МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Криворізький фаховий коледж
Національного університету «Київський авіаційний інститут»

КОНСПЕКТ
лекцій з навчальної дисципліни
«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ»
(назва навчальної дисципліни)

для спеціальності
073 «Менеджмент»
(код та назва спеціальності)

Склав: викладач, д.т.н., професор
Анатолій АНДРУСЕВИЧ
(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)
Конспект обговорений
на засіданні циклової комісії
менеджменту, логістики та транспортної інфраструктури
(назва циклової комісії)

Протокол № 13 від «26» 08 2026 р.
Голова циклової комісії
_____ Надія СМИРНОВА
(підпис) (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Кривий Ріг
2026

РОЗДІЛ 1. «ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДИСЦИПЛІНИ»

ЛЕКЦІЯ №1.1
ТЕМА ЛЕКЦІЇ: «ОБ'ЄКТ, ПРЕДМЕТ І ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ»

План лекції

1. Об'єкт, предмет і завдання дисципліни
2. Стратегічний аспект управління організацією

Література: 1-7.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

1. Об'єкт, предмет і завдання дисципліни

Практичне розв'язання проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення існування підприємства не тільки сьогодні, але й у перспективі, залежить від ступеня освоєння методології і методів стратегічного управління.

Стратегія є концепцією інтегрального підходу до діяльності підприємства і являє собою таке поєднання ресурсів і навичок організації з можливостями і ризиками, що виходять з навколишнього середовища і діють у сьогоденні і майбутньому, при яких організація сподівається досягти своєї основної мети.

Така стратегія часто зветься «діловою стратегією підприємства» на відміну від функціональної чи специфічної, які базуються на функціональних цілях фірми.

Фірмам необхідно адаптуватися до зовнішніх як сприятливих можливостей, так і до небезпек, виявити відповідні варіанти і забезпечити ефективне пристосування стратегії до навколишніх умов. Стратегічне управління процвітаючих фірм має справу зі створенням нових сприятливих можливостей за допомогою розробки більш досконалих виробничих систем, шляхом взаємодії з Урядом і суспільством в цілому.

Стратегія допускає розробку обґрунтованих заходів і планів досягнення намічених цілей, у яких повинні бути враховані науково-технічний потенціал фірми і її виробничо-збутові можливості.

Стратегічне планування повинно включати:

- прогнозування (передбачення результатів розвитку), що здійснюється під дією існуючих факторів;
- головну лінію поведінки фірми (місію) і мету менеджменту;
- перспективне планування;
- контроль;
- координацію і регулювання, за допомогою яких усуваються відхилення спланованих підсумків від поставленої мети.

Стратегія, розроблена для одної цілі, не буде застосовуватися для досягнення інших цілей.

Між орієнтирами, цілями і стратегіями існує тісний взаємозв'язок і взаємозалежність.

У цьому зв'язку вважається доцільним визначення методів і прийомів розробки стратегій підприємств на основі оцінок зовнішнього соціально-економічного середовища і наявного потенціал підприємства.

Об'єктом вивчення дисципліни є виробничо-господарська діяльність підприємства

Системний підхід до вивчення даної дисципліни дозволить надати відповіді на питання, що є ***предметом*** вивчення дисципліни:

- «Де ми знаходимося?»;
- «Якою справою ми займаємося?»;
- «Куди ми прямуємо?»;

- «Як ми потрапимо з цієї точки, у якій знаходимося зараз, у тут точку, де ми хочемо бути?».

Таким чином, основною ***метою*** вивчення дисципліни «Стратегічне управління» є освоєння методів і прийомів з вибору дій і рішень, спрямованих на формування, постановку і досягнення перспективних цілей підприємства.

2. Стратегічний аспект управління організацією

Першим терміном стратегічного управління є ***«організація».***

«Організація» визначається в значенні такої юридичної особи, як комерційна організація.

Другим базовим терміном є ***«управління»*** або ***«менеджмент».***

Будь-яка організація може бути представлена як відкрита система, пов'язана із зовнішнім світом. На вході організація одержує ресурси із зовнішнього середовища, а на виході віддає йому створений в організації продукт.

Тобто, ***процес функціонування організації складається з трьох етапів:***
- одержання сировини із зовнішнього середовища;
- виробництво товарно-матеріальних цінностей;
- передача товарно-матеріальних цінностей у зовнішнє середовище.

Третім терміном є ***«відкрита система»,*** якою є організація і всі фактори розвитку якої можна поділити на зовнішні та внутрішні.

Зовнішні – це фактори впливу на організацію зі сторони контрагентів.

Внутрішні – чинники розвитку самої організації.

Стратегічний аспект розвитку організації:
- пов'язаний із зовнішніми факторами її розвитку;
- спрямований на довгостроковий розвиток організації.

Контрольні питання:

1. Що таке стратегія підприємства?
2. Що є об'єктом, предметом, і метою вивчення дисципліни?
3. На які питання відповідає стратегічне управління?
4. Які терміни є визначальними в курсі стратегічного управління?
5. Що таке системний підхід в стратегічному управлінні?
6. Які фактори середовища організації відносяться до внутрішніх, а які до зовнішніх?
7. Що передбачає стратегічний аспект розвитку організації?

ЛЕКЦІЯ №1.2
ТЕМА ЛЕКЦІЇ: «ЕЛЕМЕНТИ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ»

План лекції

1. Призначення стратегічного управління
2. Система стратегічного управління

Література: 1-7.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

1. Призначення стратегічного управління

Призначенням стратегічного управління є розроблення чіткої орієнтації плану на потреби ринку і його врахування як головного фактора зовнішнього середовища, що безпосередньо впливає на майбутнє підприємства.

Стратегічне управління є керування організацію через безпосередній вплив на людський

потенціал, що забезпечує виробництво товарно-матеріальних цінностей і орієнтацію виробничої діяльності на споживача.

Організаційно-економічною базою будь-якої стратегії підприємства є планування.

Практикою доведено, що підприємства, які використовують стратегічне управління, досягають високих темпів розвитку.

Натомість, підприємства, які ігнорують стратегічне управління, не завжди справляються з проблемами, намагаючись вирішити тільки сьогоденні завдання, готують передумови для виникнення нових проблем.

Будь-який стратегічний план має бути обґрунтований науковими дослідженнями і практичним досвідом інших організацій.

Стратегічний план слід розглядати як довгострокову програму дій, що дозволяє підприємству адаптуватися до мінливості зовнішнього середовища.

Переваги використання стратегічного планування:

- заохочення керівників мислити стратегічно;
- чітка координація зусиль фірми;
- більш точне визначення завдань фірми;
- краща підготовленість фірми до раптових змін зовнішнього середовища.

Саме по собі стратегічне планування не гарантує успіху. Натомість формальне планування може забезпечити фірмі низку переваг.

Стратегічне планування охоплю всі види діяльності підприємства: закупівлі, виробництво, фінанси, маркетинг, кадри, наукові дослідження і розробки.

Отже, суттю побудови стратегічного плану розвитку підприємства є створення сильних ринкових позицій, що допоможуть йому працювати на випередження, вирішуючи як внутрішні, так і зовнішні проблеми.

При використанні стратегічного планування підприємство може стикнутися зі стереотипністю мислення керівників і можливістю страйків персоналу.

2. Система стратегічного управління

Стратегічне управління – це складна система, що включає процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення реалізації розроблених планів і складається з п'яти етапів:

- визначення майбутнього бачення бізнесу підприємства;
- перетворення місії підприємства на тактичні задачі;
- розроблення стратегій для досягнення бажаних результатів;
- реалізація обраних стратегій;
- оцінка досягнення отриманих результатів раніше поставленим завданням.

Стратегічне планування є основною складовою стратегічного управління і першою функцією менеджменту, пов'язане з прогнозуванням, організацією, контролем, регулюванням і аналізом.

Стратегічне планування дозволяє оцінити виробничий потенціал підприємства і під корегувати його місію. Це досягається на основі пошуку ***відповідей на питання:***

- «Хто ми?»;
- «Що ми робимо (будемо робити)?»;
- «Де ми перші (кращі)?»;

Для місії підприємства не існує стандартних формулювань, але вона має забезпечити взаємозв'язок його внутрішнього і зовнішнього середовища, визначивши його соціально-економічне призначення.

Контрольні питання:

1. Яке призначення стратегічного управління для розвитку підприємства?
2. Чим є стратегічне планування в системі стратегічного управління?
3. Які переваги використання стратегічного планування?
4. З яких етапів складається стратегічне управління організацією?
5. З якими функціями менеджменту пов'язане стратегічне планування?
6. На які питання дозволяє знайти відповідь стратегічне планування при формуванні місії підприємства?
7. Які вимоги висуваються до формування місії підприємства?

ЛЕКЦІЯ №1.3
ТЕМА ЛЕКЦІЇ: «МІСІЯ І ЦІЛІ ПІДПРИЄМСТВА»

План лекції

1. Стратегія і розвиток підприємства
2. Сутність і значення місії підприємства
3. Стратегічні цілі і завдання
4. Вимоги до цілей підприємства

Література: 1-7.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

1. Стратегія і розвиток підприємства

Термін «стратегічне бачення» використовується у значенні сценарію майбутнього розвитку підприємства, прогнозу майбутнього стану підприємства.

У теорії прогнозування виділяють два види прогнозів: ***пошукові і нормативні.***

Пошукові спрямовані на виявлення тенденцій розвитку об'єкта і визначення стану його майбутнього розвитку.

Нормативні визначають шляхи і часові терміни досягнення майбутніх можливих станів об'єкта.

Стратегічне бачення об'єднує ці прогнози і створює загальну картину того «хто ми є і куди ми йдемо», встановлюючи довгостроковий напрямок розвитку підприємства.

Стратегічне бачення, розроблене на основі місії підприємства визначає:

- межі становища підприємства на ринку;
- стратегічні наміри підприємства;
- ціннісну, етичну і політичну орієнтацію підприємства;
- можливість формулювання генеральних цілей підприємства.

Визначення ринкової ніші підприємства дозволяє відповісти на питання:

- хто наші споживачі?
- які їх потреби?
- як задовольнити ці потреби?

2. Сутність і значення місії підприємства

Місія підприємства – основна мета його діяльності.

Місію також ототожнюють з:

- лінією поведінки підприємства;
- філософією підприємства;
- політикою підприємства.

Місія деталізує статус фірми і визначає стратегічні і тактичні цілі, політику.

Місія підприємства повинна забезпечувати:
- реалізацію завдань підприємства;
- опис зовнішнього середовища підприємства;
- корпоративну культуру підприємства.

Місія підприємства має відбивати його соціально-економічне призначення, а не бути суто вираженням бажання отримання економічної вигоди.

3. Стратегічні цілі і завдання

Цілі підприємства формують на базі стратегічного бачення і місії.

Стратегічні цілі можна визначити як:
- ***«ідеал»*** – недосяжний результат, який можна дещо наблизити;
- ***«ціль»*** – результат, який можна досягти протягом певного періоду;
- ***«завдання/підціль»*** – результат, що досягається протягом визначеного періоду.

