



**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

Методичні вказівки до вивчення дисципліни

«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ»

для здобувачів бакалаврського рівня вищої освіти
спеціальності ДЗ «Менеджмент»

Електронне видання

Київ

2026

Затверджено кафедрою менеджменту
(протокол № 1 від 01 вересня 2026 р.)

Затверджено Навчально-науковим інститутом
менеджменту та підприємництва
(протокол № 6 від 04 вересня 2026 р.)

Рецензенти:

Зеліско І.М., д-р екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

Баценко Л.М., доктор філософії (PhD), доцент, старший викладач з бізнесу
Королівський аграрний університет (Royal Agricultural University), Велика
Британія

Мостова А.Д.

Методичні вказівки до вивчення дисципліни «Стратегічне управління»
для студентів спеціальності D3 «Менеджмент» [Електронний ресурс] / А.Д.
Мостова. Київ: Державний університет інформаційно-комунікаційних
технологій, 2026. 80 с.

Методичні вказівки до вивчення дисципліни розроблено на основі робочої
програми навчальної дисципліни «Стратегічне управління» згідно з освітньою
програмою спеціальності D3 «Менеджмент» бакалаврського рівня вищої
освіти.

Методичні вказівки призначені для здобувачів бакалаврського рівня
вищої освіти всіх форм навчання і включають інформацію щодо змісту тем
дисципліни, планів лекційних занять, запитань для обговорення на
семінарських заняттях та завдань для практичної роботи. Методичні
рекомендації містять перелік основної та додаткової літератури для
самостійного вивчення.

© Мостова А.Д. 2026

© Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій,
оформлення 2026

ЗМІСТ

Вступ	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ	9
Тема 1. Вступ до стратегічного управління: сутність, логіка та роль у розвитку компанії	9
Тема 2. Аналіз зовнішнього середовища компанії: PESTEL, 5 сил Портера, можливості та загрози	13
Тема 3. Аналіз внутрішнього середовища компанії та стратегічний аналіз ресурсів	18
Тема 4. Стратегічні цілі, SWOT, SMART, KPI та Balanced Scorecard	23
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ, РЕАЛІЗАЦІЯ ТА КОНТРОЛЬ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ	29
Тема 5. Формування конкурентної стратегії компанії	29
Тема 6. Реалізація стратегії: стратегічні ініціативи, Roadmap, ресурси та відповідальність	33
Тема 7. Стратегічний контроль: KPI, OKR, BSC та ризики	39
Тема 8. Корпоративні та зростаючі стратегії компаній	45
Тема 9. Стійкість бізнесу, ESG та антикризові стратегії	51
Рекомендовані джерела	57
Додатки	59

Вступ

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамічністю, посиленням глобальної конкуренції, прискоренням технологічних змін, цифровізацією управлінських процесів, трансформацією споживчої поведінки та зростанням рівня невизначеності. На діяльність підприємств одночасно впливають економічні коливання, геополітичні ризики, технологічні інновації, зміни у нормативно-правовому середовищі, екологічні виклики та нові вимоги до соціальної відповідальності бізнесу. За таких умов здатність організації не лише реагувати на поточні зміни, а й прогнозувати їх, визначати довгострокові пріоритети розвитку, формувати конкурентні переваги та своєчасно адаптувати стратегію стає однією з основних передумов її стійкого функціонування.

Стратегічне управління виступає ключовою складовою сучасного менеджменту, оскільки забезпечує системний зв'язок між місією та баченням організації, аналізом зовнішнього і внутрішнього середовища, постановкою стратегічних цілей, вибором конкурентної та корпоративної стратегії, плануванням її реалізації та контролем отриманих результатів. На відміну від оперативного управління, орієнтованого переважно на вирішення поточних завдань, стратегічне управління формує довгострокову логіку розвитку організації та визначає напрями розподілу ресурсів, формування ключових компетенцій і створення стійкої конкурентної позиції.

Особливої актуальності стратегічне управління набуває в умовах цифрової трансформації та швидкої зміни бізнес-моделей. Сучасні компанії конкурують не лише за рахунок ціни, якості або масштабу діяльності, а й через інновації, швидкість прийняття рішень, використання даних, цифрові платформи, клієнтський досвід, гнучкість бізнес-моделі та здатність швидко перебудовувати внутрішні процеси. Це зумовлює необхідність оволодіння майбутніми менеджерами сучасним інструментарієм стратегічного аналізу, планування, реалізації та контролю стратегії.

Метою вивчення дисципліни «Стратегічне управління» є розвиток у здобувачів вищої освіти загальних і професійних компетентностей щодо розуміння сутності, принципів, методів та інструментів стратегічного управління організацією, формування здатності аналізувати її зовнішнє та внутрішнє середовище, визначати стратегічні цілі та конкурентні переваги, розробляти й обґрунтовувати стратегічні рішення, формувати та реалізовувати стратегії розвитку в умовах динамічного та конкурентного середовища.

Основними завданнями дисципліни є:

- формування системного розуміння сутності стратегії та стратегічного управління;
- засвоєння логіки й основних етапів процесу стратегічного управління;
- розвиток навичок аналізу зовнішнього середовища організації з використанням PESTEL-аналізу, моделі п'яти конкурентних сил М. Портера та інших аналітичних інструментів;
- формування вмінь оцінювати внутрішні ресурси, компетенції та бізнес-процеси організації з використанням VRIO, Value Chain та інших моделей стратегічного аналізу;
- набуття навичок інтеграції результатів внутрішнього і зовнішнього аналізу за допомогою SWOT та формування стратегічних альтернатив;
- розвиток уміння формулювати стратегічні цілі, застосовувати SMART-підхід, визначати KPI та використовувати Balanced Scorecard;
- опанування підходів до вибору конкурентних і корпоративних стратегій;
- формування практичних навичок розробки стратегічних ініціатив, дорожніх карт реалізації стратегії, розподілу ресурсів та відповідальності;
- засвоєння принципів стратегічного контролю з використанням KPI, OKR, Balanced Scorecard, систем моніторингу та аналізу відхилень;
- розвиток здатності ідентифікувати стратегічні ризики, здійснювати сценарне планування та формувати антикризові рішення;
- ознайомлення з сучасними підходами до забезпечення стійкості бізнесу та інтеграції ESG-принципів у стратегічне управління.

Вивчення дисципліни спрямоване на формування у здобувачів комплексу **загальних і спеціальних компетентностей**, передбачених освітньо-професійною програмою. Особливе значення мають здатність обирати та використовувати концепції, методи й інструментарій менеджменту; формувати цілі, стратегії та політики розвитку організації; ефективно використовувати та розвивати її ресурси; організовувати ефективні комунікації в процесі управління; демонструвати лідерські якості; аналізувати проблеми організації та приймати обґрунтовані управлінські рішення; управляти організацією та забезпечувати її розвиток.

У результаті вивчення дисципліни здобувачі повинні вміти ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати напрями їх вирішення, планувати діяльність організації у стратегічному та тактичному розрізах, приймати й реалізовувати управлінські рішення в умовах невизначеності та змін, здійснювати керівництво організацією або її підрозділами, а також планувати й забезпечувати ефективне використання ресурсів.

Важливою особливістю дисципліни є її **практична спрямованість**. Теоретичні положення вивчаються у взаємозв'язку з аналізом реальних бізнес-кейсів, роботою з сучасними моделями стратегічного менеджменту, використанням цифрових аналітичних ресурсів, виконанням практичних завдань та розробкою власних стратегічних рішень. У курсі послідовно використовуються такі інструменти, як PESTEL, модель п'яти сил Портера, VRIO, Value Chain, SWOT, SMART, KPI, Balanced Scorecard, OKR, BCG Matrix, GE/McKinsey Matrix, RACI, Strategic Roadmap, Risk Matrix, Scenario Planning та ESG-оцінювання.

Дані методичні вказівки розроблено відповідно до змісту навчальної дисципліни «Стратегічне управління» та призначено для здобувачів бакалаврського рівня вищої освіти. Матеріали спрямовані на забезпечення системного засвоєння теоретичних положень дисципліни, підготовку до практичних і семінарських занять, виконання самостійної роботи та розробку індивідуального стратегічного проекту.

Методичні вказівки охоплюють дев'ять взаємопов'язаних тем, що формують цілісний цикл стратегічного управління: від розуміння сутності стратегії та проведення стратегічного аналізу до формування стратегічних цілей, вибору конкурентної й корпоративної стратегії, її реалізації, контролю та адаптації до змін зовнішнього середовища. Послідовність тем відповідає логіці курсу: вступ до стратегічного управління; аналіз зовнішнього середовища; аналіз внутрішнього середовища; SWOT, SMART, KPI та Balanced Scorecard; конкурентна стратегія; реалізація стратегії; стратегічний контроль; корпоративні та зростаючі стратегії; стійкість бізнесу, ESG та антикризові стратегії.

Кожна тема методичних вказівок включає перелік питань, що розкривають її зміст, методичні пояснення щодо застосування відповідного стратегічного інструментарію, практичні завдання, таблиці, матриці й шаблони для виконання аналітичної роботи, а також питання для групової дискусії. Така структура забезпечує поєднання теоретичної підготовки з формуванням практичних навичок стратегічного аналізу та прийняття управлінських рішень.

Особливе місце у вивченні дисципліни займає **індивідуальний стратегічний проєкт**, який виконується здобувачем поступово протягом курсу. На початку навчання здобувач обирає реальну або умовну компанію, яка надалі використовується як об'єкт стратегічного аналізу. Виконання завдань за окремими темами формує послідовні складові єдиного стратегічного проєкту.

На першому етапі визначаються загальна характеристика компанії, її місія, бачення та стратегічна орієнтація. Надалі проводиться аналіз зовнішнього середовища за допомогою PESTEL та моделі п'яти сил Портера, після чого оцінюються внутрішні ресурси, компетенції та бізнес-процеси компанії за допомогою VRIO, Value Chain та інших інструментів. Отримані результати інтегруються у SWOT-аналіз і використовуються для визначення стратегічних напрямів, формування SMART-цілей та ключових показників ефективності.

Наступним етапом є вибір і обґрунтування конкурентної стратегії компанії. Після цього студент розробляє стратегічні ініціативи та формує план реалізації стратегії, що включає Strategic Roadmap, визначення необхідних ресурсів,

строків, відповідальних осіб і ключових ризиків. Завершальні блоки проєкту передбачають формування системи стратегічного контролю, оцінювання можливостей корпоративного розвитку та зростання, а також аналіз стійкості бізнесу, сценаріїв реагування на кризові ситуації й можливостей інтеграції ESG-принципів у стратегію компанії.

Таким чином, індивідуальний стратегічний проєкт забезпечує послідовний перехід від аналізу до прийняття стратегічних рішень і дозволяє здобувачам застосувати основні інструменти дисципліни в межах єдиного практичного завдання. Такий формат роботи сприяє розвитку стратегічного мислення, аналітичних здібностей, навичок обґрунтування управлінських рішень та здатності формувати цілісну стратегію розвитку організації в умовах невизначеності й змін.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ

Тема 1. Вступ до стратегічного управління: сутність, логіка та роль у розвитку компанії

Питання, що розкривають зміст теми

1. Поняття та сутність стратегії.
2. Основні підходи до визначення стратегії.
3. Стратегія як план, позиція та перспектива.
4. Сутність стратегічного управління.
5. Стратегічне та операційне управління.
6. Етапи процесу стратегічного управління.
7. Сучасні тенденції стратегічного управління.
8. Місія та бачення компанії.
9. Стратегічні та операційні рішення.

Завдання для практичної роботи

1. Оберіть компанію для виконання індивідуального стратегічного проекту.

Оберіть реальну компанію або сформуйте концепцію власної компанії, яка використовуватиметься як об'єкт стратегічного аналізу протягом вивчення дисципліни. Якщо обирається реальна компанія, доцільно переконатися у наявності достатньої кількості відкритої інформації про її діяльність, продукти, ринки та основні напрями розвитку.

Складіть короткий профіль компанії: зазначте її назву, сферу діяльності, основні продукти або послуги, цільових клієнтів, потреби, які вона задовольняє, географію діяльності та основні конкурентні переваги. Визначте 3–5 ключових цінностей, на яких базується або має базуватися діяльність компанії.

Для виконання завдання використовуйте **Додаток А «Шаблон опису компанії, формулювання місії та бачення»**. Шаблон охоплює сферу

діяльності, клієнтів, їхні потреби, продукти/послуги, цінності, конкурентні переваги та майбутні напрями розвитку.

2. Проаналізуйте стратегічну трансформацію обраної компанії.

Дослідіть, як змінювалася компанія протягом останніх 5–10 років. Зверніть увагу на зміни у продуктах і послугах, цільових ринках, технологіях, способах взаємодії з клієнтами та бізнес-моделі.

Визначте 2–3 найбільш важливі стратегічні зміни та фактори, які їх спричинили. Поясніть, як прийняті рішення вплинули на розвиток компанії, її здатність адаптуватися до змін та конкурентну позицію.

Для новоствореної компанії замість ретроспективного аналізу сформулюйте основні напрями її можливої стратегічної трансформації на найближчі 5–10 років.

