка може призвести до збитків і навіть до банкрутства. Великі підприємства витрачають значні кошти та час на передплановий аналіз і процес планування, оформлення та узгодження великої кількості документів

### I. Планування на малому підприємстві



### II. Планування на великому підприємстві



Рисунок 4.30 – Моделі стратегічного планування, що враховують розміри підприємств

## Запитання для самоконтролю

1. За якими напрямками розглядають науковці сутність поняття «стратегічне планування» у стратегічному менеджменті?
2. Яке місце займає стратегічне планування у стратегічному управлінні?
3. Які елементи є обов'язковими для стратегічного планування?
4. Які основні ознаки притаманні стратегічному плануванню?
5. Що є головною метою та результатом стратегічного планування?
6. Яким принципом повинно відповідати стратегічне планування?
7. Від яких факторів залежить «горизонт стратегічного планування»?
8. Яким чином «горизонт стратегічного планування» залежить від зміни факторів зовнішнього середовища підприємства?
9. Які переваги забезпечить підприємству стратегічне планування?
10. Чи кардинальними є відмінності стратегічного планування від довгострокового планування?
11. Які передумови спонукають підприємства переходити до стратегічного планування?
12. Охарактеризуйте основні етапи стратегічного планування.
13. Яким вимогам повинен відповідати стратегічний план підприємства?
14. Що повинні передбачати часовий, функціональний, ресурсний, виконавчий зрізи стратегічного плану?
15. Які види планів необхідно розробляти на підприємстві? Як плани повинні бути пов'язані між собою?
16. Яка структура стратегічного плану підприємства є оптимальною?
17. Для чого потрібен стратегічний план підприємству в умовах швидкої зміни факторів зовнішнього середовища?
18. За якими характеристиками схожі та за якими відрізняються між собою стратегічні плани та програми, стратегічні плани та проекти? Наведіть приклади стратегічних програм, стратегічних проектів.
19. Обґрунтувати у чому полягає необхідність та суть процесу стратегічного планування на підприємстві.
20. Охарактеризувати послідовність процесу стратегічного планування в підприємстві та зміст кожної складової.
21. Охарактеризувати основні розділи стратегічного плану.
22. Обґрунтувати, чому на підприємстві має бути цілісна система планування.
23. Навести, у чому полягає відмінність процесу стратегічного планування від тактичного.
24. Навести, у чому полягає відмінність поточних планів.
25. У чому переваги планового підходу до визначення стратегій? Які чинники треба враховувати при виборі системи стратегічного планування?
26. Охарактеризуйте ознаки стратегічного планування. Як їх відображено у вимогах до стратегічних планів?

27. Основні відмінності документів стратегічного типу: планів, проектів і програм. Яку роль відіграє стратегічний план в організації виконання програм і проектів?

28. Чи треба розробляти плани іншого типу за наявності бізнес-плану?

29. Які плани розробляються та виконуються на підприємстві, з діяльністю якого ви обізнані?

### **Тематика рефератів**

1. Різноманітність підходів до класифікації цілей організації.

2. Особливості розробки «дерева цілей» на різних етапах «життєвого циклу організації».

3. Переваги планового підходу до визначення стратегій? Які чинники треба враховувати при виборі системи стратегічного планування?

4. Стратегія і тактика управління та як вони впливають на систему планів у організації, на успіх управління загалом.

5. Аналіз зв'язку «стратегічного набору» підприємства та структури стратегічного плану. Забезпечення якісної розробки та виконання стратегічного плану.

6. Типи планових документів, що регулюють діяльність окремих функціональних підрозділів? Місце бюджетів у системі стратегічного планування.

7. Відмінність між поточними та організаційними планами. Зв'язок організаційного плану з іншими організаційними документами, що регулюють діяльність підприємства.

8. Приклади порядку розробки планів на конкретному підприємстві України. Проведіть критичний аналіз цієї системи.

9. Вимоги до забезпечення ефективності стратегічного планування на підприємствах та їх ранжування.

### **Теми доповідей**

1. Взаємозв'язок та співвідношення категорій «прогноз», «мета», «план».

2. Зв'язок філософії існування, «стратегічного бачення» та місії організації.

3. Необхідність існування альтернативних (резервних) планів та особливості їх розроблення та застосування.

4. Бар'єри стратегічного планування на підприємствах України? Приклади.