Ключові цілі поділяють на фінансові і стратегічні.

Фінансові – забезпечують досягнення підприємством прибутку, достатнього для забезпечення наступних виробничих циклів.

Стратегічні – передбачають досягнення підприємством нових ринкових позицій.

Вибір стратегії розвитку підприємства не можна зробити за умови фінансового вакууму.

Стратегії трансформуються у цілі на основі:
- домінування цілей – одна з цілей визначається як головна;
- оцінки цілей за значенням;
- антагонізму цілей – відсутності взаємоузгодження між цілями;
- зближення цілей;
- компромісу між цілями.

Завдання стратегічного управління дозволяють знайти відповіді на питання:
- Які товари і на яких ринках планує реалізовувати підприємство?
- За рахунок чого буду досягнуті стратегічні цілі?
- Яка вартість реалізації стратегічних цілей?
- Які структурні підрозділи підприємства досягатимуть стратегічних цілей?
- Який стиль керівництва забезпечить досягнення стратегічних цілей:

4. Вимоги до цілей підприємства

Цілі підприємства мають бути сформовані в кількісних чи вимірних величинах.

У формулюванні цілей слід уникати формулювань:
- «максимізувати прибуток»;
- «знизити витрати»;
- «підвищити ефективність»;
- «збільшити обсяги продажів».

Цілі повинні бути вимірними, реальними, взаємопідтримуючими і досяжними.

Цілі слід формулювати для:
- ***покупців*** (зростання якості і обсягів виробництва продукції);
- ***акціонерів*** (зростання доходів підприємства як джерела дивідендів);
- ***працівників*** (справедлива винагорода, гарні умови праці, можливість персонального

розвитку);
- ***постачальників*** (покращення сервісу, скорочення витрат і часу постачань);
- ***суспільства*** (підтримка освітніх і ділових напрямків розвитку країни).

Контрольні питання:

1. Що таке стратегічне бачення і яке його призначення?
2. Яка відмінність пошукових і нормативних прогнозів?
3. Що визначає стратегічне бачення, розроблене на основі місії підприємства?
4. Чим є місія підприємства?
5. Що повинна забезпечувати місія підприємства?
6. Як можна визначити стратегічні цілі?
7. Чим є фінансові і стратегічні цілі?
8. На які питання дозволяє знайти відповіді стратегічне управління?
9. Назвіть та охарактеризуйте вимоги до цілей підприємства.

ЛЕКЦІЯ №1.4
ТЕМА ЛЕКЦІЇ: «ІЄРАРХІЯ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА»

План лекції

1. Рівні і стадії розроблення стратегії
2. Корпоративна і ділова стратегія підприємства
3. Функціональна і виробнича стратегія

Література: 1-7.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

1. Рівні і стадії розроблення стратегії

На великих підприємствах рішення щодо розроблення і реалізації нових стратегій приймаються інституційними керівниками, менеджерами середнього рівня, менеджерами регіональних представництв.

У відповідності до цього виділяють такі рівні ієрархії стратегій:

- ***корпоративна стратегія*** – приймається керівництвом підприємства (розвиток підприємства і окремих його структурних підрозділів);
- ***ділова стратегія*** – приймається керівниками структурних підрозділів (посилення конкурентних переваг підрозділів, реагування на зміни зовнішнього середовища підприємства);
- ***функціональна стратегія*** – приймається керівниками середньої ланки (дії з підтримки ділової стратегії);
- ***виробнича стратегія*** – приймається керівниками виробничих підрозділів (вузькоспеціалізовані питання, пов'язані із досягненням цілей підрозділу).

Стадії процесу розроблення стратегії:

- формулювання місії підприємства;
- аналіз зовнішнього середовища підприємства;
- постановка завдань розвитку підприємства;
- розробка, аналіз і вибір стратегій подальшого розвитку підприємства;
- реалізація стратегій подальшого розвитку підприємства.

2. Корпоративна і ділова стратегія підприємства

Корпоративна стратегія – загальний план керування диверсифікованою компанією.

Корпоративна стратегія поширюється на все підприємство, охоплюючи всі напрями його діяльності. Вона складається з дій, спрямованих на утвердження позицій підприємства в різних

галузях промисловості, і заходів для їх досягнення.

Корпоративна стратегія створюється керівництвом підприємства, яке несе персональну відповідальність за її реалізацію. Керівники підрозділів підприємства також мають право брати участь у розробленні корпоративної стратегії, якщо вона стосується їх підрозділу.

Ділова стратегія – план дій, спрямований на встановлення і зміцнення довгострокових конкурентних ринкових переваг підприємства. З цією метою ділова стратегія розробляється за такими напрямами:

- реагування на всі види змін зовнішнього середовища підприємства;
- розроблення стратегій конкурентних переваг;
- об'єднання стратегічних переваг підрозділів підприємства;
- вирішення найбільш актуальних стратегічних завдань.

Відмінність між ***сильною*** і ***слабкою діловою стратегією*** – уміння розробляти комплекс дій, спрямованих на створення конкурентних переваг підприємства, що забезпечуватимуть більш високий рівень прибутковості.

Розробка ділової стратегії для створення конкурентних переваг вимагає:

- визначення сфер, де підприємство зможе досягти найбільших переваг;
- розроблення і реалізації більш конкурентоспроможності продукції;
- нейтралізація переваг конкурентів.

Основними напрямками конкурентної стратегії є:

- виробництво продукції з низькими витратами;
- диверсифікація виробництва більш якісних товарів;
- концентрація на невеликій ринковій ніші з незначним обсягом більш конкурентоспроможної продукції.

Ділова стратегія підприємства має бути спрямована на об'єднання зусиль всіх його функціональних підрозділів (постачання, виробництво, НДДКР, фінанси, кадри)

3. Функціональна і виробнича стратегія

Функціональна стратегія – це набір дій, спрямованих на розвиток окремого структурного підрозділу підприємства з метою підтримки його загальної ділової стратегії і конкурентоспроможності.

Функціональна стратегія є планом виробництва і спрямована на досягнення виробничих цілей і місії підприємства.

Відповідальними за розроблення і реалізацію функціональної стратегії є керівники підрозділів підприємства, які співпрацюють з заступниками керівника підприємства і керівниками інших його підрозділів.

У відповідності до цього розділи загального плану підприємства, які є окремими функціональними стратегіями, мають бути взаємопов'язані між собою і скоординовані ще на стадії обговорення.

Виробнича стратегія – це набір дій, спрямованих на вирішення щоденних оперативних завдань стратегічного значення (закупівля сировини, реклама, ремонт).

Виробничі стратегії завершують загальний цикл стратегій бізнес-плану підприємства.

Відповідальними за розроблення виробничих стратегій є керівники середньої ланки і виробничих підрозділів підприємства.

Контрольні питання:

1. Назвіть та охарактеризуйте рівні стратегії підприємства.

2. Назвіть стадії розроблення стратегії підприємства.
3. Що таке корпоративна стратегія підприємства?
4. Хто відповідає за розроблення корпоративної стратегії підприємства?
5. Що таке ділова стратегія підприємства?
6. Які конкурентні переваги надає ділова стратегія підприємства?
7. Назвіть напрями конкурентної стратегії підприємства.
8. Які відмінності і переваги функціональної і виробничої стратегії підприємства?

ЛЕКЦІЯ №1.5
ТЕМА ЛЕКЦІЇ: «УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ»

План лекції

1. Конкуренція і бізнес
2. Базові конкурентні стратегії
3. Ланцюжок і система вартості
4. Вимоги до стратегій

Література: 1-7.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

1. Конкуренція і бізнес

Зовнішнє середовище підприємства є конкурентним і визначає рівень отримання ним прибутку.

Конкурентоспроможність – здатність підприємства досягати цілей на ринку порівняно з аналогічними цілями конкурентів.

М. Портер стверджує, що сутність конкуренції в будь-якій економічній сфері залежить від дії 5 сил: *«Значення кожної з п'яти сил змінюється від бізнесу до бізнесу і у кінцевому підсумку визначає його прибутковість. У тих випадках, коли дії цих сил складаються сприятливо ... числення конкуренти одержують високі прибутки від вкладеного капіталу. У бізнес ах, де одна чи кілька сил діють несприятливо ... далеко не всім фірмам вдається довго зберігати високі прибутки.*

П'ять сил конкуренції визначають прибутковість бізнесу, оскільки вони впливають на ціни, які можуть диктувати фірми, на витрати, що їм приходиться отримувати, і на розміри капіталовкладень, необхідні для того, щоб конкурувати в цій галузі».

Такими силами є:

- покупці;
- нові конкуренти на ринку;
- фірми інших галузей, що пропонують товари-аналоги;
- постачальники комплектуючих матеріалів;
- конкуренція між продавцями.

Конкретну ринкову позицію підприємства визначають його конкурентні переваги.

До типових джерел одержання конкурентних переваг відносять:

- нові технології;
- зміна у структурі вартості окремих елементів у технологічному ланцюжку виробництва і реалізації товарів;
- нові вимоги споживачів;
- поява нового ринкового сегменту;
- зміни «правил гри» на ринку.

Досягнення конкурентних переваг високого порядку є можливим за умови довгострокових і інтенсивних капіталовкладень у виробництво, у навчання персоналу, у маркетингові інвестиції, у НДДКР.

Найважливіша умова збереження конкурентних переваг підприємства – постійне покращення виробництва і пріоритетних видів його діяльності.

2. Базові конкурентні стратегії

Базова конкурентна стратегія (БКС) – поєднання конкурентних переваг і сфери, в якій вони досягаються.

Концепція БКС охоплює такі види стратегій:

- ***стратегія диференціації*** – створення продукту-товару з відмінними від конкурентів якостями, що є важливими для споживачів;
- ***стратегія лідерства за витратами*** – більш низькі витрати порівняно з конкурентами;
- ***стратегія фокусування*** (за М. Портером) – спеціалізація на потребах одного ринкового сегменту чи певної групи споживачів без намагання охопити весь ринок.

При виборі БКС підприємство повинне вирішити, який саме тип конкурентної переваги воно хоче досягти і в якій сфері.

Однією з помилок підприємства при виборі БКС є використання відразу декількох стратегій.

3. Ланцюжок і система вартості

Всі види діяльності підприємства складаються у послідовний процес – ***ланцюжок вартості*** (рис. 1).

