ДЕРЖАВНА СЛУЖБА СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

Збірник навчально-практичних матеріалів з дисципліни

Київ-2025

Луньова Т. С. Стратегічне управління: Збірник навчально-практичних матеріалів з дисципліни. Київ : НАСОА, 2025. 59 с.

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту, маркетингу та публічного управління (протокол від 29 серпня 2025 року № 1)

Схвалено Вченою радою фінансово-економічного факультету НАСОА (протокол від 29 серпня 2025 року № 1)

© Луньова Т. С., 2025 рік
© НАСОА, 2025 рік

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА 4
ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ 5
Тема 1. Концептуальні засади теорії стратегічного управління 9
Інформативна частина 9
Практична частина 10
Тема 2. Еволюція стратегічного управління 14
Інформативна частина 14
Практична частина 15
Тема 3. Організація як об'єкт стратегічного управління 19
Інформативна частина 19
Практична частина 20
Тема 4. Потенціал підприємства та його конкурентні переваги 24
Інформативна частина 24
Практична частина 25
Тема 5. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства 29
Інформативна частина 29
Практична частина 30
Тема 6. Процес розробюки стратегії підприємства 34
Інформативна частина 34
Практична частина 35
Тема 7. Організаційна культура в системі стратегічного управління 39
Інформативна частина 39
Практична частина 40
Тема 8. Інформаційне забезпечення системи стратегічного планування 44
Інформативна частина 44
Практична частина 45
Тема 9. Реалізація стратегії та управління змінами в організації 49
Інформативна частина 49
Практична частина 50
Тема 10. Аналіз ефективності впровадження системи стратегічного управління на підприємстві 54
Інформативна частина 54
Практична частина 55
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА 59

ПЕРЕДМОВА

Предметом вивчення навчальної дисципліни «Стратегічне управління» є закономірності формування, реалізації та контролю стратегічного розвитку організації в умовах динамічного зовнішнього середовища. Дисципліна зосереджується на методах аналізу внутрішніх ресурсів і компетенцій підприємства, оцінці ринкових можливостей і загроз, виборі стратегічних альтернатив та розробці ефективних механізмів управління змінами. У центрі уваги – процеси довгострокового планування, побудова конкурентних переваг та забезпечення стабільного розвитку організації на національному й міжнародних ринках.

Основною метою вивчення дисципліни є формування у студентів системного бачення стратегічного управління як інтегрованої та багаторівневої діяльності, що забезпечує узгодженість між ресурсами, цілями та ринковими можливостями підприємства. Важливо, щоб майбутні фахівці могли не лише аналізувати зовнішнє й внутрішнє середовище організації, а й обирати оптимальні стратегії, формувати стратегічні цілі, розробляти програми розвитку та оцінювати їхню результативність.

Завданнями вивчення дисципліни є: оволодіння студентами методами стратегічного аналізу (PESTEL, SWOT, SPACE, GAP-аналіз), розуміння логіки формування корпоративних, бізнесових та функціональних стратегій; освоєння підходів до управління конкурентоспроможністю; вміння визначати ключові компетенції підприємства; формування навичок стратегічного планування та управління змінами; здатність оцінювати ризики стратегічних рішень та забезпечувати їх гнучку адаптацію до умов нестабільності.

Дисципліна «Стратегічне управління» поєднує теоретичні концепції та практичні інструменти, що дозволяють студентам досліджувати стратегічні позиції підприємств, моделювати сценарії розвитку, прогнозувати ринкові тенденції та приймати обґрунтовані довгострокові рішення. Значна увага приділяється питанням лідерства, корпоративної культури, стратегічних змін, інноваційного розвитку, цифрової трансформації та формування стійких конкурентних переваг.

Самостійна робота студентів відіграє ключову роль у засвоєнні матеріалу, оскільки передбачає аналітичну роботу з кейсами, виконання ситуаційних вправ, розробку стратегічних планів і пропозицій щодо підвищення ефективності управління. Завдяки цьому студенти здобувають уміння застосовувати теоретичні знання для розв’язання реальних управлінських задач.

Запропонований збірник навчально-практичних матеріалів з дисципліни «Стратегічне управління» структурований відповідно до навчальної програми й містить короткі теоретичні огляди тем, практичні й аналітичні завдання, індивідуальні ситуаційні вправи та тестові матеріали для контролю знань. Він спрямований на формування стратегічного мислення, розвиток компетентностей у сфері управління організацією та підготовку студентів до прийняття ефективних стратегічних рішень у професійній діяльності.

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. Сутність та призначення стратегічного управління

Стратегічне управління як ключовий елемент довгострокового розвитку підприємства. Формування місії, бачення та стратегічних цілей організації.

Визначення напрямів розвитку на основі аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища. Узгодження потенціалу підприємства з можливостями та загрозами ринку.

Забезпечення конкурентних переваг і стійких позицій у мінливих умовах. Роль стратегічного мислення керівництва та прийняття управлінських рішень з урахуванням перспектив.

Значення стратегічного підходу для адаптивності, інноваційності та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Тема 2. Еволюція стратегічного управління

Становлення стратегічного управління як науки. Витоки стратегічного мислення у військових підходах. Перехід ідей до менеджменту. Формування концепції довгострокового бачення. Розвиток інструментів стратегічного прийняття рішень. Посилення ролі стратегічного аналізу в управлінні.

Основні етапи розвитку стратегічного менеджменту. Доплановий етап із домінуванням виробничої орієнтації. Період довгострокового та стратегічного планування. Становлення конкурентних стратегій. Формування портфельних методів. Інтеграція аналізу ринку та ресурсних підходів. Перехід до комплексного стратегічного управління як динамічної системи.