3. Розмежуйте стратегічні та операційні рішення компанії.

Наведіть не менше трьох прикладів стратегічних і трьох прикладів операційних рішень для обраної компанії. Для кожного рішення визначте його спрямованість, часовий горизонт та очікуваний результат.

Поясніть, чому наведені рішення належать до стратегічного або операційного рівня управління. Зверніть увагу, що стратегічні рішення визначають довгостроковий напрям розвитку, конкурентні переваги та ключові зміни у діяльності компанії, тоді як операційні спрямовані переважно на забезпечення поточної діяльності та ефективності бізнес-процесів.

Результати оформіть у таблиці.

Таблиця 1 – Стратегічні та операційні рішення компанії

Вид рішення	Управлінське рішення	Часовий горизонт	Очікуваний результат
Стратегічне			
Стратегічне			
Стратегічне			
Операційне			
Операційне			
Операційне			

4. Визначте вплив сучасних тенденцій на стратегічний розвиток компанії.

Проаналізуйте, які з сучасних тенденцій стратегічного управління є найбільш значущими для обраної компанії. Розгляньте цифровізацію, використання даних та штучного інтелекту, інновації та нові бізнес-моделі, Agile і Lean-підходи, глобалізацію, кризові явища, ESG та сталий розвиток.

Оберіть **2–3 найбільш релевантні тенденції** та коротко поясніть, які стратегічні можливості або виклики вони створюють для компанії.

5. Сформулюйте місію компанії.

На основі проведеного аналізу сформулюйте місію обраної компанії. Місія повинна коротко відображати основне призначення компанії та відповідати на питання **«Навіщо ми існуємо?»**.

Перед формулюванням місії визначте: що робить компанія; хто є її основними клієнтами; які їхні потреби вона задовольняє; яку цінність створює; чим відрізняється від конкурентів; на яких принципах і цінностях базується її діяльність. Сформулюйте остаточний варіант місії у 1–2 реченнях.

Для виконання завдання використовуйте чек-лист у **Додатку А**. Рекомендована логіка формулювання місії: діяльність → клієнт → потреба → унікальність → цінності.

6. Сформулюйте бачення компанії.

Опишіть бажаний майбутній стан компанії та сформулюйте її бачення на перспективу 5–10 років. Визначте, якою компанія прагне стати, яку позицію займатиме на ринку та в якому напрямі має розвиватися.

Бачення повинно відповідати на питання **«Куди ми прагнемо?»**, бути орієнтованим на майбутнє, задавати довгостроковий напрям розвитку та водночас залишатися зрозумілим і реалістичним. Саме орієнтація на бажаний майбутній стан і довгостроковий напрям розвитку відрізняє бачення від місії.

Сформулюйте остаточний варіант бачення у 1–2 реченнях.

7. Проведіть самооцінювання місії та бачення компанії.

Оцініть сформульовані місію та бачення за критеріями, наведеними у **Додатку А**, використовуючи шкалу від 1 до 3 балів. Перевірте, наскільки вони відображають призначення та особливості компанії, орієнтовані на клієнта і

створення цінності, відрізняються від конкурентів, є зрозумілими, реалістичними та мотивуючими.

За результатами самооцінювання визначте, які елементи потребують уточнення, та за необхідності скоригуйте остаточні формулювання.

За результатами практичної роботи студент повинен представити: короткий профіль компанії; аналіз її стратегічної трансформації; приклади стратегічних та операційних рішень; оцінку впливу сучасних тенденцій; сформульовані місію та бачення компанії та результати їх самооцінювання.

Питання для групової дискусії

1. Що таке стратегія та які її основні характеристики?
2. Які основні підходи до розуміння стратегії існують? У чому полягають їх відмінності?
3. Що являє собою стратегічне управління та які основні етапи охоплює цей процес?
4. У чому полягають основні відмінності між стратегічним та операційним управлінням?
5. Яку роль відіграє стратегічний менеджер та які компетентності необхідні для прийняття стратегічних рішень?
6. Як цифровізація, інновації та нові бізнес-моделі впливають на стратегічне управління компаніями?
7. Яке значення мають Agile та Lean-підходи для сучасного стратегічного управління?
8. Як глобалізація, кризові явища та ESG-тренди впливають на формування стратегій сучасних компаній?
9. Що таке місія компанії та яким вимогам має відповідати її формулювання?
10. Що таке бачення компанії, чим воно відрізняється від місії та яку роль відіграє у визначенні довгострокового напрямку розвитку?

Тема 2. Аналіз зовнішнього середовища компанії: PESTEL, 5 сил

Портера, можливості та загрози

Питання, що розкривають зміст теми

1. Сутність і структура зовнішнього середовища.
2. Макро- та мікросередовище компанії.
3. Завдання стратегічного аналізу зовнішнього середовища.
4. Методика PESTEL-аналізу.
5. Політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори.
6. Галузевий аналіз.
7. Модель п'яти конкурентних сил М. Портера.
8. Інші інструменти аналізу зовнішнього середовища.
9. Визначення стратегічних можливостей і загроз.
10. Використання цифрових джерел та аналітичних сервісів.

Завдання для практичної роботи

1. Визначте межі зовнішнього середовища обраної компанії.

Продовжуйте роботу з компанією, обраною під час виконання практичної роботи за Темою 1. Визначте основний ринок (галузь), на якому працює компанія, географічні межі аналізу та ключові групи суб'єктів її галузевого середовища: конкурентів, покупців, постачальників, потенційних нових гравців та виробників товарів або послуг-замінників.

Розмежуйте **макросередовище** та **галузеве середовище** компанії. Макросередовище надалі досліджується за допомогою PESTEL-аналізу, а конкурентний тиск у галузі — за моделлю п'яти сил Портера.

2. Проведіть PESTEL-аналіз макросередовища компанії.

Проаналізуйте шість груп зовнішніх факторів:

- **P (Political)** — політичні;
- **E (Economic)** — економічні;
- **S (Social)** — соціальні;
- **T (Technological)** — технологічні;

- **E (Environmental)** — екологічні;
- **L (Legal)** — правові.

Для кожної категорії визначте **2–3 фактори**, які мають найбільший вплив на діяльність та перспективи розвитку обраної компанії. Не обмежуйтеся переліком загальних тенденцій: кожен фактор має бути конкретним, актуальним для відповідного ринку та, за можливості, підтвердженим статистичними або аналітичними даними.

Для кожного фактора зазначте джерело інформації, визначте характер його впливу як **можливість (О)** або **загрозу (Т)** та сформулюйте короткий стратегічний висновок: як компанія може використати відповідну тенденцію або яким чином має реагувати на пов'язаний із нею ризик.

Для оформлення результатів використовуйте **Додаток Б «Шаблон PESTEL-аналізу»**. Результати доцільно подавати за логікою: **фактор → дані/джерело → О/Т → стратегічний коментар**.

3. Підтвердьте ключові фактори зовнішнього середовища реальними даними.

Для обґрунтування результатів PESTEL-аналізу та подальшого галузевого аналізу використовуйте **не менше 2–3 відкритих цифрових або статистичних джерел**.

Залежно від специфіки компанії можуть використовуватися Google Trends для оцінки динаміки та сезонності попиту; SimilarWeb — для аналізу онлайн-присутності конкурентів; Statista — для оцінки обсягу, структури та динаміки ринку; UN Comtrade — для аналізу міжнародної торгівлі та ланцюгів постачання; Investment Climate Statements — для дослідження політичних, правових та інвестиційних умов; Crunchbase — для аналізу стартапів, інвестицій і появи нових конкурентів.

Зокрема, Google Trends може використовуватися для аналізу динаміки попиту, SimilarWeb — для конкурентного аналізу, World Bank Data — для економічного блоку PESTEL, UN Comtrade — для аналізу міжнародної торгівлі та постачання.

За результатами роботи з джерелами збережіть ключові показники, графіки або скріншоти та зазначте джерело і період даних. Сформулюйте **2–3 висновки**, які мають значення для подальшої стратегії компанії.

4. Проведіть аналіз галузевого середовища за моделлю п'яти сил Портера.

Для ринку, на якому працює обрана компанія, оцініть:

1. інтенсивність конкуренції між існуючими компаніями;
2. загрозу появи нових конкурентів;
3. загрозу товарів або послуг-замінників;
4. ринкову силу постачальників;
5. ринкову силу покупців.

Для кожної сили визначте **2–3 основні чинники**, оцініть рівень її впливу як низький, середній або високий та підтвердьте висновок відповідними даними або джерелами. Визначте, чи створює відповідна сила переважно можливість або загрозу для компанії, та запропонуйте можливу стратегічну реакцію.

Під час аналізу враховуйте не тільки прямих конкурентів. Оцініть бар'єри входу на ринок, доступність альтернативних продуктів, залежність від окремих постачальників, концентрацію покупців, їхню чутливість до ціни та можливість переходу до конкурентів.

Для оформлення використовуйте **Додаток В «Шаблон аналізу п'яти сил Портера»**. Рекомендована структура аналізу: чинники → рівень впливу → джерело → О/Т → стратегічні дії компанії.

5. Використайте цифрові дані для оцінювання конкурентного середовища.

Оберіть **2–3 основних конкуренти** та порівняйте доступні показники їхньої ринкової або онлайн-активності. Залежно від специфіки бізнесу це можуть бути вебтрафік, географія аудиторії, основні канали залучення користувачів, динаміка пошукового інтересу, темпи зростання, активність у соціальних мережах, інвестиції або інші доступні показники.

Наприклад, за допомогою SimilarWeb можна порівняти відвідуваність, географію та джерела трафіку конкурентів і на цій основі зробити висновки щодо інтенсивності конкуренції та позицій основних учасників ринку.

За результатами порівняння визначте, які характеристики конкурентного середовища є найбільш важливими для стратегічної позиції обраної компанії.

6. Сформуйте таблицю «Можливості — Загрози».

Узагальніть результати PESTEL-аналізу та моделі п'яти сил Портера. Відіберіть найбільш значущі зовнішні фактори та розподіліть їх на:

- **можливості (Opportunities)** — зовнішні умови та тенденції, які компанія може використати для розвитку, зростання або посилення конкурентних позицій;
- **загрози (Threats)** — зовнішні фактори, які можуть негативно вплинути на діяльність, конкурентоспроможність або результати компанії.

Не переносьте до підсумкової таблиці всі виявлені фактори. Оберіть **5–7 найбільш значущих можливостей та 5–7 найбільш суттєвих загроз**, які реально можуть вплинути на майбутню стратегію компанії.

Для кожного фактора зазначте його джерело — відповідну категорію PESTEL або силу Портера — та коротко поясніть можливий вплив на компанію.

Результати оформіть за Додатком Г «Таблиця “Можливості — Загрози”». Результати оформіть за Додатком Г «Таблиця “Можливості — Загрози”». Сформований перелік можливостей і загроз надалі використовується для побудови SWOT-матриці.

7. Сформулюйте стратегічні висновки за результатами аналізу зовнішнього середовища.

На основі проведеного аналізу визначте:

- які зовнішні фактори мають найбільший вплив на компанію;
- які зміни зовнішнього середовища відкривають найбільші можливості для розвитку;
- які фактори становлять найбільш суттєві загрози;
- які сили визначають рівень конкурентного тиску в галузі;

- які 2–3 напрями стратегічної реакції доцільно розглянути компанії.

Стратегічні рекомендації на цьому етапі мають бути попередніми. Остаточний вибір стратегічних альтернатив здійснюватиметься після аналізу внутрішнього середовища компанії та побудови SWOT-матриці.

За результатами практичної роботи студент повинен представити: PESTEL-аналіз компанії з підтвердженням ключових факторів даними; аналіз п'яти сил Портера; результати роботи з цифровими та статистичними джерелами; таблицю «Можливості — Загрози»; короткі стратегічні висновки щодо впливу зовнішнього середовища на розвиток компанії.

Питання для групової дискусії

1. Що являє собою зовнішнє середовище компанії та чому його аналіз є необхідною складовою стратегічного управління?
2. У чому полягає відмінність між макросередовищем та галузевим середовищем компанії?
3. Які групи факторів охоплює PESTEL-аналіз та яким чином вони можуть впливати на стратегію компанії?
4. Чому фактор зовнішнього середовища не можна автоматично вважати можливістю або загрозою для всіх компаній галузі?
5. Яке призначення моделі п'яти сил Портера та що вона дозволяє визначити?
6. Які фактори посилюють або послаблюють конкуренцію між існуючими компаніями в галузі?
7. Від чого залежать загроза появи нових конкурентів та загроза товарів або послуг-замінників?
8. За яких умов покупці та постачальники отримують значну ринкову силу?
9. Як цифрові аналітичні сервіси та відкриті статистичні дані можуть підвищити обґрунтованість стратегічного аналізу?
10. Як результати PESTEL та аналізу п'яти сил Портера трансформуються у можливості й загрози та використовуються у подальшому SWOT-аналізі?