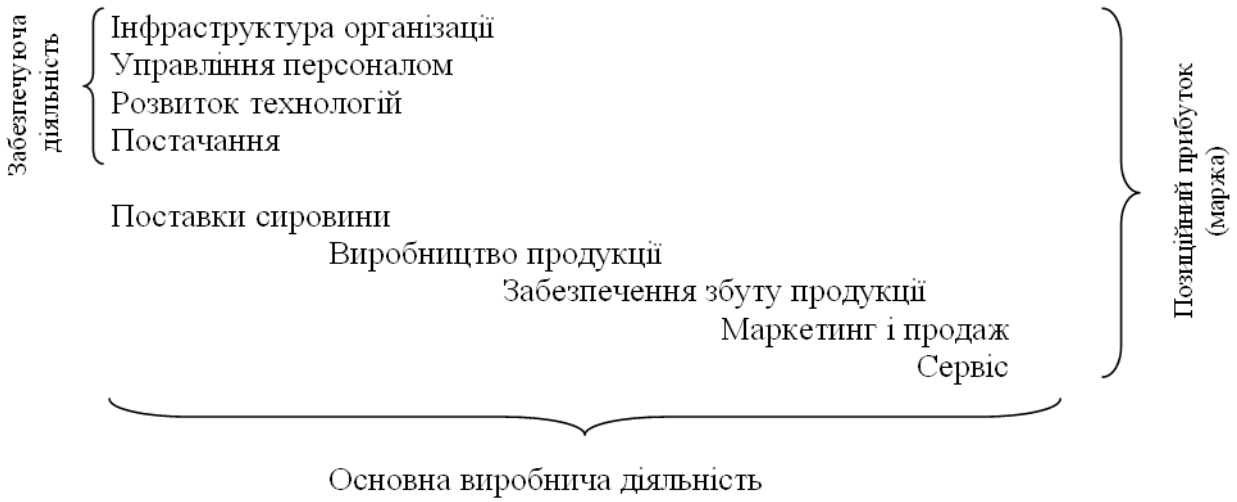


Рис. 1 – Ланцюжок вартості (за М. Портером)

Обрана підприємством стратегія визначає спосіб організації виробничо-господарської діяльності і в цілому ланцюжок вартості, який слід розглядати не як систему, а як набір окремих взаємозалежних елементів. Так, ланцюжок вартості підприємства входить в систему цінностей споживачів (рис. 2).

Ланцюжок вартості постачальників →
Ланцюжок вартості підприємства →
Ланцюжки вартості каналів збуту →
Ланцюжки цінності покупців

Рис. 2 – Система вартості (за М. Портером)

За сучасних умов конкурентні переваги підприємства визначаються ефективністю побудови системи цінностей споживачів.

4. Вимоги до стратегій

Вибір стратегії повинен відповідати таким вимогам:

- ***ментальна правильність*** – знання і розумінні плюсів і мінусів обраної стратегії;
- ***ситуаційність*** – стратегія описує конкретну ринкову ситуацію;
- ***унікальність*** – стратегія розвитку підприємства повинна відображати змістовні моменти його сильних сторін;
- ***майбутні невизначеність як стратегічна можливість*** – майбутнє розглядається як джерело розвитку потенційних можливостей підприємства;
- ***гнучка адекватність*** – стратегії розвитку підприємствам мають бути адекватні змінам його зовнішнього середовища.

Контрольні питання:

1. Надайте визначення поняттю «конкурентоспроможність».
2. Які конкурентні сили діють на ринку згідно М. Портера?
3. Назвіть одержання конкурентних переваг підприємства.
4. Що є умовами досягнення конкурентних переваг високого рівня?
5. Що таке базова конкурентна стратегія?
6. Які стратегії охоплює концепція БКС?
7. Чим є ланцюжок вартості? Надайте характеристику ланцюжку вартості за М. Портером.
8. Яка взаємозалежність між окремими ланцюжками вартості (за М. Портером)?
9. Назвіть та охарактеризуйте вимоги до стратегій.

РОЗДІЛ 2. «АНАЛІЗ ТА РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА»

ЛЕКЦІЯ №2.1
ТЕМА ЛЕКЦІЇ: «СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА»

План лекції

1. Комплексний аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства
2. Аналіз конкурентоспроможності витрат підприємства
3. Внутрішній управлінський аналіз

Література: 1-7.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

1. Комплексний аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства

Підприємство є відкритою системою, внутрішнє середовище якої забезпечує його взаємозв'язок із ринком. Аналіз внутрішнього середовища підприємства надає можливість визначити найбільш ефективну і конкурентоспроможну стратегію його подальшого розвитку.

При стратегічному аналізі все внутрішнє середовище підприємства розглядається як стратегічний ресурс його розвитку. У відповідності до цього даний вид аналізу ще називають «стратегічний аналіз внутрішніх ресурсів організації» і «стратегічний аналіз ресурсів організації».

Внутрішній поділ підприємства здійснюється як на структурні підрозділи (відділи, сектори) і функціональні підсистеми (служба маркетингу, фінансів, планування, роботи з персоналом).

Структура стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства складається з аналізу:

- окремих бізнесі підприємства;
- функціональних підсистем підприємства;

- структурних підрозділів підприємства;
- всіх бізнес-процесів підприємства.

При стратегічному аналізі внутрішнього середовища підприємства слід знайти відповіді на питання:

- Наскільки ефективна існуюча стратегія підприємства?
- Які сильні і слабкі сторони підприємства, можливості і загрози?
- Чи є ціни і витрати підприємства конкурентоспроможними?
- Наскільки досконала конкурентна позиція підприємства?
- Які стратегічні досягнення визначають імідж підприємства?

Для стратегічного аналізу цих питань слід використовувати:

- SWOT – аналіз;
- аналіз ланцюга витрат;
- стратегічний вартісний аналіз;
- аналіз рівня конкурентоспроможності;
- СПЕЙС-аналіз.

Оцінку стратегії слід почати із визначення її стратегічних і фінансових цілей, а саме:

- Чи прагне підприємство бути лідером в галузі за низькими витратами?
- Чи проводить підприємство диференціацію товарів?
- Чи концентрує підприємство зусилля на вузькій ринковій ніші?.

Індикатором стратегічних і фінансових досягнень підприємства є:

- ринкова ніша підприємства в галузі;
- динаміка прибутковості підприємства порівняно з конкурентами;
- розміри чистих прибутків підприємства;
- кредитний рейтинг підприємства;
- зростання обсягів реалізації підприємств порівняно з конкурентами;
- імідж підприємства;
- лідерство підприємства в НДДКР, якості продукції і сервісі.

Чим більші поточні досягнення підприємства, тим менш необхідною є зміна стратегії її розвитку. Слабкі досягнення – сигнал про слабку стратегію чи слабке її виконання.

2. Аналіз конкурентоспроможності витрат підприємства

Найбільш важливим етапом оцінки конкурентоспроможності підприємства є визначення рівня його ціни порівняно з конкурентами, які відрізняються за кінцевими витратами. Ці витрати змінюються у різних діапазонах і залежать від відмінностей у:

- цінах при оплаті постачальникам за сировину і матеріали;
- вартості базової технології;
- внутрішньоопераційних витратах;
- витратах на маркетинг;
- витратах на розподіл продукції;

Для конкурентного підприємства слід підтримувати витрати на одному рівні з найближчими конкурентами.

Головним елементом стратегічного аналізу витрат підприємства є ***витратний ланцюжок,*** що відтворює вартість всіх видів його діяльності. Даний ланцюжок починається з постачання сировини і матеріалів і продовжується створенням продукції з послідуючою її реалізацією (рис. 1).

Витрати на придбання сировини і матеріалів →
Внутрішні види діяльності (виробництво продукції) →
Витрати на розподіл продукції →
Витрати покупців

Рис. 1 – Типовий ланцюжок витрат підприємства

Види діяльності в ланцюжках змінюватимуться в залежності від галу і ринкових позицій підприємства.

3. Внутрішній управлінський аналіз

Керівництво підприємство, аналізуючи внутрішнє середовище, повинно визначити чи володіє підприємство достатніми внутрішніми резервами, щоб скористатися можливостями подальшого розвитку.

Процес, з допомогою якого здійснюється відповідний аналіз, має назву управлінського обстеження..

Управлінське обстеження – це методична оцінка системи керування і функціонування підприємства в цілому, призначена для виявлення його сильних і слабких сторін.

Підприємство є виробничою і соціально-економічною системою, відноситься до класу кібернетичних систем, що мають низку певних властивостей, а саме:

- множинність поведінки;
- наявність керівництва;
- взаємодія з навколишнім середовищем;
- наявність каналів передачі інформації.

При аналізі керуючої системи слід визначити:

- Чи є робота керуючої системи безперебійною і ритмічною?
- Чи використовує керуюча система всі функції менеджменту?
- Наскільки чітко розподілені функції між підрозділами підприємства?
- Чи є зайві ланки в системі керування?
- Чи відповідає розподіл повноважень організаційній структурі управління на підприємстві?
- Чи досить повно завантажені працівники підприємства роботою?
- Як і за рахунок чого можна скоротити витрати на утримання управлінського персоналу?
- Чи не перевантажені окремі працівники адміністрації роботою і як це позначається на системі управління підприємством?
- Чи чітко розподілені повноваження між ланками керуючої системи?

У випадку встановлення недоліків керуючої системи, варто вжити заходів по їх усуненню. Але часто перебудовувати систему не слід, оскільки реорганізація певним чином дезорганізує систему, що негативно позначається на результатах виробничо-господарської діяльності підприємства.

Контрольні питання:

1. З якою метою проводиться стратегічний аналіз внутрішнього середовища підприємства?
2. Яка структура стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства?
3. На які питання слід знайти відповіді при проведенні стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства?
4. Які методи можна використовувати для проведення стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства?
5. Що розуміється під оцінкою стратегічних і фінансових цілей?

6. Що є індикатором стратегічних і фінансових досягнень підприємства?
7. Які фактори впливають на кінцеві витрати підприємства?
8. Щ таке ланцюжок витрат підприємства? Як його побудувати?
9. Які характеристики має підприємство як відкрита система?
10. Що слід враховувати при аналізі керуючої системи?

ЛЕКЦІЯ №2.2
ТЕМА ЛЕКЦІЇ: «СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА»

План лекції

1. Характеристика зовнішнього середовища підприємства
2. Аналіз конкурентних сил у галузі
3. Аналіз факторів зовнішнього середовища
4. Багатофакторний і системний аналіз (PEST-аналіз)

Література: 1-7.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

1. Характеристика зовнішнього середовища підприємства

Зовнішнє організаційне оточення підприємства є джерелом його прибутковості і містить потенціал, що дає можливості йому існувати на протязі певного проміжку часу і підтримує на певному рівні внутрішнє середовище.

Підприємство знаходиться у стані постійного обміну із зовнішнім середовищем, забезпечуючи можливості виживання.



Рис. 1 – Схема підприємства як відкритої системи (за М. Портером)

Ресурси зовнішнього середовища не безмежні, тому існує ймовірність того, що підприємство не одержить їх.

Завданням стратегічного управління є забезпечення взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, що дозволяє підтримувати його виробничий потенціал на рівні, необхідному для досягнення стратегічних цілей.

Фактори зовнішнього середовища доцільно поділити на шість груп:

- ***економічні*** (темпи інфляції/дефляції, рівень зайнятості, податкові ставки, політика санкцій і штрафів);
- ***політико-правові*** (державні нормативно-правові акти, державні кредити, державні зовнішньоекономічні торгівельні угоди);
- ***ринкові*** (зміна екологічних і демографічних умов, життєві цикли виробів і послуг, розподіл і рівень доходів населення, конкуренція:
  - Що робить конкурент?
  - Чого він може досягти?
  - Які наслідки для підприємства мають його дії);
- ***науково-технічні фактори і НТП*** (аналіз інноваційно-технологічного ринку і пошук

найбільш сприятливих для підприємства технологічних варіантів);
- ***міжнародні*** (зміни курсів валют, доступ до закордонної сировини);
- ***соціальні*** (мобільність населення, відтік кадрів за кордон, екологічні небезпеки).