5. Бізнес-план та його місце бізнес-плану в системі планів підприємства.

6. Вплив форми власності та підпорядкованості підприємства на визначення форми, змісту та організації виконання планів.

## КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ ЗА ПЕРШИМ МОДУЛЕМ

Контроль знань проводиться як письмова контрольна робота за індивідуальними варіантами.

Кожен варіант письмового контролю знань складається з 10 тестових завдань вибору однієї правильної відповіді та впорядкованого вибору або самостійного формулювання відповіді та двох практичних ситуаційних завдань.

Для виконання модульної контрольної роботи відводиться одна академічна година (60 хвилин).

Контроль знань проводиться в терміни, передбачені графіком навчального процесу.

*Теоретична частина.*

Кожна правильна відповідь на тестове завдання – 0,5 бала.

Максимальна оцінка за теоретичну частину (10 тестових завдань) – 5 балів.

*Практична частина.*

Друга частина (практична) містить два ситуаційних завдання, які є аналогічними тим, що виконувалися на практичних заняттях.

Розв'язання студентом ситуаційного завдання оцінюється таким чином:

– 2,5 бала, якщо воно є методично правильним і має належні поетапні пояснення та обґрунтування;

– 2 бали, якщо розв'язано завдання з можливими окремими неточностями та непринциповими помилками;

– 1,5 бала за умови неповного пояснення або обґрунтування основних аспектів відповіді;

– 1 бал, якщо викладення матеріалу непослідовне, нелогічне, без суттєвого обґрунтування, але свідчить про розуміння проблеми;

– 0,5 бала, коли відповідь є, але немає обґрунтування та пояснення ходу мислення під час складання цієї відповіді.

*Розв'язання ситуаційного завдання:* якщо відповідь не правильна взагалі, то вона не зараховується.

Максимальна оцінка за два практичних ситуаційних завдання – 5 балів.

Максимальна кількість балів за контрольну роботу – 10.



# ЗРАЗОК ВАРІАНТА ПИСЬМОВОГО КОНТРОЛЬНОГО ОПИТУВАННЯ ЗНАТЬ ЗА ПЕРШИМ МОДУЛЕМ

## ВАРІАНТ 1

### *Теоретична частина*

1.1. Період, коли маркетинг складався з пропозиції стандартного продукту за найменшою ціною, – це є:

- а) епоха масового виробництва;
- б) епоха масового збуту;
- в) період після Першої світової війни;
- г) період після Другої світової війни.

1.2. Здатність соціально-економічної системи – підприємства – адаптуватися до зміни умов є особливістю, яка виникає з того, що:

- а) одним із внутрішніх елементів є засоби праці;
- б) одним із внутрішніх елементів є предмети праці;
- в) одним із внутрішніх елементів є людина;
- г) складовими елементами тут є стратегічні ресурси.

1.3. Те, яким чином буде здійснюватися набір правил під час досягнення цілей – це:

- а) стратегія;
- б) тактика;
- в) план;
- г) політика.

1.4. Процедура – це опис:

- а) виконання конкретних дій конкретним способом;
- б) того, що необхідно зробити у специфічній окремій ситуації;
- в) дій та того, з чого варто почати у конкретній ситуації;
- г) усі відповіді правильні.

1.5. За ієрархією стратегії поділяються на:

- а) загальнокорпоративну, ділову, функціональну, оперативну;
- б) стратегію маркетингу, фінансів, виробництва, соціальну, екологічну, організаційних перетворень;
- в) довгострокову, середньострокову, короткострокову;
- г) стратегію зростання, стабілізації, скорочення.

1.6. У вузькоспеціалізованій компанії відсутній такий рівень ієрархії стратегій:

- а) загальнокорпоративна стратегія;
- б) ділова стратегія;
- в) функціональна стратегія;
- г) оперативна стратегія.

1.7. В умовах ринку глобальною метою стратегічного управління підприємством є:

- а) створення умов для самофінансування;
- б) максимізація прибутку, який одержує підприємство;

- в) поширення обсягів діяльності та частки ринку;
- г) зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

1.8. Визначити тип мети підприємства, що має перевагу, якщо вид цінностей – економічний:

- а) зростання, прибутковість, результат;
- б) якість і привабливість навіть за рахунок зменшення прибутку;
- в) довгострокові дослідження та розробки;
- г) соціальна відповідальність.