Тема 3. Аналіз внутрішнього середовища компанії та стратегічний аналіз ресурсів

Питання, що розкривають зміст теми

1. Сутність внутрішнього середовища компанії.
2. Структура внутрішнього середовища.
3. Матеріальні та нематеріальні ресурси.
4. Людський капітал та організаційні ресурси.
5. Ключові компетенції (Core Competencies).
6. Ресурсний підхід до стратегічного управління.
7. VRIO-аналіз.
8. Value Chain.
9. Аналіз ключових бізнес-процесів.
10. Визначення сильних і слабких сторін компанії.

Завдання для практичної роботи

1. Проведіть загальний аналіз внутрішнього середовища обраної компанії.

Продовжуйте роботу з компанією, обраною для індивідуального стратегічного проєкту. Визначте основні складові її внутрішнього середовища: ресурси, компетенції, організаційні процеси та людський капітал.

Сформуйте перелік найбільш важливих **матеріальних ресурсів** (фінансові ресурси, обладнання, технологічна та виробнича база, логістична інфраструктура тощо) та **нематеріальних ресурсів** (бренд, репутація, клієнтська база, патенти, ноу-хау, корпоративна культура, управлінські знання).

Окремо визначте ключові людські та організаційні ресурси: компетентність персоналу, лідерство, управлінські системи, технологічні рішення, інноваційні та маркетингові процеси.

За результатами аналізу виділіть **5–7 ресурсів або компетенцій**, які потенційно мають найбільше стратегічне значення для компанії.

2. Проведіть VRIO-аналіз ключових ресурсів і компетенцій компанії.

Оцініть визначені ресурси та компетенції за чотирма критеріями моделі VRIO:

- **Value** — чи створює ресурс цінність для клієнта, допомагає використати ринкові можливості або знизити витрати;
- **Rarity** — чи є ресурс рідкісним або недоступним для більшості конкурентів;
- **Imitability** — наскільки складно або дорого конкурентам скопіювати чи замінити ресурс;
- **Organization** — чи має компанія необхідні структури, процеси та управлінські механізми для його ефективного використання.

Для кожного ресурсу сформулюйте висновок залежно від результатів послідовної оцінки за критеріями VRIO: **конкурентний недолік, конкурентний паритет, тимчасова конкурентна перевага, потенційна (нереалізована) конкурентна перевага або стійка конкурентна перевага**. Після оцінювання запропонуйте коротку стратегічну рекомендацію: що необхідно посилити, розвивати, захищати або підтримувати.

Результати оформіть за Додатком Д «VRIO Matrix».

3. Побудуйте ланцюг цінності (Value Chain) компанії.

Проаналізуйте, як створюється цінність для клієнта на різних етапах діяльності компанії. Розподіліть процеси на **первинні (Primary Activities)** та **підтримуючі (Support Activities)**.

До первинних процесів віднесіть вхідну логістику, операції, вихідну логістику, маркетинг і продаж та сервіс. До підтримуючих — інфраструктуру компанії, управління людськими ресурсами, розвиток технологій та закупівлі.

Для кожного процесу визначте, що саме відбувається на відповідному етапі, та оцініть його внесок у створення клієнтської цінності й конкурентної переваги як **високий, середній або низький**.

Визначте **1–3 процеси**, у яких створюється найбільша цінність, а також процеси, які характеризуються високими витратами, низькою ефективністю або

потребують удосконалення. Запропонуйте, що компанії доцільно розвивати, оптимізувати або, за необхідності, передати на аутсорс.

Для оформлення використовуйте Додаток Е «Value Chain».

4. Визначте ключові компетенції (Core Competencies) компанії.

На основі попереднього аналізу сформууйте перелік **5–7 найбільш важливих сильних сторін, ресурсів або компетенцій** компанії. Перевірте кожну з них за трьома критеріями:

1. чи створює вона суттєву цінність для клієнта;
2. чи складно її імітувати або замінити конкурентам;
3. чи може вона забезпечувати доступ до нових продуктів, сегментів або ринків.

До ключових компетенцій віднесіть ті, які найбільш повно відповідають зазначеним критеріям. Оптимально визначити **2–3 Core Competencies** та пояснити їх стратегічне значення: як вони підтримують конкурентоспроможність компанії сьогодні та які можливості можуть забезпечити в майбутньому.

Результати оформіть у таблиці.

Таблиця 3.1 – Визначення ключових компетенцій компанії

Ресурс / сильна сторона	Цінність для клієнта	Складність імітації	Доступ до нових ринків / продуктів	Core Competency	Стратегічне значення

5. Інтегруйте результати VRIO та Value Chain.

Порівняйте результати двох видів аналізу. Визначте, **де саме в ланцюгу цінності формуються основні конкурентні переваги компанії та які ресурси або компетенції забезпечують їх створення.**

Для процесів із найбільшим внеском у створення цінності визначте відповідні стратегічні ресурси та зіставте їх із результатами VRIO. Особливу увагу приділіть ресурсам, які одночасно підтримують критично важливі процеси та відповідають усім або більшості критеріїв VRIO.

VRIO та Value Chain доцільно використовувати як взаємопов'язані інструменти: Value Chain показує, де створюється цінність, а VRIO — **які ресурси та компетенції** забезпечують відповідні процеси та можуть бути джерелом конкурентної переваги.

За результатами визначте **3–5 основних стратегічних сильних сторін** компанії та **3–5 внутрішніх обмежень або слабких сторін**, які потребують розвитку.

6. Сформуйте перелік сильних і слабких сторін компанії.

Узагальніть результати аналізу ресурсів, VRIO, Value Chain та Core Competencies. Сильними сторонами вважайте ті внутрішні характеристики, які реально підвищують здатність компанії створювати цінність, використовувати зовнішні можливості та протистояти конкурентним загрозам.

До слабких сторін віднесіть внутрішні обмеження: недостатні ресурси, неефективні процеси, технологічне відставання, слабкі компетенції, залежність від окремих ресурсів або інші фактори, які обмежують стратегічний розвиток.

Відіберіть **5–7 найбільш значущих сильних і 5–7 слабких сторін**. Уникайте загальних формулювань на зразок «хороший персонал» або «сильний бренд» без пояснення того, у чому саме полягає їх стратегічне значення.

7. Побудуйте інтегровану SWOT-матрицю та сформуйте стратегічні альтернативи TOWS.

Об'єднайте результати Тем 2 і Тем 3. До блоків **Opportunities** та **Threats** перенесіть ключові зовнішні фактори, визначені за результатами PESTEL та моделі п'яти сил Портера. До блоків **Strengths** та **Weaknesses** внесіть результати поточного аналізу внутрішнього середовища.

На основі сформованої SWOT-матриці запропонуйте стратегічні альтернативи чотирьох типів:

- **SO** — використання сильних сторін для реалізації зовнішніх можливостей;
- **ST** — використання сильних сторін для зменшення або нейтралізації зовнішніх загроз;

- **WO** — подолання слабких сторін для використання можливостей;
- **WT** — мінімізація слабких сторін і зниження впливу загроз.

Для кожного типу сформулюйте **1–2 конкретні стратегічні альтернативи**. Кожна альтернатива повинна логічно впливати з конкретного поєднання факторів S/W та O/T, а не бути загальною рекомендацією.

Для виконання використовуйте **Додаток Ж «SWOT та TOWS/SO-WO-ST-WT Matrix»**. Така інтеграція завершує внутрішній аналіз і створює основу для наступного етапу стратегічного проєкту.

8. Сформулюйте стратегічні висновки за результатами внутрішнього аналізу.

У підсумку визначте, які ресурси та компетенції є основою конкурентоспроможності компанії; які з них забезпечують стійку або тимчасову конкурентну перевагу; у яких процесах створюється найбільша цінність; які внутрішні слабкості потребують першочергового усунення; які ключові компетенції доцільно розвивати надалі.

Сформулюйте **3–5 основних стратегічних висновків**, які будуть використані під час постановки стратегічних цілей та подальшого вибору стратегії компанії.

За результатами практичної роботи студент повинен представити: характеристику ключових ресурсів та компетенцій компанії; VRIO-матрицю; Value Chain; визначені Core Competencies; перелік сильних і слабких сторін; інтегровану SWOT-матрицю; стратегічні альтернативи SO, ST, WO та WT; підсумкові стратегічні висновки.

Питання для групової дискусії

1. Що являє собою внутрішнє середовище компанії та які його основні складові?
2. У чому полягає стратегічна відмінність між матеріальними та нематеріальними ресурсами компанії?
3. У чому сутність ресурсно-орієнтованого підходу (Resource-Based View) та чим він відрізняється від позиційного підходу М. Портера?

4. Які критерії моделі VRIO визначають здатність ресурсу забезпечувати стійку конкурентну перевагу?
5. Чому цінний ресурс не завжди є джерелом конкурентної переваги?
6. Як модель Value Chain допомагає визначити процеси, у яких компанія створює найбільшу цінність?
7. У чому полягає відмінність між ресурсом, сильною стороною та ключовою компетенцією компанії?
8. Як взаємопов'язані результати VRIO, Value Chain та аналізу Core Competencies?
9. Як результати внутрішнього аналізу трансформуються у сильні та слабкі сторони SWOT?
10. Як поєднання сильних і слабких сторін із зовнішніми можливостями та загрозами дозволяє сформувати стратегічні альтернативи SO, ST, WO та WT?

Тема 4. Стратегічні цілі, SWOT, SMART, KPI та Balanced Scorecard

Питання, що розкривають зміст теми

1. Інтеграція результатів зовнішнього і внутрішнього аналізу.
2. SWOT-аналіз.
3. Матриця стратегічних рішень SO–WO–ST–WT.
4. Формування стратегічних напрямів.
5. Сутність стратегічних цілей.
6. Дерево цілей.
7. Види стратегічних цілей.
8. SMART-модель.
9. KPI у стратегічному управлінні.
10. Balanced Scorecard.
11. Перехід від стратегічного аналізу до вибору стратегії.

Завдання для практичної роботи

1. **Визначте стратегічні напрями розвитку компанії на основі результатів SWOT/TOWS-аналізу.**

Продовжуйте роботу з компанією, обраною для індивідуального стратегічного проєкту. Використайте SWOT- та TOWS-матрицю, сформовану за результатами попередньої теми, та визначте найбільш перспективні напрями розвитку компанії.

Проаналізуйте стратегічні альтернативи **SO, ST, WO та WT** і оберіть ті з них, які мають найбільше значення для досягнення місії та реалізації бачення компанії.

Сформулюйте **3–5 основних стратегічних напрямів**, наприклад: розширення ринку, розвиток нового продукту, цифровізація, підвищення операційної ефективності, посилення клієнтської лояльності, розвиток компетенцій персоналу, екологічна трансформація тощо.

Кожен обраний напрям має мати чітке обґрунтування: поясніть, які конкретні фактори SWOT/TOWS стали підставою для його визначення.

SWOT/TOWS-аналіз забезпечує перехід від результатів стратегічного аналізу до визначення стратегічних напрямів і формування цілей.

2. Сформулюйте стратегічні цілі компанії.

На основі визначених стратегічних напрямів сформулюйте **3–5 стратегічних цілей** компанії.

Стратегічна ціль повинна описувати конкретний результат, якого компанія прагне досягти у визначений період часу, а не повторювати місію або бачення.

Під час формулювання цілей:

- використовуйте дієслова дії: **збільшити, скоротити, вийти, запустити, підвищити, оптимізувати, впровадити**;
- формулюйте результат, а не процес;
- уникайте надмірної кількості цілей;
- перевіряйте відповідність місії, баченню та результатам SWOT;
- визначайте, який стратегічний результат має бути отриманий.

3. Перевірте стратегічні цілі за моделлю SMART.

Для кожної сформульованої стратегічної цілі проведіть перевірку за критеріями SMART:

- **S – Specific:** чи конкретно визначено, що саме має бути досягнуто;
- **M – Measurable:** чи можна виміряти результат кількісним або якісним показником;
- **A – Achievable:** чи є ціль реальною з урахуванням ресурсів і можливостей компанії;
- **R – Relevant:** чи відповідає вона місії, стратегії та пріоритетам компанії;
- **T – Time-bound:** чи має чітко визначений строк реалізації.

Якщо хоча б один із критеріїв не виконується, переформулюйте ціль.

Для виконання використовуйте **Додаток 3 «SMART Goals»**.

Якщо ціль не відповідає хоча б одному з критеріїв SMART, її формулювання доцільно уточнити.

4. Побудуйте дерево стратегічних цілей компанії.

Для однієї з найбільш важливих стратегічних цілей побудуйте **дерево цілей**, яке демонструє взаємозв'язок між різними рівнями управління.

Структура дерева повинна включати:

- **стратегічну ціль** — довгостроковий результат;
- **тактичні цілі** — конкретні напрями реалізації стратегічної цілі;
- **операційні цілі або дії** — конкретні заходи, проекти та завдання.

Для стратегічної цілі визначте **2–3 тактичні підцілі**, а для кожної тактичної — відповідні операційні дії.

Перевірте, щоб кожен нижчий рівень логічно підтримував вищий. Якщо певна дія не сприяє реалізації стратегічної цілі, її не слід включати до дерева.

Для кожного рівня за можливості визначте KPI, термін реалізації та відповідального.