Найбільш швидкі зміни в зовнішньому середовищі відбуваються в таких галузях, як хімічна, електронна, фармацевтична, комп'ютерна, авіаційно-космічна.

2. Аналіз конкурентних сил у галузі

Конкурентоспроможність є комплексною категорією і визначає ринкові переваги підприємства порівняно з конкурентами.

Вирішальним фактором конкурентоспроможності є не скільки можливість виробництва якісних товарів, скільки їх подальший комерційний успіх.

Показник конкурентоспроможності будь-якого підприємства – це дзеркало, в якому відбиваються підсумки роботи всіх його підрозділів (стан внутрішнього середовища), а також його реакція на зміни поведінки покупців, їхніх смаків, потреб і переваг.

Конкурентоспроможність підприємства є комплексним показником і визначається, в першу чергу, параметрами його продукції.

Виділяють три групи параметрів конкурентоспроможності продукції:
- ***економічні*** (вартість виробництва і експлуатації товару);
- ***технічні*** (показники призначення, надійності, естетичності, екологічності);
- ***нормативні*** (норми і стандарти виробництва, патентна чистота).

Продукція вважається конкурентоспроможною, якщо рівень її технічних, економічних і нормативних параметрів не нижче за аналогічні показники продукції конкурентів.

Джерелами конкурентних переваг підприємства є сучасна технологічна, соціальна і економічна база, а також уміння керівництва реагувати на зміни зовнішнього середовища підприємства.

Існують загальні фактори, що впливають на темп розвитку конкуренції між учасниками галузі:
- конкуренція зростає паралельно зі зростанням кількості конкурентів;
- конкуренція зростає більшими темпами, коли попит на товари зростає повільно;
- конкуренція зростає, коли витрати на зміну торгової марки є низькими;
- конкуренція загострюється, коли конкуренти не задоволені своїм становищем на ринку;
- конкуренція зростає, коли витрати на вихід з бізнесу перевищують вартість його збереження;
- конкуренція зростає, коли слабкі компанії об'єднуються з підприємствами за межами галузі.

Для зменшення негативного впливу конкурентів на підприємство слід:
- ізолювати підприємство від дії п'яти сил конкуренції;
- вплинути на закони конкуренції в галузі;
- забезпечити сильну конкурентну позицію підприємства.

3. Аналіз факторів зовнішнього середовища

Аналіз зовнішнього середовища є процесом, з допомогою якого розробники стратегії здійснюють контроль зовнішніх факторів для визначенням можливостей і загроз підприємства.

Оцінка здійснюється за трьома параметрами:
- оцінка факторів, що впливають на реалізацію поточної стратегії;
- визначення факторів, що є загрозливими для поточної стратегії підприємства;
- визначення факторів, що створюють конкурентні переваги для підприємства.

Аналіз зовнішнього середовища дозволяє підприємству спрогнозувати можливі зміни

ринкової кон'юнктури і надає час для розроблення відповідних стратегій, що здатні перетворити загрозив можливості.

4. Багатофакторний і системний аналіз (PEST-аналіз)

Аналіз далекого оточення підприємства.

PEST-аналіз – це аналіз віддаленого зовнішнього оточення підприємства, а саме: P – *Policy* (політика), E – *Economy* (економіка), S – *Society* (суспільство), T – *Technology* (технологія).

В першу чергу повинен вивчатися і аналізуватися ***політичний*** фактор зовнішнього середовища, оскільки головне питання у суспільно-економічних відносинах – механізм розподілу і перерозподілу грошових коштів.

Аналіз ***економічної*** складової зовнішнього середовища підприємства дозволяє зрозуміти, як на державному рівні формуються і розподіляються основні економічні ресурси.

Соціальна складова зовнішнього середовища визначається рівнем попиту споживачів на продукцію підприємства.

Технологічний фактор дозволяє визначити міру пристосування підприємства до технологічних змін ринку.

PEST-аналіз дозволяє здійснити серйозний аналіз далекого зовнішнього середовища підприємства за багатьма факторами (табл. 1).

Таблиця 1 – PEST-аналіз тенденцій, що мають вплив на стратегії підприємства

Політика	**Економіка**
1. Вибори Президента 2. Вибори у Верховну Раду 3. Зміни законодавства 4. Державне галузеве регулювання Сценарій №1: політика	1. Загальний стан економіки (підйом, спад) 2. Рівень інфляції/дефляції 3. Динаміка курсу валют 4. Експортно-імпортна політика Сценарій №2: економіка
Суспільство	**Технологія**
1. Зміни базових цінностей 2. Зміни в стилі і рівні життя 3. Ставлення до роботи і відпочинку 4. Демографічні зміни 5. Зміна структури доходів Сценарій №3: соціум	1. Державна технологічна політика 2. Тенденції розвитку НДДКР 3. Нові технології 4. Нові продукти 5. Технологічні зміни в країні Сценарій №4: технологія

Аналіз ближнього оточення підприємства

Зовнішнє середовище підприємства не тільки середовище реалізації його продукції, але й сфера, що постійно надає нові можливості, своєрідний бізнес-ресурс підприємства. Саме як своєрідний ресурс виступає певна частина ближньої сфери зовнішнього середовища підприємства.

До цієї частини ближнього оточення підприємства можна віднести:

- ринок робочої сили (трудові ресурси);
- ринок технологій (технологічні ресурси);
- ринко капіталу (фінансові ресурси);
- ринок інформації (інформаційні ресурси);
- ринок матеріалів (матеріальні ресурси);
- ринок постачальників (кооперація).

Крім того кожен із зазначених факторів повинен бути окремим предметом стратегічного дослідження.

Аналіз ближнього оточення підприємства краще проводити з допомогою ***SWOT-аналізу*** як універсального аналітичного інструменту, галузями застосування якого можуть бути: функціональний і стратегічний аналіз, загальний і цільовий тактичний аналіз

Контрольні питання:

1. Чим є зовнішнє середовище підприємства?

2. Який зміст моделі підприємства як відкритої системи?
3. Назвіть та охарактеризуйте фактори зовнішнього середовища підприємства.
4. Яке значення має конкурентоспроможність підприємства?
5. Які виділяють параметри конкурентоспроможності продукції?
6. Які фактори впливають на темп розвитку ринкової конкуренції?
7. Що слід робити для зменшення негативного впливу конкуренції на підприємство?
8. За якими параметрами здійснюється аналіз факторі зовнішнього середовища підприємства?
9. Які фактори відносяться до далекого оточення підприємства? Що таке PEST-аналіз?
10. Які фактори відносяться до близького оточення підприємства?

ЛЕКЦІЯ №2.3
ТЕМА ЛЕКЦІЇ: «SWOT-АНАЛІЗ»

Література: 1-7.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

Результати стратегічного аудиту є інформаційною базою для проведення SWOT-аналізу – методу стратегічного аналізу, що дозволяє визначити сильні ***(Strength)*** і слабкі ***(Weakness)*** сторони, можливості ***(Opportunities)*** і загрози ***(Threats)*** підприємства

Матриця SWOT-аналізу (табл. 1) дозволяє на снові аналізу сильних і слабких сторін, можливостей і загроз підприємства обрати найбільш сприятливу стратегію.

Таблиця 1 – Матриця SWOT-аналізу

	Можливості **1.** **2.** **3.** **…**	**Загрози** **1.** **2.** **3.** **…**
Сильні сторони **1.** **2.** **3.** **…**	**Поле «СІМ»**	**Поле «СІЗ»**
Слабкі сторони **1.** **2.** **3.** **…**	**Поле «СЛМ»**	**Поле «СЛЗ»**

Сильні і слабкі сторони зазначають у матриці ліворуч, у верхній частині – можливості і загрози.

Сильні і ***слабкі*** сторони зумовлені ***внутрішніми*** (контрольованими підприємством факторами), ***можливості*** і ***загрози*** – ***зовнішніми*** (неконтрольованими і слабо контрольованими) факторами.

Сильні сторони – це ті види діяльності підприємства, які є найбільш розвинутими (якісна продукція, наявність новітньої технології, кваліфікований персонал, популярність торгової марки, краще сервісне обслуговування споживачів).

Слабкі сторони – це те, що підприємство упускає чи виконує погано, в результаті чого втрачає свої ринкові позиції (високі витрати на створення іміджу за кордоном, відсутність засобів для вивчення ринкової кон'юнктури, недостатня реклама, нестача оборотних коштів, велика

матеріало- і енергомісткість виробництва, забруднення оточуючого середовища, висока плинність кадрів)

Можливості – зовнішні ринкові переваги підприємства, що створюють передумови для зростання прибутковості (низька конкуренція, можливість впровадження у виробництво світових стандартів якості, можливість виходу на зовнішні ринки).

Загрози – фактори зовнішнього середовища, найбільш не сприятливі для підприємства (падіння платіжного попиту споживачів, зростання податків, зниження курсу національної валюти).

На перетині утворюються чотири поля стратегій:

- ***«СІМ»*** (сила і можливості): стратегія використання сильних сторін з метою одержанні віддачі від можливостей;
- ***«СІЗ»*** (сила і загрози): стратегія використання сильних сторін підприємства для послаблення загроз;
- ***«СЛМ»*** (слабкість і можливості): стратегія використання можливостей для ліквідації слабких сторін підприємства;
- ***«СЛЗ»*** (слабкість і загрози): стратегія спрямована на зменшення слабких сторін і послаблення загроз.

Для успішного використання SWOT-аналізу слід вміти не тільки виявити погрозу і можливості, але й оцінити їх з позиції того, наскільки важливими для підприємства є стратегії, спрямовані на їх розвиток чи усунення.

Контрольні питання:

1. Що допомагає визначити матриця SWOT-аналізу?
2. З яких частин складається матриця SWOT-аналізу?
3. Що відноситься до сильних і слабких сторін підприємства?
4. Чим є можливості і загрози підприємства?
5. На що спрямовані стратегії на перетині ключових полів матриці SWOT-аналізу?

ЛЕКЦІЯ №2.4
ТЕМА ЛЕКЦІЇ: «СПЕЙС-МАТРИЦЯ»

Література: 1-7.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

Матриця SWOT-аналізу, дозволяє визначити ринкову позицію підприємства і стан його внутрішнього середовища, але не окреслює чіткого напряму для вибору стратегії його подальшого розвитку.

З допомогою СПЕЙС-матриці можна визначити, яку стратегію використовує підприємство, навіть не підозрюючи про це.

При побудові СПЕЙС-матриці використовують чотири групи показників:

- фінансова сила **(FS);**
- конкурентна перевага **(CA);**
- стабільність середовища **(ES)**;
- виробнича сила **(IS)**.