1.9. Накопичений досвід і система цінностей керівництва, динаміка змін середовища діяльності, розуміння основних механізмів, які діють на підприємстві, – це складові:

- а) місії підприємства;
- б) культури підприємства;
- в) мети підприємства;
- г) філософії підприємства.

#### Питання впорядкованого вибору відповідей

1.10. Визначити послідовність етапів формування стратегії підприємства:

- а) аналіз зовнішнього середовища;
- б) аналіз внутрішнього середовища;
- в) розробка місії та цілей підприємства;
- г) вибір альтернативних стратегій та обґрунтування базового варіанта стратегії підприємства;
- д) реалізація стратегії та контроль виконання.

### ***Практична частина***

#### ***Ситуаційне завдання 1.1***

Сформулювати місію підприємства, що бажає вийти на український ринок безалкогольних напоїв (соки, нектари, муси).

Обґрунтувати, що в наведеній місії підприємства визначає кожний із обов'язкових елементів формулювання місії.

#### ***Ситуаційне завдання 1.2***

Розподілити наведені цілі підприємств на дві групи: стратегічні й тактичні (віднесення до тієї або іншої групи обґрунтувати):

- вийти на перше або друге місце в кожній зі сфер діяльності;
- досягти прибутковості за акціями у 20% і вище, середнього зростання прибутку на 5% або вище;
- стати маркетологом великих торговельних марок споживчих товарів;
- підвищувати прибутковість компаній з низьким рівнем прибутку або позбуватися від них.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

### Базова

1. Господарчий кодекс України [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2003. – № 18; № 19–20; № 21–22. – ст. 144. – Режим доступу : [zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15/](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15/)
2. Ансофф І. Стратегическое управление [Электронный ресурс] / І. Ансофф. – Режим доступу : <http://www.vuzlib.net/beta3/html/1/5182/>
3. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством : навч. посібник / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – 2-ге вид., виправл. і допов. – К. : Центр навч. л-ри, 2004. – 400 с.
4. Довгань Л. Є. Стратегічне управління : навч. посібник / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – 2-ге вид. – К. : ЦУЛ, 2011. – 440 с.
5. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії : навч. посібник / Л. Д. Забродська. – Х. : КОНСУМ, 2004. – 208 с.
6. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: розробка стратегії : навч. посібник / Л. Д. Забродська. – Х. : ХДУХТ, 2007. – 216 с.
7. Забродська Л. Д. Стратегія підприємства : навч. посіб. / Л. Д. Забродська. – Х. : ХДУХТ, 2008. – 214 с.
8. Стратегія підприємства : навч. посібник для самостійного вивчення дисципліни / Л. Д. Забродська, М. В. Чорна, І. Ю. Мелушова, Г. І. Забродська. – Х. : ХДУХТ, 2010. – 389 с.
9. Зуб А. Т. Стратегічний менеджмент [Електронний ресурс] : підручник / А. Т. Зуб. – Режим доступу : [http://stud.com.ua/7042/menedzhment/strategichniy\\_menedzhment](http://stud.com.ua/7042/menedzhment/strategichniy_menedzhment)
10. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент [Електронний ресурс] : підручник / І. А. Ігнат'єва. – К. : Каравелла, 2015. – 464 с. – Режим доступу : <http://www.caravela.kiev.ua/pages/view/189>
11. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент [Електронний ресурс] : навч. посібник / Г. І. Кіндрацька. – Режим доступу : <http://westudents.com.ua/knigi/332-strategichniy-menedjment-kndratska-g.html>
12. Корецький М. Х. Стратегічне управління : навч. посібник / М. Х. Корецький, А. О. Дегтяр, Н. В. Дацій. – К. : ЦУЛ, 2007. – 240 с.
13. Литвак Б. Г. Стратегічний менеджмент [Електронний ресурс] : підручник / Б. Г. Литвак. – Режим доступу : [http://stud.com.ua/18588/menedzhment/strategichniy\\_menedzhment](http://stud.com.ua/18588/menedzhment/strategichniy_menedzhment)
14. Мізюк Б. М. Стратегічне управління : підручник / Б. М. Мізюк. – 2-ге вид., переробл. і доповн. – Львів : Магнолія плюс, 2006. – 392 с.
15. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посібник / А. П. Міщенко. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 336 с.
16. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посібник / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К. : ТОВ «УВПК ЕксОб», 2002. – 560 с.

17. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент теорія та практика : навч. посібник / Г. В. Осовська, О. Л. Іщук, І. В. Жалінська. – К. : Кондор, 2003. – 194 с.
18. Пічугіна Т. С. Стратегічний менеджмент : навч. посібник / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. – Х. : ХДУХТ, 2008. – 215 с.
19. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посібник / К. І. Редченко. – 2-е вид., допов. – Львів : Новий Світ-2000 : Альтаір-2002, 2003. – 272 с.
20. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій [Електронний ресурс] : підруч. для студ. вищ. навч. закл. [Електронний ресурс] / В. П. Сладкевич – К. : Персонал, 2008. – 496 с. – Режим доступу : [http://maup-sevastopol.narod.ru/e\\_katalog/p09\\_18.pdf](http://maup-sevastopol.narod.ru/e_katalog/p09_18.pdf)
21. Стратегия предприятия и стратегический менеджмент : учеб. пособие / Ю. В. Соколов, В. Л. Дикань, А. Г. Дейнека, Л. А. Позднякова. – Х. : Олант, 2002. – 416 с.
22. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов [пер. с англ.] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; под общ. ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
23. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – 7-е изд., испр. и доп. – М. : Дело, 2005. – 448 с.
24. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., переробл. і допов. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
25. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента : [пер. с англ.] / К. Боумэн ; под общ. ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, 2007. – 272 с.

### Допоміжна

26. Бурак О. М. Конспект лекцій з дисципліни «Стратегія підприємства» / О. М. Бурак. – Х. : ХНАМГ, 2012. – 59 с.
27. Гагарский В. Оптимизация оргструктуры [Электронный ресурс] / В. Гагарский // Управление компанией. – 2006. – № 11. – Режим доступа : [www.management.com.ua/cm/cm072.html](http://www.management.com.ua/cm/cm072.html)
28. Котлер Ф. Маркетинг Менеджмент / Ф. Котлер. – СПб. : Питер, 2000. – 752 с.
29. Костусев О. Конкурентне середовище в Україні: стан та тенденції розвитку / О. Костусев, М. Пугачова // Конкуренція. – 2007. – № 4. – С. 52–53.
30. Кравченко В. М. Побудова схеми організаційної структури підприємства у MS Visio [Електронний ресурс] / В. М. Кравченко / Моделирование экономических систем. – Режим доступу : <http://modeling.at.ua/publ/10-1-0-54>

31. Лагоша Б. А. Методы и модели совершенствования организационных структур / Б. А. Лагоша, В. Г. Шаркович, Т. Г. Дегтярева. – К. : Наукова думка, 2003. – 364 с.

32. Новиков Д. А. Теория управления организационными системами / Д. А. Новиков. – М. : МПСИ, 2005. – 584 с.

33. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / М. Е. Портер ; пер. з англ. А. Олійник, Р. Спільський. – К. : Основа, 1997. – 390 с.

34. Пригожин А. И. Методы развития организаций / А. И. Пригожин. – М. : МЦФЭР, 2003. – 864 с.

35. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації : монографія / І. В. Смолін. – К. : КНТЕУ, 2004. – 344 с.

### **Інформаційні ресурси**

36. Бібліотека з менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [management.com.ua](http://management.com.ua)

37. 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)

38. 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)

Навчальне електронне видання  
комбінованого використання  
Можна використовувати в локальному та мережному режимах

ЗАБРОДСЬКА Ганна Іванівна  
ЗАБРОДСЬКА Любов Давидівна  
ПІЧУГІНА Тетяна Сергіївна  
ГРІНЬКО Алла Павлівна

## СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник  
у структурно-логічних схемах

Частина 1

Теоретичні засади формування системи стратегічного управління  
в організації

Відповідальна за випуск зав. кафедри менеджменту організацій  
д-р екон. наук, проф. Т. С. Пічугіна

Техн. редактор Н.А. Кобилко

План 2017 р., поз. 158/

Підп до друку 14.12.2017 р. Один електронний оптичний диск (CD-ROM),  
супровідна документація. Об'єм даних 4,3 Мб. Тираж 100 прим.

Видавець і виготівник

Харківський державний університет харчування та торгівлі  
вул. Клочківська, 333, Харків, 61051

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4417 від 10.10.2012 р.