Для оформлення використовуйте **Додаток И «Дерево стратегічних цілей»**.

5. Визначте KPI для стратегічних цілей.

Для кожної стратегічної SMART-цілі визначте **1–2 ключові показники результативності (KPI)**, за допомогою яких можна оцінювати прогрес і кінцевий результат.

KPI повинен:

- безпосередньо відповідати конкретній цілі;
- мати одиницю вимірювання;
- мати цільове значення;
- мати джерело даних;
- мати визначену періодичність вимірювання;
- бути закріпленим за відповідальною особою або підрозділом.

За характером KPI можуть бути фінансовими, клієнтськими, процесними, інноваційними або пов'язаними з розвитком персоналу.

Не використовуйте надмірну кількість показників. Оптимально — **до двох KPI на одну ціль**, щоб система залишалася керованою.

6. Побудуйте Balanced Scorecard компанії.

Розподіліть основні стратегічні цілі та KPI за чотирма перспективами Balanced Scorecard:

1. **Фінансова перспектива** — економічна цінність, прибутковість, рентабельність, грошовий потік.
2. **Клієнтська перспектива** — лояльність, задоволеність, частка ринку, залучення та утримання клієнтів.
3. **Внутрішні процеси** — якість, продуктивність, швидкість, ефективність ключових процесів.
4. **Навчання та розвиток** — компетенції персоналу, інновації, автоматизація, технологічний розвиток.

Для кожної перспективи визначте щонайменше одну ціль, відповідний KPI та основну стратегічну ініціативу.

Balanced Scorecard має показати не набір ізольованих показників, а **єдину систему реалізації стратегії**. BSC забезпечує трансформацію місії та стратегії у

систему взаємопов'язаних цілей, KPI та стратегічних ініціатив у чотирьох перспективах.

Для оформлення використовуйте **Додаток К «KPI/BSC»**.

7. Побудуйте причинно-наслідковий зв'язок між цілями BSC.

Поясніть, як цілі чотирьох перспектив пов'язані між собою.

Побудуйте логіку:

навчання та розвиток → внутрішні процеси → клієнти → фінансовий результат.

Наприклад, розвиток компетенцій працівників може забезпечити автоматизацію або покращення процесів; це підвищує якість сервісу та задоволеність клієнтів; зростання лояльності клієнтів, своєю чергою, впливає на доходи й прибутковість.

Покажіть **2–4 ключові причинно-наслідкові зв'язки** між цілями.

Цей етап дозволяє перевірити, чи дійсно BSC є стратегічною системою, а не просто таблицею показників.

8. Проведіть фінальну перевірку системи стратегічних цілей.

Перегляньте сформовану систему та перевірте:

- чи впливають стратегічні цілі з результатів SWOT/TOWS;
- чи відповідають вони місії та баченню;
- чи пройшли SMART-перевірку;
- чи декомпозовані в тактичні й операційні цілі;
- чи має кожна ціль відповідні KPI;
- чи присутній баланс між фінансовими та нефінансовими показниками;
- чи простежується причинно-наслідковий зв'язок між перспективами BSC.

За необхідності скоригуйте формулювання цілей або показників.

За результатами практичної роботи студент повинен представити: перелік стратегічних напрямів; 3–5 стратегічних SMART-цілей; заповнений SMART-чек-лист; дерево стратегічних цілей; систему KPI; Balanced Scorecard;

коротке пояснення причинно-наслідкових зв'язків між цілями та підсумкові стратегічні висновки.

Питання для групової дискусії

1. Яку роль відіграє SWOT/TOWS у переході від стратегічного аналізу до постановки цілей?
2. Чим стратегічна ціль відрізняється від місії, бачення, тактичної та операційної цілі?
3. Чому компанії доцільно обмежувати кількість основних стратегічних цілей?
4. Яким вимогам повинна відповідати стратегічна ціль за моделлю SMART?
5. Чи може ціль бути вимірюваною, але не бути стратегічною? Наведіть приклад.
6. Яке призначення дерева цілей та як воно забезпечує зв'язок між різними рівнями управління?
7. Яка різниця між стратегічною ціллю та KPI?
8. Яким вимогам має відповідати якісний KPI?
9. Чому Balanced Scorecard включає не лише фінансові показники?
10. Як причинно-наслідкові зв'язки між перспективами BSC допомагають перетворити стратегію на систему конкретних дій?

РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ, РЕАЛІЗАЦІЯ ТА КОНТРОЛЬ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ

Тема 5. Формування конкурентної стратегії компанії

Питання, що розкривають зміст теми

1. Сутність конкурентної стратегії.
2. Конкурентна перевага та її джерела.
3. Типи конкурентних переваг.
4. Конкурентні стратегії М. Портера.
5. Лідерство за витратами.
6. Диференціація.
7. Фокусування.
8. Ціннісні дисципліни Treacy & Wiersema.
9. Blue Ocean Strategy.
10. Конкурентне позиціонування.
11. Цифрові конкурентні стратегії.
12. Вибір та обґрунтування конкурентної стратегії.

Завдання для практичної роботи

1. Визначте ключову конкурентну перевагу компанії.

Використовуючи результати попереднього стратегічного аналізу, визначте **2–3 потенційні конкурентні переваги** обраної компанії. Це можуть бути нижчі витрати, якість продукту, технології, бренд, інновації, швидкість, клієнтський сервіс, персоналізація, доступ до певного сегмента ринку тощо.

Оцініть, наскільки кожна перевага:

- створює цінність для клієнта;
- відрізняє компанію від конкурентів;
- може підтримуватися компанією протягом тривалого періоду;
- спирається на її ресурси та компетентності.

Оберіть основну конкурентну перевагу та сформулюйте висновок:

«Компанія має конкурентну перевагу у _____, що дозволяє їй _____».

Конкурентна перевага повинна бути значущою для клієнта, відрізняти компанію від конкурентів, бути відносно стійкою та спиратися на ресурси й компетенції компанії.

2. Оберіть базову конкурентну стратегію за моделлю М. Портера.

Визначте, яка базова конкурентна стратегія найбільше відповідає ринковій позиції та ресурсам компанії:

- **Cost Leadership** — лідерство у витратах;
- **Differentiation** — диференціація;
- **Focus** — фокусування на певному сегменті.

Під час вибору врахуйте тип ринку, характер продукту, рівень витрат, ключові потреби клієнтів, ресурси компанії та результати SWOT-аналізу.

Обґрунтуйте свій вибір та визначте **2–3 конкретні дії**, за допомогою яких компанія реалізовуватиме обрану стратегію.

Для виконання використовуйте **Додаток Л «Матриця вибору конкурентної стратегії»**.

Рекомендована послідовність вибору конкурентної стратегії: ринок → SWOT → ресурси → пріоритети клієнта → оцінка ризику нечіткого позиціонування → стратегічний вибір.

3. Визначте ціннісну дисципліну компанії за моделлю Treacy & Wiersema.

Проаналізуйте, на якому способі створення цінності для клієнта переважно базується конкурентна позиція компанії:

- **Operational Excellence** — операційна досконалість, ефективність, стандартизація та оптимізація витрат;
- **Product Leadership** — продуктове лідерство, інновації, технології та якість;
- **Customer Intimacy** — близькість до клієнта, персоналізація, сервіс та довгострокові відносини.

Визначте **основну ціннісну дисципліну** компанії та, за необхідності, одну підтримувальну. Поясніть, які ресурси, процеси та дії компанії забезпечують реалізацію обраної дисципліни.

4. Побудуйте карту конкурентного позиціонування.

Оберіть **двох основних конкурентів** компанії та визначте два параметри, які є найбільш важливими для конкуренції на цьому ринку, наприклад:

ціна – якість; ціна – рівень сервісу; стандартизація – персоналізація; традиційність – інноваційність.

Побудуйте двовимірну карту та розмістіть на ній:

- обрану компанію;
- двох основних конкурентів;
- бажану позицію компанії через 3 роки.

Поясніть, чим поточна позиція компанії відрізняється від позицій конкурентів і які зміни необхідні для переходу до бажаної позиції.

5. Оцініть доцільність застосування сучасної або гібридної конкурентної стратегії.

Проаналізуйте, чи достатньо для компанії класичної конкурентної стратегії Портера, чи її конкурентна позиція передбачає використання сучасних підходів: **Hybrid Strategy, Blue Ocean або Digital Differentiation.**

Визначте, чи може компанія створити нову цінність для клієнта за рахунок цифрових технологій, даних, платформ, автоматизації, інноваційної бізнес-моделі або нового клієнтського досвіду.

Якщо сучасний або гібридний підхід є доцільним, поясніть, **у чому саме** полягає його відмінність від поточної конкурентної позиції компанії.

6. Сформулюйте конкурентну стратегію компанії.

На основі проведеного аналізу сформулюйте цілісну конкурентну стратегію компанії, яка повинна містити:

- цільовий ринок або сегмент;
- основну конкурентну перевагу;
- обрану конкурентну стратегію;

- цінність, яку компанія створює для клієнта;
- основну ціннісну дисципліну;
- 3–5 ключових стратегічних дій для зміцнення конкурентної позиції.

Формулювання має чітко відповідати на питання:

«Для кого конкурує компанія, яку унікальну цінність вона створює і за рахунок чого планує вигравати у конкурентів?»

7. Визначте KPI реалізації конкурентної стратегії.

Для обраної конкурентної стратегії визначте **3–5 ключових KPI**, які дозволять оцінити, чи посилюється конкурентна позиція компанії.

Використайте вже сформовану в Темі 4 систему KPI/BSC і доповніть її показниками, безпосередньо пов'язаними з реалізацією конкурентної стратегії.

Наприклад, залежно від стратегії можуть використовуватися: частка ринку, рівень витрат, маржинальність, NPS, Retention Rate, Brand Awareness, частка продажів нового продукту, швидкість обслуговування тощо.

Для кожного показника визначте поточне та цільове значення і термін досягнення.

Результат практичної роботи: визначена конкурентна перевага компанії; обґрунтована базова стратегія Портера; визначена ціннісна дисципліна Treacy & Wiersema; карта конкурентного позиціонування; оцінка доцільності сучасної або гібридної стратегії; сформульована конкурентна стратегія компанії та KPI її реалізації.

Питання для групової дискусії

1. Що таке конкурентна стратегія та яку роль вона відіграє у стратегічному управлінні компанією?
2. Яким вимогам повинна відповідати стійка конкурентна перевага?
3. У чому полягають відмінності між стратегіями лідерства у витратах, диференціації та фокусування?
4. Від яких факторів залежить вибір базової конкурентної стратегії за моделлю М. Портера?

5. У чому полягає проблема «stuck in the middle» та чи завжди поєднання декількох конкурентних підходів є помилкою?
6. Чим модель Treacy & Wiersema доповнює модель конкурентних стратегій Портера?
7. Для чого використовується карта конкурентного позиціонування та які параметри доцільно обирати для її побудови?
8. Як цифровізація, дані, платформи та штучний інтелект змінюють традиційні джерела конкурентної переваги?
9. У чому полягає відмінність класичної конкурентної стратегії від Hybrid, Blue Ocean та Digital Strategy?
10. За допомогою яких KPI можна оцінити успішність реалізації конкурентної стратегії?

Тема 6. Реалізація стратегії: стратегічні ініціативи, Roadmap, ресурси та відповідальність

Питання, що розкривають зміст теми

1. Сутність реалізації стратегії.
2. Основні причини невдалої реалізації стратегій.
3. Перехід від стратегічних цілей до стратегічних ініціатив.
4. Структура стратегічної ініціативи.
5. Strategic Roadmap.
6. Планування ресурсів.
7. Визначення ролей та відповідальності.
8. RACI-матриця.
9. Управління змінами.
10. Моделі Kotter та ADKAR.
11. Управління ризиками реалізації стратегії.
12. Контроль виконання стратегічних ініціатив.

Завдання для практичної роботи

- 1. Сформуйте стратегічні ініціативи для реалізації обраної стратегії.**

Продовжуйте роботу з компанією та стратегією, сформованими у попередніх темах. Оберіть **1–2 найбільш важливі стратегічні цілі** та визначте конкретні стратегічні ініціативи, необхідні для їх досягнення.

Використовуйте логіку:

Стратегічна ціль → бар'єри → стратегічні ініціативи → очікувані результати → KPI.

Для кожної цілі визначте основні перешкоди, які сьогодні не дозволяють компанії досягти бажаного результату. На їх основі сформууйте стратегічні ініціативи — великі проєкти або зміни, які безпосередньо сприяють досягненню стратегічної цілі.

Стратегічна ініціатива повинна містити конкретну дію: **впровадити, створити, запустити, автоматизувати, оптимізувати, масштабувати, реорганізувати** тощо. Не використовуйте загальні формулювання на зразок «покращити маркетинг» або «підвищити якість». Стратегічна ініціатива відрізняється від операційного завдання тим, що безпосередньо змінює систему, процес або структуру та спрямована на досягнення стратегічної цілі.

Для кожної ініціативи визначте стратегічну ціль, очікуваний результат, 1–3 KPI, термін, відповідального та необхідні ресурси.