Кожна з цих груп оцінюється експертами за 10-бальною шкалою (від -10 до +10).

На основі поданих оцінок експертів, що характеризують стратегію подальшого розвитку підприємства, будуємо СПЕЙС-матрицю (табл. 1).

Таблиця 1 – Згрупування факторів з координатами для СПЕЙС-матриці

Внутрішня стратегічна позиція		Зовнішня стратегічна позиція	
Фінансова сила, FS	**Оцінка, бал**	**Стабільність середовища, ES**	**Оцінка, бал**
1. Можливість отримання кредитів	7	1. Взаємозв'язки з партнерами	5
2. Платоспроможність підприємства	5	2. Сезонність виробництва	4
3. Державні компенсації	4	3. Законодавство	7
4. Наявність фінансових коштів	5	4. Ціни постачальників	6
5. Резервний фонд підприємств	4	5. Сировинна база	8
6. Відсутність заборгованості банку	7	6. Попит на продукцію	5
7. Структура оборотних коштів	3	7. Зовнішньоекономічні зв'язки	6
Середня оцінка	5,0	Середня оцінка	5,86
Конкурентна перевага, CA	**Оцінка, бал**	**Виробнича сила, IS**	**Оцінка, бал**
1. Імідж підприємства	7	1. Розширення виробництва	5
2. Канали розподілу	3	2. Стабільність виробництва	7
3. Ціна продукції	5	3. Сировинна база	8
4. Сервісне обслуговування	3	4. Економія ресурсів	3
5. Кваліфікація керівництва	3	5. Кваліфікація персоналу	5
6. Внутрішня інфраструктура	7	6. Виробничий досвід	5
7. Задоволення потреб споживачів	5	7. Модернізація виробництва	5
Середня оцінка	5,14	Середня оцінка	5,43
Оцінка за позицією	**10,14**	**Оцінка за позицією**	**11,29**

Далі будується система координат з вектором стратегії (рис. 1).

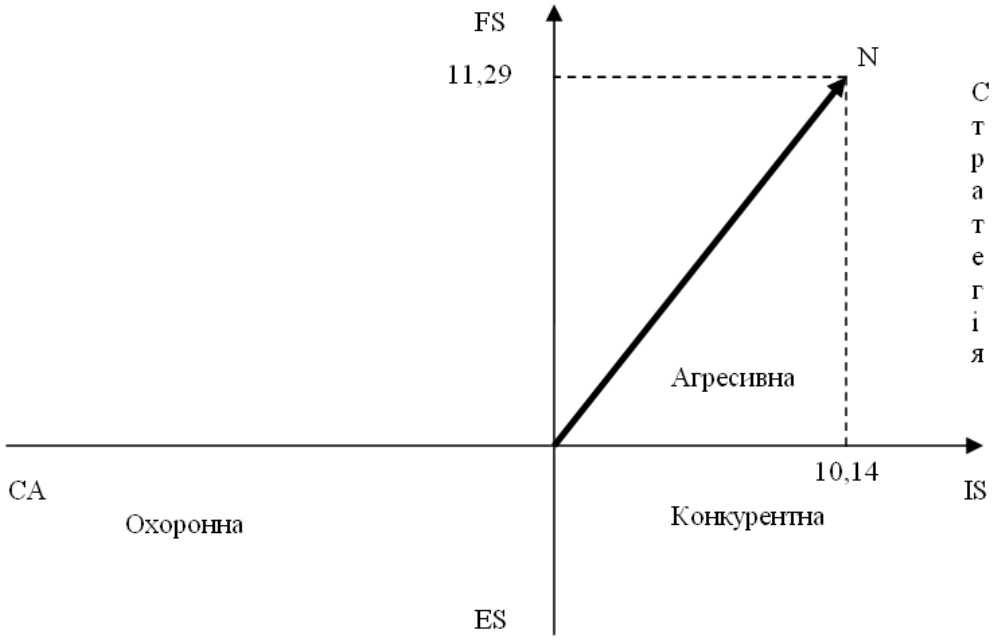


Рис. 1 – Графічна модель оцінки стратегії підприємства (СПЕЙС-матриця)

Відповідно до положень вектора і на основі аналізу порівняльної привабливості альтернативних стратегій діючими виявилися конкурентна і агресивна стратегія на основі:

- фінансово-економічного становища;
- оптимізації виробничо-господарської діяльності підприємств;
- впровадження сучасних технології;
- реконструкції виробництва;
- заходів щодо охорони природи;

Контрольні питання:

1. Які переваги має СПЕЙС-матриця?
2. Які групи показників використовуються при побудові СПЕЙС-матриці?
3. Які фактори сходять до груп показників СПЕЙС-матриці?

4. Як побудувати векторну систему СПЕЙС-матриці?
5. Що дозволяє визначити СПЕЙС-матриця?

Лекція №2.5
Тема лекції: «Альтернативні стратегії розвитку підприємства»

План лекції

1. Стратегічні альтернативи розвитку підприємства
2. Загальні принципи формування стратегій

Література: 1-7.

Зміст лекції

1. Стратегічні альтернативи розвитку підприємства

Стратегічні висновки, отримані при проведенні комплексного аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства, мають містити основні напрями його подальшого розвитку.

Стратегій подальшого розвитку підприємства може бути безліч, але всі вони основані на трьох основних стратегічних альтернативах:

- обмежене зростання підприємства;
- зростання;
- скорочення;
- поєднання трьох стратегій.

1. ***Обмежене зростання*** – стратегія, що передбачає встановлення цілей від досягнутого рівня, скоригованого на рівень інфляції. Дана стратегія є найбільш доречною і найменш ризикованою, використовується зрілими і стабільними підприємствами.

2. ***Зростання*** – стратегія, що здійснюється шляхом значного щорічного підвищення обсягів виробництва. Дана стратегія використовується високо динамічними галузями з швидко мінливими технологіями керівниками, що прагнуть до диверсифікації виробництв і утримання в вже зайнятих ринкових нішах.

Натомість швидке короткострокове зростання виробництва є негативним явищем, оскільки за стрімким зростанням настає стагнація і руйнування.

3. ***Скорочення*** – стратегія, що використовується як варіант виходу підприємства з кризи і означає раціоналізацію і переорієнтацію виробництва. Дана стратегія може мати такі варіанти:

- ***ліквідація*** – повний розпродає активів підприємства з метою розрахунку за боргами і започаткування нової справи;
- ***відсікання зайвого*** – здача в оренду чи продаж підрозділів підприємств з метою погашення боргів і започаткування більш вигідної справи;
- ***скорочення і переорієнтація*** – згортання неприбуткових виробництва і розвиток на їх основі нових, що спочатку спричинить збитковість з подальшим різким його зростанням.

4. ***Поєднання трьох стратегій*** – стратегія, яку використовуватимуть великі підприємства, що діють у декількох галузях.

Після розгляду альтернативних стратегій керівництву підприємству слід обрати конкретний і однозначний набір стратегій його подальшого розвитку.

2. Загальні принципи формування стратегій

Поняття ділової стратегії зводиться до її розгляду як процесу управління підприємством з урахуванням перспектив його розвитку з урахуванням:

- управлінської філософії підприємства;
- орієнтації виробництва на потреби споживачів;
- впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства;

- якісного складу людського потенціалу підприємства;

Будь-яка стратегія є довгостроковим планом розвитку підприємства на рівні, що забезпечить максимальну ефективність його виробничо-господарської діяльності.

Після порівняння факторів впливу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства слід визначити стратегію його подальшого розвитку, знайшовши ***відповідь на питання:***

- «Чим ми займаємося?»;
- «Куди ми прямуємо?»;
- «Як ми потрапимо з точки, де ми знаходимося зараз, в точку, де ми хочемо бути?».

Особливістю будь-якої стратегії підприємства є обов'язковий зворотній зв'язок, що дозволяє корегувати її виконання і потребує ***стратегічного мислення.***

Стратегічне мислення, в свою чергу, потребує наявності п'яти елементів:

- уміння змоделювати майбутню ситуацію;
- здатність виявити зміни ринкової кон'юнктури, що виникають частіше за інші;
- здатність розробляти стратегічні зміни;
- вміння розподіляти обов'язки між виконавцями;
- здатність втілювати стратегію в життя.

Процес вибору стратегії підприємством можна поділити на три стадії:

- ***розробка стратегії*** – оцінка факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства з послідуючою розробкою низки альтернативних стратегій подальшого розвитку підприємства;
- ***доведення*** – коригування альтернативних стратегій подальшого розвитку підприємства з вибором найбільш адекватної;
- аналіз – уточнення обраної стратегії подальшого розвитку підприємства.

Контрольні питання:

1. Назвіть та охарактеризуйте альтернативи стратегічного розвитку підприємства.
2. За яких умов відбувається використання стратегічних альтернатив розвитку підприємства?
3. З урахуванням яких чинників розвитку підприємства відбувається формулювання ділової стратегії підприємства?
4. На які питання дозволяє надати відповідь стратегія подальшого розвитку підприємства?
5. Яке призначення стратегічного мислення?
6. Яким вимогам повинно відповідати стратегічне мислення?
7. Назвіть та охарактеризуйте етапи процесу вибору стратегії підприємства.

ЛЕКЦІЯ №2.6
ТЕМА ЛЕКЦІЇ: «КОНКУРЕНТНІ І БАЗОВІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА»

План лекції

1. Основні конкурентні стратегії
2. Розгляд і вибір базових конкурентних стратегій

Література: 1-7.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

1. Основні конкурентні стратегії

Ефективні бізнесові стратегії базуються на стійких конкурентних перевагах, які досягаються за рахунок залучення покупців до боротьби з конкурентами.

До конкурентних переваг відносять:

- виробництво кращого продукту на ринку;
- краще сервісне обслуговування споживачів;

- лідерство за низькими витратами;
- більш сприятливе географічне розташування;
- новітні запатентовані технології;
- корпоративні культура підприємства;
- більш короткий виробничий цикл;
- відома марка і позитивна репутація;

Конкурентна стратегія складається з ділових підходів та ініціатив щодо залучення покупців і протистояння конкурентам.

Виділяють п'ять категорій стратегічних підходів до конкуренції:

- ***стратегія лідерства за низькими витратами*** – надає можливість виготовляти більше продукції;
- ***стратегія широкої диференціації (розмаїтості)*** – виробництво товарів із більш диференційованою якістю, ніж у конкурентів.
- ***стратегія забезпечення оптимальних витрат*** – акцентування уваги покупців на наданні їм товарів більш вищої вартості за більш нижчу ціну;
- ***стратегія концентрації на низьких витратах у ринковій ніші;***
- ***стратегія, сконцентрована на диференціації у вузькій ринковій ніші.***

2. Розгляд і вибір базових конкурентних стратегій

Чітке визначення базових конкурентних стратегій (БКС) є обов'язковим пунктом розроблення плану розвитку підприємства.

В ідеалі для кожного виду діяльності підприємства і для кожного виду продукції слід визначати власну БКС.

Ринковими сферами для БКС є як весь ринок, так і окремі його ніші.