2. Сформууйте портфель стратегічних ініціатив та визначте їх пріоритетність.

Об'єднайте сформовані ініціативи у єдиний портфель. Для кожної зазначте стратегічну ціль, категорію, тривалість, орієнтовний бюджет, KPI та відповідального.

За змістом ініціативи можуть належати до розвитку та зростання, підвищення ефективності, інновацій, цифровізації, виходу на нові ринки або інших стратегічних напрямів.

Оцініть кожну ініціативу за двома критеріями:

- **Impact** — потенційний вплив на досягнення стратегічних цілей;
- **Effort/Cost** — складність та ресурсомісткість реалізації.

Розподіліть їх на **Quick Wins, Major Projects, Fill-ins та Low Priority**. Першочерговими мають бути не всі можливі ініціативи, а ті, які забезпечують найбільший стратегічний ефект за прийнятного рівня ресурсів і складності.

За результатами відберіть **3–6 пріоритетних ініціатив**, які будуть включені до Roadmap.

3. Розробіть Strategic Roadmap реалізації стратегії.

Для відібраних стратегічних ініціатив побудуйте дорожню карту на **12 місяців**. Якщо специфіка стратегії потребує довшого горизонту, допускається планування на 18–24 місяці.

Для кожної ініціативи визначте основні етапи (milestones), наприклад: дослідження, планування, розробка, запуск, тестування, адаптація та масштабування. Кожен етап повинен завершуватися конкретним результатом.

У Roadmap зазначте:

- стратегічну ініціативу;
- основні етапи;
- терміни реалізації;
- відповідального;
- необхідні ресурси;
- KPI або очікуваний результат;
- основні залежності між ініціативами.

Не перевантажуйте дорожню карту дрібними операційними завданнями. Roadmap повинна показувати **послідовність реалізації стратегії**, а не замінювати календар поточної роботи.

Для оформлення використовуйте Додаток М «Strategic Roadmap».

4. Визначте ресурси, необхідні для реалізації стратегії.

Для кожної пріоритетної ініціативи визначте потребу в основних видах ресурсів:

- **фінансових** — бюджет, інвестиції, фінансування;
- **людських** — працівники, компетенції, експерти;

- **технологічних** — програмне забезпечення, обладнання, дані, ІТ-рішення;
- **часових** — тривалість реалізації та доступність команди.

Порівняйте необхідні ресурси з тими, які компанія має на поточний момент, та визначте **ресурсні розриви (resource gaps)**.

Для кожного суттєвого розриву запропонуйте спосіб його закриття: внутрішній розвиток, найм, навчання, автоматизація, аутсорсинг, партнерство, залучення інвестицій або перерозподіл наявних ресурсів.

5. Розподіліть ролі та відповідальність за допомогою RACI Matrix.

Оберіть 2–3 найбільш важливі стратегічні ініціативи та визначте відповідальність за їх реалізацію за моделлю RACI:

- **R – Responsible** — безпосередньо виконує роботу;
- **A – Accountable** — несе кінцеву відповідальність за результат;
- **C – Consulted** — залучається до консультацій;
- **I – Informed** — отримує інформацію про хід і результати роботи.

Для кожної ініціативи або її ключового етапу визначте відповідні ролі.

Особливу увагу зверніть на **Accountable**: за кінцевий результат має відповідати конкретна роль, а не «команда» або «компанія». Для кожної ініціативи доцільно визначати одного Accountable, оскільки розпорошення кінцевої відповідальності між кількома учасниками знижує керованість реалізації.

Для оформлення використовуйте Додаток Н «RACI Matrix».

6. Визначте підхід до управління змінами під час реалізації стратегії.

Визначте, які організаційні зміни передбачає реалізація обраної стратегії: зміни процесів, технологій, структури, ролей, компетенцій, корпоративної культури або способів роботи персоналу.

Оцініть, які групи працівників найбільше зачіпають зміни та де може виникнути опір.

Оберіть одну з моделей управління змінами:

- **Kotter's 8-Step Model** — для управління комплексною організаційною трансформацією;
- **ADKAR** — для управління змінами на рівні окремих працівників і команд.

Коротко опишіть, як обрана модель може бути застосована до реалізації однієї з ключових стратегічних ініціатив. Визначте необхідні заходи з комунікації, навчання, залучення та мотивації персоналу.

7. Проведіть аналіз ризиків реалізації стратегії.

Визначте **5–8 основних ризиків**, які можуть перешкодити виконанню Roadmap. Враховуйте фінансові, операційні, технологічні, кадрові, організаційні та ринкові ризики.

Для кожного ризику оцініть:

- **Probability** — ймовірність виникнення;
- **Impact** — потенційний вплив на реалізацію стратегії.

На основі їх поєднання визначте рівень пріоритетності ризику та оберіть відповідну стратегію реагування:

Avoid — уникнення;

Reduce/Mitigate — зниження;

Transfer — передача;

Accept — прийняття.

Для найбільш критичних ризиків визначте конкретні превентивні дії та відповідального за управління ризиком.

Для виконання використовуйте **Додаток О «Risk Matrix»**. Результати аналізу подайте за послідовністю **ризик → probability → impact → рівень → стратегія реагування → конкретні дії**.

8. Сформуйте план моніторингу реалізації стратегії.

Для ключових стратегічних ініціатив визначте показники, за якими буде контролюватися хід реалізації Roadmap. Використовуйте KPI, сформовані в попередніх темах, та за необхідності додайте операційні показники прогресу.

Для кожного показника визначте:

- KPI;
- цільове значення або очікуваний результат;
- періодичність контролю;
- джерело даних;
- формат звітності;
- відповідального.

Періодичність контролю може бути щотижневою, щомісячною або щоквартальною залежно від характеру показника та тривалості ініціативи. Для моніторингу можуть використовуватися таблиці, CRM/ERP, Excel, Power BI або інші корпоративні dashboard-системи.

За результатами практичної роботи студент повинен представити: портфель стратегічних ініціатив; визначені пріоритетні ініціативи; Strategic Roadmap на 12–24 місяці; оцінку потреби в ресурсах і ресурсних розривів; RACI Matrix; короткий план управління змінами; Risk Matrix із заходами реагування та систему моніторингу реалізації стратегії.

Питання для групової дискусії

1. Що являє собою реалізація стратегії та чому навіть обґрунтована стратегія може не дати очікуваних результатів?
2. Чим стратегічна ініціатива відрізняється від стратегічної цілі та операційного завдання?
3. За якими критеріями доцільно визначати пріоритетність стратегічних ініціатив?
4. Що являє собою Strategic Roadmap та які основні елементи вона повинна містити?
5. Як нестача фінансових, людських, технологічних або часових ресурсів впливає на реалізацію стратегії?
6. Для чого використовується RACI Matrix та у чому полягає відмінність між ролями Responsible і Accountable?
7. Чому реалізація стратегії часто викликає опір працівників та якими способами компанія може його зменшити?

8. У чому полягають відмінності між моделями управління змінами Kotter та ADKAR і в яких ситуаціях доцільно їх застосовувати?

9. Як оцінюються ризики реалізації стратегії та які основні способи реагування на них може використовувати компанія?

10. Як система KPI та регулярний моніторинг допомагають своєчасно коригувати процес реалізації стратегії?

Тема 7. Стратегічний контроль: KPI, OKR, BSC та ризики

Питання, що розкривають зміст теми

1. Сутність стратегічного контролю.
2. Завдання стратегічного контролю.
3. Рівні стратегічного контролю.
4. Види стратегічного контролю.
5. KPI.
6. OKR.
7. Balanced Scorecard.
8. Strategy Map.
9. Стратегічні dashboards.
10. Аналіз «план–факт» та відхилень.
11. Early Warning Indicators.
12. Ризики реалізації стратегії.
13. Коригування стратегії.
14. PDCA та Strategic Control Loop.

Завдання для практичної роботи

1. Сформуйте систему стратегічного контролю для обраної компанії.

Використовуючи стратегічні цілі, KPI, стратегічні ініціативи та Roadmap, сформовані у попередніх темах, визначте, **що саме необхідно контролювати для оцінювання реалізації стратегії.**

Для кожної з 3–5 ключових стратегічних цілей визначте:

- очікуваний результат;

- показник контролю;
- цільове значення;
- джерело даних;
- періодичність контролю;
- відповідального.

Система контролю повинна забезпечувати послідовність:

Стратегічна ціль → KPI → цільове значення → фактичний результат → відхилення → управлінське рішення.

Стратегічний контроль не завершується вимірюванням показників, а передбачає аналіз відхилень і коригування дій, ресурсів або пріоритетів.

2. Перевірте та вдоскональте систему KPI компанії.

Поверніться до KPI, сформованих у попередніх темах. Оберіть 5–7 **найбільш важливих стратегічних KPI** та перевірте якість кожного показника.

Для кожного KPI визначте:

- назву;
- формулу розрахунку;
- цільове значення;
- фактичне значення або умовний факт;
- період вимірювання;
- відповідального.

Перевірте, чи кожний KPI безпосередньо пов'язаний зі стратегічною ціллю, є вимірюваним, має визначене джерело даних та відповідального.

Не обмежуйте систему лише кінцевими результатами. Включіть:

Outcome Indicators — показують уже отриманий результат;

Leading Indicators — сигналізують про майбутні зміни та дозволяють реагувати до того, як погіршиться кінцевий результат.

Наприклад, падіння доходу є результатним показником, тоді як зменшення кількості лідів або конверсії може бути раннім сигналом майбутнього падіння доходу.

3. Сформууйте OKR для одного стратегічного напрямку компанії.

Оберіть один із ключових напрямів стратегії та сформулюйте для нього **1–2 Objectives**.

Для кожного Objective визначте **3–5 Key Results**.

Дотримуйтеся принципу:

Objective — чого ми прагнемо досягти?

Key Results — за якими вимірюваними результатами зрозуміємо, що ціль досягнута?

Objective має бути зрозумілим, спрямованим на розвиток і достатньо амбітним. Key Results повинні бути конкретними та вимірюваними.

Після формування OKR поясніть, які KPI компанії пов'язані з відповідними Key Results.

Не ототожнюйте OKR і KPI: OKR використовується передусім для фокусування на змінах та амбітних результатах, тоді як KPI — для регулярного контролю ефективності.

Для виконання використовуйте **Додаток П «OKR»**.

4. Проведіть контроль виконання стратегії за Balanced Scorecard.

Використовуючи BSC, сформовану раніше, перевірте збалансованість системи стратегічного контролю за чотирма перспективами:

- фінанси;
- клієнти;
- внутрішні процеси;
- навчання та розвиток.

Для кожної перспективи оберіть 1–2 ключові стратегічні цілі та відповідні KPI.

Для кожного показника визначте **Target, Actual та відхилення**.

Проаналізуйте причинно-наслідкові зв'язки між перспективами:

Навчання та розвиток → Внутрішні процеси → Клієнти → Фінансові результати.

Визначте, у якій перспективі виникає найбільше відхилення та як воно потенційно впливає на інші складові стратегії.

5. Розробіть KPI Dashboard стратегічного контролю.

На основі попередніх завдань створіть компактний Dashboard, який дозволяє керівництву швидко оцінити стан реалізації стратегії.

Включіть **5–7 ключових KPI**.

Для кожного показника відобразіть:

- KPI;
- Target;
- Actual;
- відхилення;
- Trend (↑ / ↓ / →);
- Status;
- відповідального;
- короткий коментар або необхідну дію.

Для статусу використовуйте систему:

Green — показник відповідає плану;

Yellow — існує ризик невиконання;

Red — критичне відхилення, необхідне управлінське втручання.

Конкретні пороги Green/Yellow/Red студент має встановити відповідно до змісту показника, а не довільно.

6. Проведіть аналіз «План–Факт» та сформууйте коригувальні дії.

Оберіть **3 KPI**, за якими спостерігаються або умовно моделюються відхилення від плану.

Для кожного визначте:

План → Факт → Абсолютне/відносне відхилення → Причина → Наслідок для стратегічної цілі → Коригувальна дія → Відповідальний → Термін.

Визначте, чи потребує ситуація:

- коригування конкретної дії;
- зміни строків;
- перерозподілу ресурсів;

- зміни стратегічної ініціативи;
- перегляду KPI або цільового значення;
- перегляду окремого стратегічного припущення.

Важливо, щоб студент не просто констатував «KPI не виконано», а пояснив **чому виникло відхилення і яке управлінське рішення необхідно прийняти.**

Це відповідає циклу PDCA: **Plan → Do → Check → Act**, де після контролю KPI/OKR обов'язково відбувається коригування.

7. Розробіть систему раннього попередження (Early Warning System).

Визначте **3–5 сигналів**, які можуть попередити компанію про майбутні проблеми з реалізацією стратегії.

Для кожного сигналу встановіть:

- індикатор;
- джерело даних;
- порогове значення (Threshold);
- частоту моніторингу;
- дію при спрацюванні сигналу;
- відповідального.

Сигнал повинен виникати **до настання критичного результату.**

Наприклад:

падіння кількості лідів → можливе майбутнє падіння продажів;

зростання часу виконання замовлення → ризик погіршення задоволеності клієнтів;

зростання плинності персоналу → ризик нестачі ресурсів для виконання Roadmap.

Early Warning System може включати Signals, Thresholds, Alerts та Playbooks, що дозволяє компанії не лише виявляти сигнал, а й заздалегідь визначати умови та порядок реагування.

8. Сформуйте інтегрований цикл стратегічного контролю.

На завершення визначте, як компанія контролюватиме стратегію протягом року за такими напрямками:

- **Fit Control** — чи відповідає стратегія ресурсам та умовам середовища;
- **Assumptions Control** — чи залишаються актуальними припущення, на яких побудована стратегія;
- **Competitive Control** — які суттєві зміни відбуваються у конкурентному середовищі;
- **Progress Control** — чи досягаються заплановані KPI;
- **Initiatives Control** — чи виконуються стратегічні ініціативи відповідно до Roadmap.

Для кожного виду контролю визначте **об'єкт контролю, показники або джерела інформації, частоту та відповідального**.

Стратегічний контроль не зводиться лише до KPI, а охоплює контроль відповідності стратегії, стратегічних припущень, конкурентного середовища, прогресу та реалізації стратегічних ініціатив.

За результатами практичної роботи студент повинен представити: систему стратегічного контролю компанії; 5–7 ключових KPI; OKR для обраного стратегічного напрямку; оновлену BSC з план-факт контролем; KPI Dashboard; аналіз відхилень і коригувальні дії; Early Warning System та інтегрований цикл стратегічного контролю.

Питання для групової дискусії

1. Що таке стратегічний контроль та яке місце він займає у процесі стратегічного управління?
2. Чим стратегічний контроль відрізняється від операційного контролю та мікроменеджменту?
3. Яким вимогам повинен відповідати ефективний стратегічний KPI?
4. Чим Outcome Indicators відрізняються від Leading Indicators та чому компанії необхідні обидва типи?
5. У чому полягає відмінність між KPI та OKR і чи можуть вони використовуватися одночасно?

6. Яку роль відіграє Balanced Scorecard у системі стратегічного контролю?
7. Яку інформацію повинен містити KPI Dashboard для прийняття управлінських рішень?
8. Як аналіз «План–Факт» використовується для коригування реалізації стратегії?
9. Що таке Early Warning System та чому порогові значення індикаторів необхідно визначати заздалегідь?
10. Чому стратегічний контроль повинен охоплювати не лише результати, а й припущення, конкурентне середовище та хід реалізації стратегічних ініціатив?

Тема 8. Корпоративні та зростаючі стратегії компаній

Питання, що розкривають зміст теми

1. Рівні стратегій компанії.
2. Корпоративна та бізнес-стратегія.
3. Основні типи корпоративних стратегій.
4. Стратегії зростання.
5. Стратегії стабілізації.
6. Стратегії скорочення.
7. Комбіновані стратегії.
8. Вертикальна інтеграція.
9. Диверсифікація.
10. Географічна експансія.
11. M&A.
12. Портфельний аналіз.
13. Матриця BCG.
14. Матриця GE/McKinsey.
15. Вибір корпоративної стратегії.

Завдання для практичної роботи

- 1. Визначте корпоративний рівень стратегічного розвитку компанії.**

На основі попередніх результатів проаналізуйте, чи є компанія:

- однобізнесовою;
- компанією з домінуючим основним бізнесом;
- диверсифікованою компанією;
- групою бізнесів або портфелем стратегічних бізнес-одиниць.

Визначте основні продукти, бізнес-напрями або SBU та поясніть, які з них формують основну частину доходу, які мають потенціал зростання, а які виконують підтримувальну роль.

Сформулюйте, **яке головне корпоративне питання стоїть перед компанією зараз:** у які бізнеси входити, які розвивати, які підтримувати, а від яких доцільно відмовлятися.

Корпоративна стратегія відповідає на питання «**У яких бізнесах компанія має працювати?**», тоді як бізнес-стратегія — «**Як конкурувати на конкретному ринку?**».

2. Оцініть доцільність вертикальної або горизонтальної інтеграції.

Проаналізуйте ланцюг створення цінності компанії та визначте, чи є етапи, на яких існують:

- висока залежність від постачальників;
- високі закупівельні витрати;
- нестабільність якості;
- проблеми з логістикою;
- високі комісії посередників;
- слабкий контроль продажів;
- недостатня якість клієнтського сервісу;
- сильний конкурентний тиск.

На основі аналізу визначте, чи доцільна:

Backward Integration — контроль над постачальниками або попередніми етапами ланцюга;

Forward Integration — контроль над продажами, дистрибуцією або сервісом;

Horizontal Integration — об'єднання, придбання або масштабування за рахунок компаній-конкурентів.

Для обраного варіанта визначте:

- проблему, яку вирішує інтеграція;
- очікуваний стратегічний ефект;
- основні ресурси;
- ризики;
- короткий висновок щодо доцільності.

3. Сформуйте можливі напрями зростання компанії.

Використовуючи логіку матриці Ансоффа, сформуйте **щонайменше три можливі напрями розвитку** компанії:

- **Market Penetration** — існуючі продукти на існуючих ринках;
- **Market Development** — існуючі продукти на нових ринках;
- **Product Development** — нові продукти для існуючих клієнтів;
- **Diversification** — нові продукти на нових ринках.

Для кожного варіанта визначте:

- зміст стратегічного рішення;
- необхідні ресурси;
- потенційний ефект;
- рівень ризику;
- відповідність компетенціям компанії.

Виберіть **1–2 найбільш доцільні напрями зростання** та обґрунтуйте свій вибір.

4. Оцініть доцільність диверсифікації.

Визначте, чи має компанія стратегічні передумови для диверсифікації.

Розгляньте два базові варіанти:

- **Related Diversification** — новий бізнес пов'язаний із наявними технологіями, клієнтами, брендом, каналами або компетенціями;
- **Unrelated Diversification** — вихід у бізнес, який суттєво відрізняється від поточної діяльності.

Для запропонованого напрямку диверсифікації оцініть:

- стратегічну пов'язаність із наявним бізнесом;
- можливість використання існуючих ресурсів;
- потенційну синергію;
- нові джерела доходу;
- необхідні інвестиції;
- ризик втрати стратегічного фокусу.

Завершіть аналіз висновком: **чи створює диверсифікація додаткову корпоративну цінність, чи лише збільшує складність бізнесу.**

Під час оцінювання корпоративної цінності враховуйте можливу синергію, економію від масштабу діяльності (economies of scope), можливості внутрішнього перерозподілу капіталу та диверсифікації ризиків.

5. Проведіть BCG-аналіз портфеля продуктів або бізнес-напрямів.

Оберіть 3–6 продуктів, SBU або напрямів діяльності компанії.

Для кожного визначте:

- частку компанії на ринку;
- частку найбільшого конкурента;
- відносну частку ринку;
- темп зростання відповідного ринку.

Розмістіть бізнес-одиниці у BCG Matrix:

- **Stars;**
- **Cash Cows;**
- **Question Marks;**
- **Dogs.**

Для кожної бізнес-одиниці сформулюйте відповідну портфельну стратегію:

- **Invest/Grow;**
- **Hold/Maintain;**
- **Harvest;**
- **Divest.**

Для виконання використовуйте Додаток Р «BCG Matrix».

6. Проведіть оцінку портфеля за GE/McKinsey Matrix.

Для тих самих бізнес-одиниць проведіть розширену оцінку за двома групами критеріїв:

Industry Attractiveness:

- темп зростання ринку;
- розмір ринку;
- рівень прибутковості;
- бар'єри входу;
- інтенсивність конкуренції;
- перспективність галузі.

Business Strength:

- частка ринку;
- бренд;
- рівень витрат;
- доступ до каналів;
- технології;
- інноваційність;
- компетенції.

Для кожного критерію задайте оцінку та, за необхідності, вагу. Розрахуйте зведений результат для кожної бізнес-одиниці.

Розмістіть напрями у матриці 3×3 та визначте рекомендовану стратегічну позицію:

- **Grow / Invest;**
- **Selective / Maintain;**
- **Harvest / Exit.**

GE/McKinsey є більш комплексним порівняно з BCG інструментом портфельного аналізу, оскільки дозволяє враховувати кілька факторів привабливості ринку та конкурентної сили бізнесу.

7. Порівняйте результати BCG та GE/McKinsey.

Для кожної бізнес-одиниці зіставте результати двох моделей.

Сформууйте таблицю:

Бізнес-напрямок	BCG	GE/McKinsey	Спільний висновок	Рекомендована дія

Проаналізуйте ситуації, коли результати моделей збігаються, та випадки, коли рекомендації відрізняються.

Поясніть, якій моделі ви надасте більшу вагу і чому.

8. Сформууйте корпоративну стратегію компанії.

На основі результатів попередніх завдань визначте **1–2 основні корпоративні стратегічні рішення**.

Можливі варіанти:

- вертикальна інтеграція;
- горизонтальна інтеграція;
- related diversification;
- unrelated diversification;
- market expansion;
- product development;
- інвестування у перспективні SBU;
- підтримання стабільних напрямів;
- harvest або divest слабких бізнесів.

Для кожного бізнес-напрямку визначте:

- стратегічну позицію;
- пріоритетність;
- необхідність інвестування;
- ключові дії;
- KPI;
- основні ризики.

Підсумуйте рішення у **портфельному стратегічному плані**.

За результатами практичної роботи студент повинен представити: оцінку доцільності інтеграції; 1–2 напрями корпоративного зростання; варіант диверсифікації; BCG Matrix; GE/McKinsey Matrix; порівняння результатів двох

портфельних моделей; корпоративну стратегію та підсумковий портфельний стратегічний план.

Питання для групової дискусії

1. Чим корпоративна стратегія відрізняється від конкурентної та функціональної стратегії?
2. Які основні рішення приймаються на корпоративному рівні управління?
3. У яких ситуаціях доцільно використовувати backward, forward та horizontal integration?
4. Які переваги та ризики має вертикальна інтеграція?
5. Чим related diversification відрізняється від unrelated diversification?
6. Які стратегічні альтернативи передбачає матриця Ансоффа та як змінюється рівень ризику між ними?
7. Для чого використовується BCG Matrix і які стратегічні рішення відповідають її чотирьом квадрантам?
8. Які обмеження має BCG Matrix?
9. Чим GE/McKinsey Matrix відрізняється від BCG та чому вона вважається більш комплексним інструментом?
10. Як результати портфельного аналізу використовуються для розподілу ресурсів і формування корпоративної стратегії?

Тема 9. Стійкість бізнесу, ESG та антикризові стратегії

Питання, що розкривають зміст теми

1. Поняття Business Resilience.
2. Операційна, фінансова та стратегічна стійкість.
3. Основні стратегічні ризики сучасного бізнесу.
4. Оцінювання та ранжування ризиків.
5. Антикризове стратегічне управління.
6. Формування антикризових стратегій.
7. Сценарне планування.
8. ESG як стратегічна рамка.

9. Environmental, Social та Governance фактори.
10. Стійкість ланцюгів постачання.
11. Стратегічна адаптація компанії до криз.
12. Відновлення та стратегічна трансформація після кризи.
13. Інтеграція resilience та ESG у корпоративну стратегію.

Завдання для практичної роботи

1. Оцініть рівень стійкості компанії.

Проаналізуйте здатність компанії продовжувати діяльність, адаптуватися та відновлюватися в умовах суттєвих зовнішніх або внутрішніх змін.

Оцініть компанію за такими напрямками:

- **Operational Resilience** — здатність підтримувати ключові операції;
- **Financial Resilience** — здатність зберігати ліквідність і фінансову стабільність;
- **Strategic Resilience** — здатність змінювати стратегічні пріоритети, продукти, ринки або бізнес-модель;
 - технологічна та цифрова готовність;
 - стійкість команди й управлінських процесів.

Для кожного напрямку визначте:

сильні сторони → основні вразливості → можливі наслідки → необхідні заходи.

2. Визначте основні кризові ризики для компанії.

На основі PESTEL, аналізу галузі, Risk Matrix та Early Warning System, виконаних у попередніх темах, оберіть **5–7 найбільш суттєвих ризиків**, які можуть вплинути на реалізацію стратегії.

Розгляньте:

- операційні;
- фінансові;
- ринкові;
- технологічні;
- кадрові;

- геополітичні та макроекономічні;
- репутаційні ризики.

Для кожного визначте можливі наслідки та **слабкі сигнали (weak signals)**, які можуть свідчити про наближення проблеми.

Окрему Risk Matrix повторно не будемо — за потреби студент використовує вже створений **Додаток О**. Слабкі сигнали розглядаються як ранні ознаки потенційних проблем, що дозволяють перейти від реактивного до проактивного управління.

3. Сформуйте антикризові стратегічні рішення.

Для **трьох найбільш суттєвих кризових загроз** визначте можливі стратегічні відповіді.

Залежно від ситуації можуть застосовуватися:

- скорочення та оптимізація витрат;
- стабілізація;
- реструктуризація;
- зміна продуктового портфеля;
- pivot бізнес-моделі;
- цифрова трансформація;
- вихід на нові ринки;
- партнерства;
- диверсифікація доходів або постачальників;
- формування резервів.