БКС створюються як поєднання двох видів конкурентних переваг з кожним з двох видів ринкової сфери:

- CL – Cost Leadership strategy – стратегія лідерства по витратах;
- D – Differentiation strategy – стратегія диференціації;
- FCL – Focus Cost Leadership strategy – стратегія сфокусованого лідерства по витратах;
- FD – Focus Differentiation strategy – стратегія фокусованої диференціації.

Алгоритм вибору БКС:

- фіксація продуктового профілю;
- вибір БКС по кожному товару (SWOT-аналіз по продукту);
- прийняття рішення щодо реалізації обраних стратегій;

Контрольні питання:

1. Що є конкурентними перевагами підприємства?
2. З чого складається конкурентна стратегія підприємства?
3. Назвіть та охарактеризуйте категорії стратегічних підходів до конкуренції.
4. Для яких елементів виробничо-господарської діяльності підприємства слід розробляти БКС?
5. Що є ринковою сферою для БКС?
6. Назвіть та охарактеризуйте види БКС.
7. Який алгоритм вибору БКС?

ЛЕКЦІЯ №2.7
ТЕМА ЛЕКЦІЇ: «БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ МАТРИЦІ БКГ»

План лекції

1. Система бізнес-стратегій підприємства
2. Матриця БКГ

Література: 1-7.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

1. Система бізнес-стратегій підприємства

Бізнес-стратегії є найважливішим напрямком розвитку сучасного підприємства і поєднують два елемента: підсистему з малою кількістю бізнесів і підсистему з декількох агрегованих (поєднувальних) видів діяльності.

Агреговані види діяльності фінансуються за рахунок власного капіталу підприємства і запозичених коштів (кредитів).

Для кожного виду бізнесу і для агрегованої діяльності розробляється власна спеціалізована стратегія, яка в ідеалі повинна бути відособленим системним елементом загальної стратегії подальшого розвитку підприємства.

Алгоритм створення підприємницької бізнес-стратегії стратегії:

- для кожного конкретного бізнесу підприємства розробляється окрема бізнес-стратегія;
- для кожного підрозділу підприємства розробляється окрема бізнес-стратегія;
- розробляєть стратегія поєднання бізнесів підприємства з його підрозділами.

Відповідно, вихідною передумовою формування бізнес-стратегії підприємства є його організаційна структура.

В таблиці 1 представлені елементи структури організації, що побудована як система окремих бізнесів.

Таблиця 1 – Організаційна структура комерційного банку

№ з/п	Перелік бізнесів комерційного банку	№ з/п	Зміст бізнесу: операції з корпоративними клієнтами
1.	Операції з корпоративними клієнтами	1.	Кредитування в валюті і в гривні
		2.	Поточні розрахунки і платежі
		3.	Валютні поточні рахунки і платежі
		4.	Валютна конверція
		5.	Послуги по інкасації
2.	Операції з приватними клієнтами		
3.	Операційні послуги іншим банкам		
4.	Казначейські/торгові операції		
5.	Інвестиційна діяльність		
Загально корпоративне забезпечення			
1.	Міжнародні платежі		
2.	Касові операції і інкасація		
3.	Внутрішнє забезпечення		

При всій різноманітності конкретних бізнес-стратегій можна виділити декілька їх типових варіантів:

- пряма інтеграція;
- зворотна інтеграція;
- горизонтальна інтеграція;
- захоплення ринку;
- розвиток ринку;
- розвиток продукту;

- концентрична диверсифікація;
- когломеративна диверсифікація;
- горизонтальна диверсифікація;
- спільне підприємство;
- скорочення;
- відторгнення;
- ліквідація;
- комбінація.

2. Матриця БКГ

Матриця БКГ – матриця оцінки ділової активності, що складається з чотирьох квадрантів, розроблена Boston Consulting Group.

По горизонталі відмічається відносна частка певного бізнесу підприємства за даним продуктом на досліджуваному ринку. По вертикалі – темпи приросту ринку відповідного продукту. У відповідності до цього дану матрицю ще називають матрицею «ріст/частка» чи «частка ринку/темп росту».

Матриця БКГ порівнює позиції господарських підрозділів диверсифікованого підприємства на основі темпів росту продукту і його частки ринку (табл. 2).

Таблиця 2 – Матриця БКГ

Темп росту галузі в постійних цінах	Відносна частка ринку: висока (>1)	Відносна частка ринку: низька (<1)
високий (вище, ніж в цілому по економіці)	**«Зірки»**	**«Знаки запитання»**
низький (нижче, ніж в цілому по економіці)	**«Дійні корови»**	**«Собаки»**

Відносна частка ринку визначається як відношення власної ринкової частки підприємства до частки найбільшого конкурента. Оскільки вертикальна межа проходить на рівні 1, то фірма може стати «зіркою» чи «дійною коровою», тобто зайняти найбільшу частки ринку в галузі.

«Дійні корови» – бізнеси, які перебувають на етапі зрілості, приносять високі прибутки, які використовуються для фінансування інших бізнесів. Наявність декількох «дійних корів» у стратегічному портфелі підприємства збільшує його фінансові можливості. Маркетингова стратегія для цих бізнесів – стратегія ***«збору врожаю»*** і підтримання конкурентних переваг.

«Зірки» – бізнеси, які перебувають на етапі зростання життєвого циклу, є лідерами на даному ринку і потребують значних коштів для підтримання росту. Прибуток цих бізнесів йде на їх підтримку. Маркетингова стратегія, адекватна позиції «зірок» – ***стратегія підтримки конкурентних переваг.*** З часом за зниження темпів зростання ринку «зірки» перетворюються на «дійних корів».

«Знак питання» – бізнеси, які перебувають на початковому етапі життєвого циклу і потребують значних коштів для їх підтримки. Високі показники темпу зростання ринку і низький показник відносної ринкової частки потребують значних фінансових витрат і зумовлюють вибір стратегії, спрямованої на збільшення ринкової частки. Перша альтернатива маркетингової стратегії – ***інтенсифікація зусиль*** і ***вкладення коштів у розвиток такого бізнесу*** або ***його виключення зі складу стратегічного портфелю підприємства.***

«Собаки» – бізнеси, які перебувають на етапі спаду життєвого циклу і мають низькі темпи зростання і низьку частку ринку. Стратегічні альтернативи доречні для даного бізнесу – ***стратегія розвитку*** (для перспективних «собак»): отриманий прибуток спрямовується на

розвиток «знаків питання» і «зірок»; стратегія ***елімінації*** (пріоритетна): поступове виведення такого бізнесу з стратегічного портфеля підприємства.

Контрольні питання:

1. Що таке бізнес-стратегія?
2. Який алгоритм розроблення підприємницької бізнес-стратегії?
3. Як організаційна структура підприємств впливає на формування його бізнес-стратегії?
4. Назвіть типові варіанти бізнес-стратегії?
5. Що дозволяє визначити матриця БКГ?
6. Які залежності розглядає матриця БКГ?
7. Надайте характеристику позиціям підприємства згідно матриці БКГ.

ЛЕКЦІЯ №2.8
ТЕМА ЛЕКЦІЇ: «МОДЕЛЬ GM/MCKINSEY»

Література: 1-7.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

Альтернативним підходом до аналізу стратегічного портфелю підприємства є дев′ятиклітинна матриця ***GE/McKinsey*** – багатофакторна модель аналізу стратегічних позицій бізнесів. У її назві вказано фірми, що розробили і реалізували її на практиці: ***GE*** – компанія ***General Electric*** і консалтингова фірма ***McKinsey & Co.***

Дана модель у 70-ті роки XX ст. була найпоширенішим варіантом стратегічного управління великими компаніями.

Матриця McKinsey – це матриця формату 3х3, що використовується для порівняння стратегічних позицій різних бізнесів підприємства, усуваючи недолік матриці БКГ – спрощеність даних осей.

Горизонтальна вісь у матриці McKinsey – інтегральна багатофакторна оцінка конкурентної позиції конкретного бізнесу, а вертикальна – інтегральний багатофакторний вимір привабливості ринку даного бізнесу (табл. 1).

Таблиця 1 – Матриця McKinsey

Привабливість галузі	Конкурентна позиція		
	Висока	Середня	Низька
10	Переможець №1	Переможець №2	Проміжний №3
	Переможець №3	Проміжний №2	Переможений №1
0	Проміжний №3	Переможений №2	Переможений №3
	10		0

В матриці McKinsey пріоритет для інвестування є оберненим до конкурентного статусу:

- високий – переможений №1. №2, №3;
- середній – переможець №1, №2, №3;
- низький – проміжний №1, №2, №3.

Коротка характеристика кожної з типів бізнес-позицій підприємства:

- ***переможець №1*** – висока привабливість ринку і сильний конкурентний статус (суть бізнесу:

збереження і посилення ринкової позиції);
- ***переможець №2*** – висока привабливість ринку і середній конкурентний статус (суть бізнесу: утриматися в галузі);
- ***переможець №3*** – середня ринкова привабливість і високий конкурентний статус (суть бізнесу: посилення ринкового статусу);
- ***проміжний №1*** – висока ринкова привабливість і низький конкурентний статус (суть бізнесу: перехід у переможці);
- ***проміжний №2*** – середня бізнес-позиція;
- ***проміжний №3*** – низька ринкова привабливість і висока конкурентоспроможність (суть бізнесу: інвестувати кошти для збереження бізнесу);
- ***переможений №1*** – середня привабливість ринку і низька конкурентоспроможність (суть бізнесу: розвиток підприємства);
- ***переможений №2*** – низька привабливість ринку і середній конкурентний статус (суть бізнесу: захист бізнесу);
- ***переможений №3*** – низька привабливість ринку і низька конкурентоспроможність (суть бізнесу: ліквідація).

Контрольні питання:

1. Що допомагає визначити матриця McKinsey?
2. Хто є розробниками матриці McKinsey?
3. Які дані зазначаються по осях матриці McKinsey?
4. Назвіть види конкурентоспроможності підприємства згідно матриці McKinsey.
5. Охарактеризуйте бізнес-позиції підприємства згідно матриці McKinsey.

ЛЕКЦІЯ №2.9
ТЕМА ЛЕКЦІЇ: «СТРАТЕГІЇ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ ПІДСИСТЕМІ ПІДПРИЄМСТВА»

План лекції

1. Розробка виробничих стратегій
2. Розробка стратегії управління персоналом
3. Розробка фінансової стратегії
4. Розробка корпоративної стратегії

Література: 1-7.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

1. Розробка виробничих стратегій

Прийнято виділяти три підсистеми корпоративної стратегії:

- виробнича;
- управління персоналом;
- фінансова.

Виробнича стратегія – це підсистема корпоративної стратегії, представлена у вигляді довгострокової програми дій зі створення і реалізації продукції підприємства для досягнення стратегічних конкурентних переваг.

Для багатьох підприємств виробництво продукції є найбільш стратегічною і масштабною діяльністю.

Виробнича діяльність самим тісним чином пов'язана з всіма основними видами діяльності підприємства:

- фінансовою;

- маркетинговою;
- кадровою;
- інноваційною;
- інвестиційною і т.д.

Виробнича стратегія пов'язана з всіма іншими стратегіями підсистем підприємства.

Відповідно, кінцева ефективність виробничої стратегії визначається не тільки її змістом, але й тим, наскільки комплексно і органічно вона взаємопов'язана зі всіма іншими спеціалізованими стратегіями підприємства. Така взаємодія необхідна для якісної розробки виробничої стратегії. Так, маркетологи повинні забезпечувати розробників виробничої стратегії інформацією щодо реалізації продукції на відповідних ринках, а технологи повинні надавати інформацію щодо змін на інформаційно-технологічному ринку.

Центральним елементом виробничої стратегії є стратегічні цілі, при правильній постановці яких досягаються загальна мета підприємства

Алгоритм формування виробничої стратегії:
- визначення формату загального дерева стратегічних цілей підприємства;
- встановлення загальної мети виробництва;
- визначення основних цілей виробничих стратегій;
- завдання стратегічних вказівок виробництва.

Постановка цілей виробничої стратегії здійснюється відповідно до таких критеріїв:
- витрати на виробництво продукції;
- якість продукції;
- якість виробничих постачань;
- виробництво продукції у відповідності до попиту.

Зміст виробничої стратегії повинен містити опис:
- виробничих потужностей;
- вертикальної інтеграції;
- технологічних процесів;
- масштабів виробництва;
- використання виробничого персоналу;
- керування якістю виробництва;
- виробничої інфраструктури;
- взаємовідносин з постачальниками і іншими контрагентами;
- управління виробництвом

2. Розробка стратегії управління персоналом

Стратегія управління персоналом – підсистема стратегії підприємства, представлена у вигляді довгострокової програми дій по реалізації концепції використання і розвитку потенціалу персоналу підприємства для забезпечення його стратегічних переваг.

Синонімами стратегії управління персоналу є «стратегія людського капіталу», «стратегія управління людськими ресурсами», «стратегія формування і використання потенціалу персоналу».

Стратегія використання і розвитку потенціалу персоналу поряд із продуктово-маркетинговою стратегією є ключовою функціональною стратегією підприємства.

Розуміння значення фактора персоналу визначає його роль і статус у сучасному підприємстві.

Стратегія управління людськими ресурсами має бути всеосяжною для досягнення цілей його довгострокового розвитку.

Основою такої стратегії є:

- добір, просування і розміщення кадрів по всіх ключових позиціях підприємства;
- оцінка становища працівника організації;
- система винагороди, що забезпечує мотивацію працівників;
- розвиток управління для забезпечення підвищення кваліфікації працівників і їх службового просування.

Стратегічна програма підприємства складається таких етапів:

- вибір, розстановка і рух кадрів;
- оцінка персоналу;
- система винагород (компенсації);
- розвиток менеджменту персоналу.

Для деяких підприємств запропонований набір дій може виявитися надлишковим. Тому менеджеру слід зробити з нього правильний вибір чи здійснити їх адаптацію.

3. Розробка фінансової стратегії

Фінансова стратегія – підсистема корпоративної стратегії, подана у вигляді довгострокової програми дій з використання власних і залучення зовнішніх фінансових ресурсів підприємством для досягнення його конкурентних стратегічних переваг.

Фінансова стратегія також сфера інтеграції фінансового і стратегічного менеджменту.

Фінансовий фактор є ***першою характерною рисою*** і найважливішим критичним фактором будь-якого бізнесу, як в тактичному, так і в стратегічному плані.

Друга особливість фінансової стратегії :

- фінансовий вимірник – єдиний вимірник усіх моментів будь-якого бізнесу;
- фінансовий аспект властивий кожній спеціалізованій стратегії;
- фінансові аспекти всіх спеціалізованих стратегій і стратегії в цілому є основним елементом фінансової стратегії.

Алгоритм розроблення фінансової стратегії:

- визначення базового формату – загальний цілей підприємства;
- встановлення інтегральної фінансової мети;
- визначення основних цілей фінансової стратегії;
- завдання стратегічних вказівок з фінансів – тактичних дій з досягнення фінансової стратегії.

4. Розробка корпоративної стратегії

З усіх стратегій основних підсистем підприємства виділяється одна ключова продуктово-маркетингова стратегія, за допомогою якої задається і де термінується весь процес розробки інших стратегій підприємства, а також його корпоративної стратегії.

Таку логіку побудови можна назвати ще ***логікою первинного виділення ведучої стратегії-підсистеми*** з наступною побудовою на її основі всіх інших стратегій-підсистем, а також корпоративної стратегії як системи в цілому.

На даний час однією з найбільш результативних корпоративних стратегій є створення стратегій окремих бізнесів підприємства, що називається «Моделлю подвійною ефективності, чи моделлю 2Е» (ефективність стратегії кожного бізнесу і ефективність їх системи).

Вибір найбільш адекватного підходу і методів розроблення стратегії повинен забезпечувати достатню ефективність стратегії і відповідати критерію економності.

Відповідно, стратегічна оптимальність є умінням поєднати розумну достатність та ефективність стратегії з мінімізацією витрат на її створення.

Контрольні питання:

1. Назвіть підсистеми корпоративної стратегії.
2. Що таке виробнича стратегія підприємства?
3. З якими видами діяльності підприємства пов'язана його виробнича діяльність?
4. Чим визначається кінцева ефективність виробничої стратегії підприємства?
5. Який алгоритм формування виробничої стратегії підприємства?
6. Назвіть критерії постановки цілей виробничої стратегії підприємства.
7. Що повинен містити опис виробничої стратегії підприємства?
8. Чим є стратегія управління персоналом?
9. Яке призначення стратегії управління персоналом?
10. Що є основою стратегії управління персоналом?
11. З яких етапів складається стратегічна програма підприємства?
12. Що таке фінансова стратегія підприємства?
13. Назвіть та охарактеризуйте особливості фінансової стратегії.
14. Який алгоритм побудови фінансової стратегії?
15. Які особливості розробки корпоративної стратегії підприємства?

Лекція №2.10
Тема лекції: «Плани стратегічного розвитку підприємства»

План лекції

1. Призначення і склад стратегічного плану підприємства
2. Технологія розробки стратегічних планів
3. Оцінка плану

Література: 1-7.

Зміст лекції

1. Призначення і склад стратегічного плану підприємства

Головною метою корпоративної стратегії є найбільш вдале вписання підприємства в навколишнє середовище.

Стратегія підприємства повинна адаптуватися під умови зовнішнього ринкового середовища, що створює основу для стратегічного управління і формує стратегічні плани.

Стратегічне управління є формування цілей і засобів розроблення плану подальшого розвитку підприємства. З допомогою цілей воно окреслює загальні тенденції майбутньої діяльності підприємства, а засобів – визначає, як приблизно ця мета досягатиметься.

Відповідно, ***стратегічне управління*** – це прогнозне управління, що пов'язане з концепцією подальшого розвитку підприємства.

Стратегічне управління має поєднуватися з практикою поточного менеджменту.

Формування основних планових показників подальшого функціонування і розвитку підприємства відбувається на стадії стратегічного маркетингу, що дозволяє відповісти на питання:

- що виготовляти?
- для кого виготовляти?

Стратегічний маркетинг також повинен передбачати розроблення нормативів конкурентоспроможності товарів підприємства у відповідності по потреб товарних ринків.

Стратегічне планування в загальному вигляді є набором дій і рішень для досягнення загальноорганізаційних поточних і перспективних цілей підприємства.

Специфіка стратегічного планування:

- менеджер розробляє стратегічний план на основі суб'єктивних ціннісних установок;
- діапазон можливих стратегічних альтернатив більший, ніж тактичних і поточних;
- стратегічне планування у більшій мірі характеризується невизначеністю;
- для стратегічного планування необхідна велика інформація щодо розвитку ринкової кон'юнктури, в той час як поточне базується на внутрішньофірмовому аналізі;
- стратегічне планування охоплює більш тривалий період, ніж оперативне і поточне;
- стратегічне планування охоплює всі напрями діяльності підприємства, в той час як поточне і оперативне на виконання його відділами;
- стратегічні плани є менш структурованими і містять менше деталей.

Початковим етапом стратегічного планування є виявлення «вузьких місць» у майбутніх стратегічних планах. З цією метою розробляється каталог проблем. Завершальним етапом стратегічного етапом стратегічного планування є розроблення механізму реалізації намічених планових заходів.

Стратегічний план розвитку підприємства як комплексний плановий документ складається з таких розділів:

- зміст;
- резюме;
- опис фірми;
- стратегія маркетингу;
- стратегія використання конкурентних переваг;
- стратегія покращення продукції, що випускається;
- стратегія розвитку виробництва;
- стратегія забезпечення виробництва;
- стратегія зовнішньоекономічної діяльності;
- стратегія розвитку системи менеджменту;
- стратегія природоохоронних заходів;
- стратегічний фінансовий план;
- забезпечення реалізації стратегії фірми;
- додатки.

2. Технологія розробки стратегічних планів

Підсумком процесу розробки перерахованих планів є одержання відповідей на питання:

- що виготовляти?
- як виготовляти?
- для кого виготовляти?
- з якими витратами?
- де виготовляти?
- кому виготовляти?
- що це дає (економічний, соціальній і інші види ефекту).

Система стратегічних планів розроблена, якщо отримані кількісні відповіді на поставлені питання і визначені всі елементи плану по ресурсах і виконавцях.

Етапи розроблення стратегічного плану:

- підготовка до роботи;
- інформаційне забезпечення;
- визначення конкурентоспроможності товару?
- визначення можливості ресурсного забезпечення?
- ранжування цілей?

- формування планових завдань;
- оформлення планової документації;
- реалізація планових рішень і контроль їх виконання.

3. Оцінка плану

Найбільш доцільним методом управління є управління за цілями (МВО – management by objectives'), що об'єднує планування і контроль, а також допомагає впливати на поведінку працівника.

У загальному підсумку з допомогою МВО робиться спроба визначити майбутнє і впнути ти на нього, а не діяти заднім числом.

Вважається, що кожний керівник на підприємстві повинен мати чіткі цілі реалізації плану, що підтримають мету керівників вищого рівня.

Управління за цілями, як процес, складається з чотирьох взаємозалежних етапів:

- виробництво чітких цілей;
- розробка реалістичних планів;
- систематичний контроль, оцінка роботи і результатів;
- коригувальні заходи для досягнення поставлених цілей.

Приклади типових цілей керівника за програмою МВО:

- збільшити обсяги постачань до 97%;
- знизити обсяг відходів до 2%;
- зменшити витрати робочого часу до 50 люд./год.;
- знизити поточні витрати на 5%;
- завершити в поточному році програму підвищення кваліфікації кадрів.

Розробка планів дозволяє:

- визначити проблеми на підприємстві;
- оцінити виробничі витрати;
- визначити, які працівники і якої кваліфікації необхідні;
- виявити непередбачені фактори, які варто враховувати для досягнення цілей.