Для кожного рішення зазначте:

криза/ризик → стратегічна відповідь → ключові дії → ресурси → відповідальний → очікуваний результат.

Використайте антикризовий цикл **Detect → Respond → Recover → Redesign**: визначте не лише негайну реакцію на кризу, а й заходи з подальшого відновлення та стратегічної адаптації компанії.

4. Розробіть сценарії розвитку компанії.

Визначте 2–3 найбільш невизначені зовнішні драйвери, здатні суттєво вплинути на стратегію компанії.

На їх основі сформууйте три сценарії:

- **оптимістичний;**
- **базовий;**
- **песимістичний.**

Для кожного сценарію визначте:

- ключові припущення;
- можливі зміни зовнішнього середовища;
- вплив на попит, доходи, витрати та операції;
- основні стратегічні ризики;
- можливості;
- стратегічні дії компанії;
- індикатори, які покажуть, що сценарій починає реалізовуватися.

Для виконання використовуйте Додаток С «Scenario Planning».

5. Проведіть ESG-оцінку компанії.

Проаналізуйте діяльність компанії за трьома групами ESG-факторів:

E — Environmental: використання ресурсів, енергії, відходи, викиди, екологічність продукту та ланцюга постачання;

S — Social: умови праці, розвиток персоналу, безпека, різноманітність, взаємодія з клієнтами та суспільством;

G — Governance: прозорість управління, відповідальність керівництва, етика, управління ризиками, захист даних і контроль.

Для кожного показника:

- оцініть поточний стан;
- наведіть коротке підтвердження або джерело;
- визначте основні проблеми;
- запропонуйте конкретну ESG-ініціативу;
- визначте можливий KPI.

Для виконання використовуйте Додаток Т «ESG Assessment».

6. Оцініть стійкість ланцюга постачання.

Для компаній, де цей аспект є релевантним, визначте критичні елементи supply chain:

- ключові постачальники;
- географічну концентрацію;
- критичні матеріали або ресурси;
- логістичні маршрути;
- залежність від одного партнера;
- резерви та альтернативні джерела.

Запропонуйте заходи для підвищення стійкості: диверсифікація постачальників, safety stock, nearshoring, reshoring, альтернативні логістичні маршрути, стратегічні партнерства тощо.

Для компаній, де класичного supply chain практично немає, це завдання можна адаптувати до **критичних цифрових платформ, підрядників, технологічних постачальників або людських ресурсів.**

7. Сформуйте інтегрований план підвищення стійкості компанії.

На основі попередніх завдань визначте **5–7 пріоритетних заходів**, які допоможуть компанії підвищити стійкість у середньостроковій перспективі.

Підсумкова логіка:

ризик → сценарій → стратегічне рішення → ESG/Resilience-ініціатива → KPI → відповідальний → термін.

Визначте:

- які ризики необхідно мінімізувати першочергово;
- до яких сценаріїв компанія повинна підготуватися;
- які ESG-заходи мають стратегічне значення;
- які резерви або альтернативи необхідно створити;
- які індикатори контролюватимуть готовність компанії до змін.

За результатами практичної роботи студент повинен представити: оцінку Business Resilience; перелік ключових кризових ризиків і weak signals; антикризові стратегічні рішення; три сценарії розвитку; ESG Assessment;

рекомендації щодо стійкості ланцюга постачання та інтегрований план підвищення стратегічної стійкості компанії.

Питання для групової дискусії

1. Що таке Business Resilience та чим вона відрізняється від звичайного антикризового управління?
2. Які складові визначають стійкість сучасної компанії?
3. Чим відрізняються раптові та нагромаджувальні кризи?
4. Яке значення мають weak signals та Early Warning System для запобігання кризам?
5. У чому полягає логіка циклу Detect → Respond → Recover → Redesign?
6. Навіщо компаніям використовувати Scenario Planning, якщо майбутнє неможливо точно спрогнозувати?
7. Чим оптимістичний, базовий та песимістичний сценарії відрізняються від звичайного прогнозу?
8. Як ESG може впливати на довгострокову стратегію та стійкість компанії?
9. Які рішення дозволяють підвищити стійкість ланцюгів постачання?
10. Як компанія може зрозуміти, що її поточна стратегія потребує адаптації?

Рекомендовані джерела

Основна література

1. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджменту : підручник. Київ : Основи, 2020. 704 с.
2. David F. R., David F. R. Strategic Management: Concepts and Cases. 17th ed. Pearson, 2020. 768 p.
3. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Менеджмент : навч. посіб. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2021. 416 с.
4. Дафт Р. Л. Менеджмент : підручник. 12-те вид. Київ : Pearson Education, 2020. 832 с.
5. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 2008. 432 p.
- 6.

Допоміжна література

1. Robbins S. P., Coulter M. Management. 15th ed. Harlow : Pearson Education, 2022. 720 p.
2. Daft R. L. Organization Theory and Design. 13th ed. Boston : Cengage Learning, 2021. 688 p.
3. Mintzberg H. Managing. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 2018. 304 p.
4. Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York : Harper Business, 2018. 528 p.
5. Northouse P. G. Leadership: Theory and Practice. 9th ed. Thousand Oaks : Sage Publications, 2021. 552 p.

Нормативно-правові та аналітичні джерела (електронні ресурси)

1. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 05.02.2026).
2. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення: 05.02.2026).
3. Міністерство освіти і науки України. Офіційний вебсайт. URL:

<https://mon.gov.ua> (дата звернення: 05.02.2026).

4. Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти. Офіційний вебсайт. URL: <https://naqa.gov.ua> (дата звернення: 05.02.2026).

Професійні міжнародні аналітичні ресурси

5. Harvard Business Review. Official website. URL: <https://hbr.org> (дата звернення: 05.02.2026).

6. McKinsey & Company. Insights & Research. URL: <https://www.mckinsey.com/insights> (дата звернення: 05.02.2026).

7. Organisation for Economic Co-operation and Development. Productivity and business dynamics. URL: <https://www.oecd.org/industry> (дата звернення: 05.02.2026).

8. World Bank. Private sector development. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/private-sector> (дата звернення: 05.02.2026).

9. European Commission. Enterprise and SME policy. URL: <https://single-market-economy.ec.europa.eu> (дата звернення: 05.02.2026).

10. Deloitte. Deloitte Insights. URL: <https://www.deloitte.com/insights> (дата звернення: 05.02.2026). Бутенко Н.В., Кошук А.Г. Цифрова трансформація підприємницької діяльності в розрізі реалізації концепції «Індустрія 4.0». Проблеми економіки. 2018. Вип. 4, С. 7-12.

Додатки

Шаблон опису компанії, формулювання місії та бачення

Таблиця А.1 – Шаблон стратегічного опису компанії

Категорія	Питання для аналізу	Результат
Назва компанії	Як називається компанія?	
Сфера діяльності	У якій галузі та на якому ринку працює компанія?	
Продукти / послуги	Які основні продукти або послуги пропонує компанія?	
Цільові клієнти	Для кого компанія створює цінність?	
Потреби клієнтів	Які потреби або проблеми клієнтів вирішує компанія?	
Географія діяльності	На яких географічних ринках працює компанія?	
Конкурентні переваги	У чому компанія відрізняється від конкурентів?	
Цінності	Які 3–5 принципів визначають діяльність компанії?	
Місія	Навіщо існує компанія? Яку цінність вона створює?	
Бачення	Якою компанія прагне стати через 5–10 років?	
Майбутні напрями розвитку	Які основні зміни або результати мають визначати її майбутній розвиток?	

Таблиця А.2 – Чек-лист для формулювання місії та бачення

Крок	Питання	Орієнтир для формулювання	Ваша відповідь
1	Що робить компанія?	Визначте основний вид діяльності та продукт/послугу	
2	Для кого існує компанія?	Визначте основних клієнтів	
3	Які потреби вона задовольняє?	Визначте проблему або потребу клієнта	
4	Яку цінність створює компанія?	Визначте основну користь для клієнта та/або суспільства	
5	У чому її унікальність?	Визначте ключові відмінності від конкурентів	
6	На яких принципах вона працює?	Визначте основні корпоративні цінності	
7	Якою компанія прагне стати?	Опишіть бажаний стан через 5–10 років	

Підсумкове формулювання місії: _____

Підсумкове формулювання бачення: _____

Таблиця А.3 – Самооцінювання місії та бачення

Критерій	Оцінка (1–3)	Коментар / що необхідно покращити
Чітко пояснює призначення компанії		
Орієнтоване на клієнта та створювану цінність		
Відображає особливості компанії		
Відрізняється від конкурентів		
Є зрозумілим і легко запам'ятовується		
Є реалістичним		
Мотивує та задає напрям розвитку		

Загальна оцінка: ____ / 21 бал.

Шаблон PESTEL-аналізу

Таблиця Б.1 – Шаблон PESTEL-аналізу зовнішнього середовища компанії

Категорія	Ключовий фактор	Дані / джерело	Можливість (О) / загроза (Т)	Вплив на компанію та стратегічний висновок
P – Political				
E – Economic				
S – Social				
T – Technological				
E – Environmental				
L – Legal				

Рекомендації щодо заповнення: для кожної категорії визначте 2–3 найбільш значущі фактори; підтверджуйте ключові фактори даними або надійними джерелами; уникайте загальних формулювань; визначайте не лише характер фактора (О/Т), а й його конкретний вплив на компанію.

Шаблон аналізу п'яти сил Портера

Таблиця В.1 – Оцінювання конкурентного середовища за моделлю п'яти сил Портера

Сила	Основні чинники	Рівень впливу (низький / середній / високий)	Дані / джерело	О / Т	Можлива стратегічна реакція
Конкуренція всередині галузі					
Загроза появи нових конкурентів					
Загроза товарів/послуг-замінників					
Сила постачальників					
Сила покупців					

Рекомендації щодо заповнення: для кожної сили визначте 2–3 ключові чинники; оцініть інтенсивність її впливу; підтвердьте оцінку даними; визначте, які можливості або загрози вона створює, та сформулюйте можливу реакцію компанії.

Шаблон узагальнення можливостей і загроз зовнішнього середовища**Таблиця Г.1 – Ключові можливості зовнішнього середовища**

№	Можливість	Джерело фактора (PESTEL / сила Портера)	Підтвердження / дані	Потенційний вплив на компанію
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				

Таблиця Г.2 – Ключові загрози зовнішнього середовища

№	Загроза	Джерело фактора (PESTEL / сила Портера)	Підтвердження / дані	Потенційний вплив на компанію
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				

Підсумковий висновок: визначте 2–3 можливості, які мають найбільший потенціал для розвитку компанії, та 2–3 загрози, які потребують першочергової стратегічної реакції.

VRIO Matrix

Таблиця Д.1 – Матриця VRIO-аналізу ресурсів і компетенцій компанії

№	Ресурс / компетенція	Value: чи створює цінність ?	Rarity: чи є рідкісним ?	Imitability: чи складно імітувати ?	Organization: чи здатна компанія використати ?	VRIO-висновок	Стратегічні рекомендації
1							
2							
3							
4							
5							

Інтерпретація результатів: якщо ресурс не створює цінності — він може розглядатися як слабкість; цінний, але не рідкісний ресурс забезпечує переважно конкурентний паритет; цінний і рідкісний, але доступний для імітації ресурс може забезпечувати тимчасову конкурентну перевагу; якщо ресурс є цінним, рідкісним і складним для імітації, але компанія не здатна повною мірою його використовувати, він формує потенційну (нереалізовану) конкурентну перевагу; відповідність усім чотирьом критеріям VRIO свідчить про потенціал стійкої конкурентної переваги.

Value Chain

Таблиця Е.1 – Первинні види діяльності

Первинна діяльність	Основні процеси / дії компанії	Внесок у створення цінності (високий / середній / низький)	Сильні / слабкі аспекти	Потенціал розвитку
Вхідна логістика				
Операції				
Вихідна логістика				
Маркетинг і продаж				
Сервіс				

Таблиця Е.2 – Підтримуючі види діяльності

Підтримуюча діяльність	Основні процеси / дії компанії	Внесок у створення цінності (високий / середній / низький)	Сильні / слабкі аспекти	Потенціал розвитку
Інфраструктура компанії				
Управління людськими ресурсами				
Розвиток технологій				
Закупівлі				

Підсумок: визначте 1–3 види діяльності, які створюють найбільшу цінність та формують конкурентну перевагу компанії, а також 1–3 процеси, що потребують оптимізації або розвитку.

SWOT та TOWS/SO-WO-ST-WT Matrix

Таблиця Ж.1 – SWOT-матриця компанії

Strengths (S) – Сильні сторони	Weaknesses (W) – Слабкі сторони
S1.	W1.
S2.	W2.
S3.	W3.
S4.	W4.
S5.	W5.
Opportunities (O) – Можливості	Threats (T) – Загрози
O1.	T1.
O2.	T2.
O3.	T3.
O4.	T4.
O5.	T5.