Розроблення планів містить сім стадій:

- визначення основних завдань і заходів, необхідних для досягнення цілей;
- встановлення організаційних і технологічних взаємозв'язків між основними видами діяльності підприємства;
- уточнення повноважень працівників для виконання кожного виду діяльності підприємства;
- оцінка витрат часу для кожного виробничого процесу;
- розробка і виконання календарного плану виробництва;
- визначення ресурсів, необхідних для виконання кожного процесу і виробництва в цілому за графіком;
- перевірка і коригування графіка.

Якість стратегічних планів визначає можливість досягнення кінцевих результатів стратегічного менеджменту.

Контрольні питання:

1. Що є головною метою корпоративної стратегії?
2. Що таке стратегічне управління?
3. На які питання дозволяє відповісти стратегічний маркетинг?
4. Яке призначення стратегічного маркетингу?
5. Що таке стратегічне планування?
6. Яка специфіка стратегічного планування?

7. З чого починається стратегічне планування?
8. З яких розділів складається план стратегічного розвитку підприємства?
9. На які питання дає відповідь процес розроблення стратегічних планів?
10. Назвіть етапи розроблення стратегічного плану?
11. Які особливості управління за цілями?
12. З яких елементів складається процес управління за цілями?
13. Назвіть типові цілі керівника за програмою МВО.
14. Яке призначення розробки планів?
15. З яких стадій складається процес розробки планів?

РОЗДІЛ 3. «РЕАЛІЗАЦІЯ І АУДИТ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА»

ЛЕКЦІЯ №3.1
ТЕМА ЛЕКЦІЇ: «РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПЛАНІВ ПІДПРИЄМСТВА»

План лекції

1. Контроль і регулювання виробництва
2. Оцінка реалізації стратегії і ефективність діяльності підприємства

Література: 1-7.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

1. Контроль і регулювання виробництва

Планування контролю проводиться одночасно з розробкою бюджету.

Контроль повинен відповісти на такі питання:

- що контролювати;
- як контролювати;
- які засоби контролю використовувати;
- коли контролювати;
- які потрібні інструкції з контролю;
- яка звітна документація з контролю;
- хто буде контролювати.

Останній пункт пов'язане з тим, що деякі виконавці розглядають контроль як прояв недовіри до них. У відповідності до цього, контроль повинен бути добре продуманим і коректним, а керівник має знаходитися осторонь від виконавця.

Контрольований працівник повинен вірити, що керівник довіряє йому, що є мотивацією його праці.

Контроль – це порівняння фактичних результатів роботи з запланованими показниками.

Ціль контролю – виявити несприятливий розвиток подій. Чим раніше проявилося відхилення, тим більше часу у керівника для ухвалення рішення. Він може провести корегування плану, реорганізувати його, розробити вказівки, вчасно відреагувати на хід виробничого процесу.

Контроль є необхідним, але іноді неприємним обов'язком керівника.

Основними завданнями контролю є:

- виявляти у виробництві «вузькі місця»;
- попереджати неприємності виробничо-господарської діяльності підприємства.

Контроль буває:

- попередній;
- поточний;
- підсумковий.

Показники результативності стратегії підприємства визначають те, що повинне бути отримане для того, щоб досягти поставлених цілей, і відповідають на такі питання:

- Що ми повинні робити для досягнення поставлених цілей?
- Що залишилося не зробленим?

Такими показниками є:

- ***продуктивність*** – співвідношення між доходами і витратами;

Індекс продуктивності = Результати/Вкладення = Досягнуті показники/Затрачені засоби.

Відносний показник продуктивності = Результати/Ресурси

- ***прибуток на одного працівника = Чистий прибуток/Кількість працівників***

Зміст коректування полягає в розумінні причин відхилень і домогтися повернення підприємства до правильного способу дій щодо організації виробничо-господарської діяльності.

Здійснення корегування досягається шляхом покращення внутрішніх факторів підприємства, функцій управління і технічних процесів.

Не всі відхилення слід відразу усувати. Іноді стандарти підвищення якості виробництва є не реальними, оскільки ґрунтуються на планах, а плани – це лише прогнози майбутнього. При корегуванні планів змінюються і стандарти.

2. Оцінка реалізації стратегії і ефективність діяльності підприємства

Підсумковий контроль і подальший аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства дозволяє оцінити його роботу і отримані результати. Основним завданням при цьому є визначення ступеня досягнення мети, виявлення проблем і перешкод, визначення причин їх виникнення, виявлення особистих потреб працівників і факторів їх мотивації.

При оцінці діяльності підприємства не слід забувати про ці фактори, оскільки вони сприяють досягненню мети.

Оцінку виробничо-господарської діяльності підприємства за звітний період слід проводити з допомогою визначення сприятливих і перешкоджаючих факторів.

Окрім оцінки ефективності стратегічного планування керівництво підприємство має ретельно перевіряти структуру підприємства з метою визначення її відповідності досягненню загально фірмових цілей за такими показниками, як:

- комерційна діяльність;
- рентабельність;
- частка ринку.

На основі оцінки роботи підприємства можна зробити висновок про ефективність його роботи, але комплексного узагальнюючого показника ефективності не існує.

На даний час використовуються такі оціночні показники:

- ***приватні показники ефективності*** (продуктивність праці, фондовіддача);
- ***узагальнені показники ефективності*** (сумарні витрати, строки окупності капітальних вкладень).

Контрольні питання:

1. На які питання має відповідати контроль?
2. Як повинна бути організована система контролю на підприємстві з позиції керуючої і керованої системи?
3. Що таке контроль?
4. Які основні завдання контролю?
5. Назвіть види контролю.
6. На які питання відповідають показники результативності стратегії підприємства?
7. Назвіть та охарактеризуйте показники результативності стратегії підприємства.
8. Які фактори слід аналізувати при оцінці реалізації стратегії підприємства?
9. За якими показниками слід аналізувати структуру підприємства?
10. Назвіть та охарактеризуйте оціночні показники визначення ефективності діяльності підприємства.

ЛЕКЦІЯ №3.2
ТЕМА ЛЕКЦІЇ: «АУДИТ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА»

План лекції

1. Проблеми стратегічного управління
2. Стратегічна рефлексія і ефективність

Література: 1-7.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

1. Проблеми стратегічного управління

Підприємство є живим організмом, що постійного розвивається, проходить свій життєвий цикл, що складається з ряду стадій:

- створення;
- поточна діяльність;
- відновлення;
- досягнення нових рубежів;
- банкрутство;
- ліквідація.

На даних стадіях життєдіяльності фірми можливі «кризові ситуації» - негативний вплив внутрішнього і зовнішнього середовища.

Причини і мотиви кризових явищ:

- фінансування (занадто висока частка позикового капіталу);
- постачання (втрата постачальників);
- виробництво (застаріла технологія);
- НДДКР (відсутність власних патентів);
- процес управління (негнучких менеджмент);
- організація (бюрократія);
- персонал (висока плинність, недостатня мобільність).

Актуальним і необхідним є розгляд того, чого не вистачає підприємству для нормального функціонування, через ***такі дії:***

- санація підприємства;
- інвестування;
- ліквідація;
- продаж підприємства.

Багато керівників не може уявити собі завтрашній день і результати роботи на тиждень, а вже планування на більш тривалий період для них є проблематичним.

Оптимальність стратегічних рішень, спрямованих на підвищення життєдіяльності підприємства, визначається ступенем поінформованості керівництва про фактично існуючі і можливі погрози внутрішнього і зовнішнього середовища.

Будь-яке підприємство будучі благополучним чи кризовим, повинне враховувати неминучість виникнення ризикових ситуацій, що можуть призвести до збоїв в роботі чи до іншої дестабілізації. Зважене узгодження ресурсів, що направляються на протидію дестабілізаційним явищам, є необхідним компонентом процесу стратегічного керування на сучасному етапі.

2. Стратегічна рефлексія і ефективність

Рефлексія (від *reflexio* – повернення назад) – принцип людського мислення, що направлене на осмислення і усвідомлення власних дій.

Ціль рефлексії як елемента стратегічного управління – нове знання про те, як розробляти стратегію і як зробити стратегічний менеджмент в цілому ефективним.

Основні завдання «стратегічної» рефлексії:

- логічне завершення стадії організації;
- пропозиції по вдосконаленню механізму розробки наступної стратегії організації;
- пропозиції по контролінгу і корекції стратегії, по розвитку діяльності, пов'язаної з розробкою і реалізацією стратегії

Оцінка за критеріями «стратегічності» і ефективності має надати відповіді на такі питання:

- Чи одержали ми стратегію чи щось інше?
- Як дана стратегія використовує можливості, надані ринком?
- Чи відповідає стратегія підприємства його реальним ресурсним можливостям?
- Чи передбачає стратегія достатню мотивацію і стимули для персоналу підприємства?
- Чи є обрана стратегія унікальною?
- Правильний чи ні обраний по даній корпоративній стратегії рівень ризику?
- Чи можна на даній стадії реалізації стратегії оцінити її ефективність?

Дані питання є головними на етапі реалізації стратегії. Відповіддю на нього повинна бути адекватна оцінка ефективності діяльності підприємства за показниками доходу, прибутку, темпах зростання продаж, позиціях на конкретних ринках.

Контрольні питання:

1. Які стадії життєвого циклу проходить підприємство?
2. Назвіть причини і мотиви кризових явищ.
3. Які дії допомагають визначити підприємству чого йому не вистачає?
4. Які основні помилки і недоліки більшості керівників підприємства?
5. Чи потрібно враховувати можливість настання кризових явищ для підприємства? Чому?
6. Що таке рефлексія?
7. Яка ціль рефлексії як елемента стратегічного управління підприємством?
8. Які завдання «стратегічної» рефлексії підприємства?
9. На які питання дає відповідь оцінка за критеріями «стратегічності» і ефективності?

Рекомендовані навчально-методичні матеріали для вивчення навчальної дисципліни

1. Деміхов О.І., Дегтѐрьова І.О. Стратегічне управління та управління змінами: конспект лекцій. – Київ: ННІМП УМО. 2023. – 128 с.

2. Кібік О., Котлубай В., Корнілова О., Добровольська В., Калмикова Н. Стратегічний менеджмент. Антикризове управління: практикум [Електронне видання]. – Одеса: Фенікс, 2024. – 106 с.

3. Криворучко О.М., Шинкаренко В.Г., Гетьман О.О. Стратегічне управління: навч. посіб. – Харків: ФОП Панов А.М., 2024. – 224 с.

4. Оболенцева Л.В., Писарева І.В. Менеджмент і адміністрування (Стратегічне управління): конспект лекцій для студентів 4 курсу денної та заочної форм навчання освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» спеціальності 073 − Менеджмент. – Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2021. – 130 с.

5. Сидоров О.А., Фісуненко Н.О., Альошина Т.В., Фоменко А.Є. Стратегічний менеджмент: підручник. – Дніпро: Арт-Прес, 2024, – 352 с

6. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник. – Харків: ХНУВС, 2021. – 208 с.

7. Черчик Л.М., Левицький В.В. Стратегічний менеджмент: конспект лекцій. – Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. – 165 с.