Джерела факторів: S/W формуються на основі VRIO, Value Chain та Core Competencies; O/T переносяться з результатів PESTEL та аналізу п'яти сил Портера, виконаних у Темі 2.

Таблиця Ж.2 – TOWS-матриця стратегічних альтернатив

	Opportunities (O)	Threats (T)
Strengths (S)	SO-стратегії: як використати сильні сторони для реалізації можливостей	ST-стратегії: як використати сильні сторони для нейтралізації загроз
Weaknesses (W)	WO-стратегії: як подолати слабкі сторони для використання можливостей	WT-стратегії: як мінімізувати слабкі сторони та знизити вплив загроз

Правила формування стратегічних альтернатив: для кожної альтернативи зазначаєте, які конкретні фактори вона поєднує, наприклад **S2 + O1**, **S1 + T3**, **W2 + O4**, **W1 + T2**. Формулювання повинно містити конкретну стратегічну дію компанії, а не лише опис проблеми.

SMART Goals

Таблиця 3.1 – Перевірка стратегічних цілей за моделлю SMART

№	Початкове формулювання цілі	S – Specific	M – Measurable	A – Achievable	R – Relevant	T – Time-bound	Остаточне SMART-формулювання
1							
2							
3							
4							
5							

Підказки для перевірки:

- **S:** що саме має змінитися?
- **M:** яким показником це буде вимірюватися?
- **A:** чи реально досягти цілі з наявними ресурсами?
- **R:** чому ця ціль важлива для реалізації стратегії?
- **T:** до якого терміну має бути досягнуто результат?

Дерево стратегічних цілей

Таблиця II.1 – Ієрархія стратегічних цілей компанії

Рівень	Формулювання цілі / дії	KPI	Цільове значення	Відповідальний	Термін
Стратегічна ціль					
Тактична ціль 1					
Операційна дія 1.1					
Операційна дія 1.2					
Тактична ціль 2					
Операційна дія 2.1					
Операційна дія 2.2					
Тактична ціль 3					
Операційна дія 3.1					

Перевірка логіки дерева:

- чи підтримує кожна тактична ціль стратегічну;
- чи ведуть операційні дії до реалізації відповідної тактичної цілі;
- чи має кожен рівень вимірюваний результат;
- чи визначено відповідального та термін;
- чи немає цілей і дій, які не пов'язані з головною стратегічною метою.

KPI/BSC

Таблиця К.1 – Система KPI для стратегічних цілей

Стратегічна ціль	KPI	Одиниця вимірювання	Поточне значення	Цільове значення	Джерело даних	Частота контролю	Відповідальний

Вимоги: для кожної стратегічної цілі використовуйте 1–2 найбільш релевантні KPI; показник повинен мати чітку одиницю вимірювання, джерело даних, цільове значення та періодичність контролю.

Таблиця К.2 – Balanced Scorecard компанії

Перспектива BSC	Стратегічна ціль	KPI	Цільове значення	Стратегічна ініціатива	Очікуваний результат
Фінанси					
Клієнти					
Внутрішні процеси					
Навчання та розвиток					

Рекомендації щодо заповнення: цілі чотирьох перспектив повинні бути взаємопов'язаними. Стратегічні ініціативи мають пояснювати, за рахунок яких дій планується досягнення цільового KPI.

Матриця вибору конкурентної стратегії компанії

Таблиця Л.1 – Обґрунтування вибору конкурентної стратегії

Критерій	Характеристика компанії	Висновок для стратегічного вибору
Тип ринку	Масовий / нішевий	
Характер продукту	Стандартизований / диференційований	
Рівень цінової конкуренції	Високий / середній / низький	
Рівень витрат	Низький / середній / високий	
Основна цінність для клієнта	Ціна / якість / інновації / сервіс / персоналізація	
Ключові ресурси та компетенції		
Можливості масштабування		
Рівень інноваційності		
Наявність чіткої ринкової ніші		
Основна конкурентна перевага		

Обрана базова стратегія:

☐ Cost Leadership☐ Differentiation☐ Focused Cost☐ Focused Differentiation

Обґрунтування вибору: _____

Таблиця Л.2 – Визначення ціннісної дисципліни

Критерій	Operational Excellence	Product Leadership	Customer Intimacy	Наша компанія
Основний фокус	Ефективність і витрати	Інновації та продукт	Клієнт і персоналізація	
Ключова цінність	Надійність, швидкість, доступність	Якість, новизна, дизайн	Сервіс, довіра, індивідуальний підхід	
Основні ресурси	Процеси, масштаб, автоматизація	R&D, технології, креативність	CRM, дані про клієнтів, сервіс	
Основні дії компанії				
KPI				

Основна ціннісна дисципліна компанії: _____

Підтримувальна дисципліна: _____

Обґрунтування: _____

Таблиця Л.3 – Карта конкурентного позиціонування

Вісь X: _____

Вісь Y: _____

На карті необхідно позначити:

Компанія → Конкурент 1 → Конкурент 2 → Бажана позиція компанії через 3 роки.

Після карти:

Поточна конкурентна позиція: _____

Бажана конкурентна позиція: _____

Необхідні стратегічні зміни: _____

Таблиця Л.4 – Підсумкова модель конкурентної стратегії

Елемент	Результат
Цільовий ринок / сегмент	
Основні конкуренти	
Ключова конкурентна перевага	
Базова стратегія Портера	
Ціннісна дисципліна Treacy & Wiersema	
Hybrid / Blue Ocean / Digital-компонент (за наявності)	
Цінність для клієнта	
Ключові стратегічні дії	1. 2. 3. 4. 5.
Основні KPI	
Бажана конкурентна позиція	

Strategic Roadmap

Таблиця М.1 – Портфель стратегічних ініціатив

Стратегічна ціль	Стратегічна ініціатива	Очікуваний результат	KPI	Термін	Відповідальний	Необхідні ресурси

Таблиця М.2 – Strategic Roadmap реалізації стратегії

Ініціатива	Основні етапи / Milestones	Q1	Q2	Q3	Q4	Відповідальний	Ресурси / бюджет	KPI / очікуваний результат

Рекомендації щодо заповнення: використовуйте 3–6 пріоритетних ініціатив; визначайте конкретні milestones; враховуйте залежності між ініціативами; не перевантажуйте один період надмірною кількістю проєктів; кожна ініціатива повинна мати відповідального, необхідні ресурси та вимірюваний результат.

RACI Matrix

Таблиця Н.1 – Матриця розподілу відповідальності

Ініціатива / ключовий етап	CEO / керівник	Функціональний керівник	Project Manager	Команда / виконавці	Інші учасники

У клітинках зазначають:

R (Responsible) — виконує;

A (Accountable) — несе кінцеву відповідальність;

C (Consulted) — консультує;

I (Informed) — інформується.

Правила використання: для кожної ініціативи або ключового етапу має бути чітко визначено **A**; уникайте надмірної кількості Responsible; назви ролей і посад адаптуйте до організаційної структури конкретної компанії.

Risk Matrix

Таблиця О.1 – Реєстр ризиків реалізації стратегії

№	Ризик	Категорія	Probability	Impact	Рівень ризику	Стратегія реагування	Превентивні / коригувальні дії	Власник ризику
1								
2								
3								
4								
5								

Таблиця О.2 – Матриця Probability × Impact

Ймовірність ↓ / Вплив →	Низький	Середній	Високий
Висока	Середній	Високий	Критичний
Середня	Низький	Середній	Високий
Низька	Низький	Низький	Середній

Стратегії реагування: **Avoid** — усунути джерело ризику; **Reduce/Mitigate** — зменшити ймовірність або вплив; **Transfer** — передати частину ризику іншій стороні; **Accept** — прийняти ризик та контролювати його.

OKR (Objectives and Key Results)

Таблиця П.1 – Формування OKR стратегічного напрямку

Objective	Key Result	Поточне значення	Цільове значення	Термін	Відповідальний	Пов'язаний КРІ
Objective 1:	KR1					
	KR2					
	KR3					
	KR4					
Objective 2:	KR1					
	KR2					
	KR3					

Правила формування OKR: Objective описує бажану стратегічну зміну та відповідає на питання «**Чого ми прагнемо досягти?**»; для одного Objective доцільно сформулювати **3–5** вимірюваних Key Results; Key Result повинен описувати результат, а не перелік дій; кожний KR має мати вимірюване цільове значення та термін.

BCG Matrix

Таблиця Р.1 – Вихідні дані для побудови BCG Matrix

№	Продукт / SBU / напрямок	Частка компанії	Частка найбільшого конкурента	Відносна частка ринку	Темп зростання ринку	Джерело даних
1						
2						
3						
4						
5						

Відносна частка ринку = Частка компанії / Частка найбільшого конкурента.

Якщо точні ринкові дані недоступні, допускається використання обґрунтованих проксі-даних: Google Trends, SimilarWeb, відкритої статистики, результатів опитувань або обґрунтованих оцінок конкурентів.

Таблиця Р.2 – BCG Matrix

	Висока відносна частка ринку	Низька відносна частка ринку
Високий темп зростання	Stars	Question Marks
Низький темп зростання	Cash Cows	Dogs

У відповідних квадрантах студент розміщує назви продуктів або SBU.

Таблиця Р.3 – Стратегічні рішення за результатами BCG

Продукт / SBU	Позиція BCG	Рекомендована стратегія	Ресурсний пріоритет	Основні дії	Ризики	Очікуваний ефект

Типові стратегічні рішення:

Stars → Invest/Grow

Cash Cows → Hold/Maintain

Question Marks → Selective investment або Divest

Dogs → Harvest/Divest

Scenario Planning

Таблиця С.1 – Ключові драйвери та невизначеності

Фактор / драйвер	Поточний стан	Можливий напрям зміни	Рівень невизначеності	Потенційний вплив на компанію

Таблиця С.2 – Сценарії розвитку компанії

Елемент	Оптимістичний сценарій	Базовий сценарій	Песимістичний сценарій
Ключові припущення			
Ринок / попит			
Конкуренція			
Витрати / ресурси			
Очікувані результати			
Основні ризики			
Можливості			
Стратегічні дії			
Early Warning Indicators			

Таблиця С.3 – План стратегічної реакції

Сценарій	Ключовий тригер	Необхідне рішення	Основні дії	Відповідальний	Термін
Оптимістичний					
Базовий					
Песимістичний					

ESG Assessment

Таблиця Т.1 – ESG-оцінка компанії

Напрям	Критерій	Поточний стан / доказ	Оцінка	Основна проблема / можливість	Запропонована ініціатива	KPI
E	Використання енергії та ресурсів					
E	Відходи / викиди / екологічний вплив					
E	Екологічність продукту / supply chain					
S	Умови праці та безпека					
S	Розвиток і залученість персоналу					
S	Клієнти / суспільство / відповідальність					
G	Прозорість управління					
G	Етика, compliance та відповідальність					
G	Управління ризиками та контроль					

Наприкінці студент визначає **3–5 пріоритетних ESG-напрямів**, які мають найбільше стратегічне значення для компанії.

Повний шаблон індивідуального проєкту «Стратегія розвитку компанії»

Рекомендований обсяг: 20–25 сторінок основного тексту без урахування додатків.

Структура індивідуального проєкту

Розділ	Основний зміст	Інструменти / додатки
1. Загальна характеристика компанії, місія та бачення	Компанія, сфера діяльності, продукти/послуги, клієнти, ринки, місія, бачення, цінності	Додаток А
2. Аналіз зовнішнього середовища	Макросередовище, галузь, конкуренти, можливості та загрози	PESTEL — Б; 5 сил Портера — В; О/Т — Г
3. Аналіз внутрішнього середовища	Ресурси, компетенції, процеси, сильні та слабкі сторони	VRIO — Д; Value Chain — Е
4. SWOT/TOWS та стратегічні цілі	Інтеграція S/W/O/T, стратегічні альтернативи, SMART-цілі, дерево цілей	Ж, З, И
5. KPI, BSC та конкурентна стратегія	KPI, BSC, конкурентна перевага, вибір конкурентної стратегії та позиціонування	К, Л
6. Реалізація стратегії	Стратегічні ініціативи, Roadmap, ресурси, ролі, відповідальність і ризики	М, Н, О
7. Стратегічний контроль	KPI/OKR, план-факт, dashboard, коригувальні дії, Early Warning Indicators	К, П
8. Корпоративна та портфельна стратегія	Зростання, інтеграція, диверсифікація, BCG/GE-McKinsey, портфельні рішення	Р
9. Стійкість, сценарії та ESG	Business Resilience, антикризові рішення, сценарії, ESG, стратегічна адаптація	С, Т
Висновки та рекомендації	Ключові результати, обрана стратегія, очікувані ефекти, пріоритетні рекомендації	—
Список використаних джерел	Статистика, наукові та аналітичні джерела, корпоративні дані	—
Додатки	Аналітичні таблиці, матриці, схеми та додаткові матеріали	А–Т

Навчально-методичне видання

Мостова Анастасія Дмитрівна

Методичні вказівки до вивчення дисципліни

«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ»

для здобувачів бакалаврського рівня вищої освіти
спеціальності D3 «Менеджмент»

Електронне видання

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій.
03110, м. Київ, вул. Солом'янська, 7.