Сучасні тенденції стратегічного управління. Цифровізація бізнес-процесів. Використання даних та аналітики. Посилення гнучкості та адаптивності стратегій. Інноваційні бізнес-моделі та платформенні рішення. Глобалізація конкурентного середовища. Орієнтація на стійкий розвиток, ESG-підходи та клієнтоорієнтованість.

Тема 3. Організація як об’єкт стратегічного управління

Організація як відкрита адаптивна система. Взаємодія із зовнішнім середовищем, реагування на зміни ринку, технологій, конкуренції та соціальних чинників. Цілісність, структурованість, ієрархічність і взаємозалежність елементів. Синергія та створення цінності для споживачів, партнерів і суспільства. Самоорганізація, розвиток, інновації, зміни структури та культури. Соціальні аспекти, мотивація, лідерство, командна взаємодія, корпоративна культура, соціальна відповідальність.

Види та форми організацій. Життєвий цикл організації. Принципи організації. Рівні стратегічного управління: корпоративний, бізнесовий та функціональний.

Тема 4. Потенціал підприємства та його конкурентні переваги

Потенціал підприємства як сукупність ресурсів, компетенцій і можливостей, що визначають конкурентоспроможність. Зв'язок між розвитком потенціалу та здатністю адаптуватися до змін і випереджати конкурентів. Конкурентні переваги як результат ефективного управління та раціонального використання ресурсів. Рівні конкурентоспроможності потенціалу: від орієнтації на виробництво та відповідності стандартам до активного формування переваг і управлінського домінування.

Оцінювання конкурентоспроможності через визначення мети, вибір конкурентів, формування індикаторів та розрахунок показників. Узагальнення результатів оцінки для визначення напрямів зміцнення ринкових позицій.

Методи оцінювання: порівняльні підходи, рейтинги, матриці, експертні оцінки, аналіз середовища та діагностика розривів. Інтерпретація результатів як база для вибору стратегії розвитку.

Конкурентні переваги як відносні характеристики підприємства щодо конкурента. Вимірювання через показники ринкової сили, продуктивності та позиціонування галузевої ролі.

Тема 5. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства

Корпоративна стратегія – розвиток компанії, синергія підрозділів, пріоритети, портфель бізнесів. Стратегії бізнес-одиниць – автономія підрозділів, маркетинг, виробництво, збут, ризики. Функціональні стратегії – завдання бізнес-одиниць, маркетинг, фінанси, виробництво, інновації, організаційні зміни. Стратегії команд і працівників – практичні завдання, мотивація, ефективність, самоврядування.

Різновиди стратегій – зростання, стабілізація, скорочення, інтеграція, диверсифікація, реінжиніринг, реструктуризація, TQM, репозиціонування, злиття, банкрутство. Генеричні стратегії Портера – лідерство по витратах, диференціація, фокусування.

Міжнародні стратегії – ліцензування, експорт, багатонаціональні, глобальні, низькі витрати, диференціація, фокусування, концентрація, економічні, логістичні, політичні умови. Вибір стратегії – цілі, ринок, ресурси, технології, стійкий розвиток, довгострокові конкурентні переваги.

Тема 6. Процес розробки стратегії підприємства

Визначення місії та цілей підприємства. Філософія функціонування підприємства. Стратегічне бачення та місія організації. Формулювання стратегічної місії. Визначення цілей. Система збалансованих показників

Основні підходи до опису структури зовнішнього середовища організації. Неієрархічні та ієрархічні моделі. Аналіз й оцінка зовнішнього середовища.

Аналіз внутрішнього середовища. Кадровий, організаційний, виробничий,

маркетинговий та фінансовий зрізи внутрішнього середовища підприємства.

Формування стратегічних альтернатив. Основні рівні формування альтернатив. Оцінка та вибір найдоцільнішої стратегічної альтернативи. Система кількісних і якісних критеріїв вибору стратегії.

Вибір стратегії та його основні етапи. Моніторинг реалізації стратегії

Тема 7. Організаційна культура в системі стратегічного управління

Формальні та неформальні структурні взаємовідносини. Організаційна культура як системоутворюючий фактор успішності сучасних компаній. Розробка концепції культури організації.

Вплив організаційної культури на діяльність організації. Визначення категорії «організаційна культура». Рівні дослідження організаційної культури. Компоненти організаційної культури. Складові організаційної структури.

Класифікації організаційних культур. Двокласова типологія організаційної культури. Матриця культурних змінних та їх варіативність у різних культурах. Модель У. Оучі (організації типу «Z»). Внутрішні та зовнішні функції організаційної структури.

Зв’язок між корпоративною культурою і стратегією організації. Матриця оцінки «культурного» ризику (Г. Шварца та С. Девіса).

Тема 8. Інформаційне забезпечення системи стратегічного планування

Джерела інформації для стратегічного планування. Внутрішня інформація: фінансові документи, операційні дані, внутрішні джерела інформації про персонал. Зовнішня інформація: офіційна статистика та макроекономічні дані, маркетингові дані, конкурентна розвідка (Competitive Intelligence), регуляторне середовище. Комплексний підхід до стратегічного планування.

Первинні та вторинні методи збору інформації. Обробка та аналіз інформації як основа стратегічного планування. Трендовий аналіз, порівняння (бенчмаркінг), SWOT, PESTEL, аналіз галузевої конкуренції за моделлю М. Портера, статистичні методи аналізу інформації.

Поняття інформаційної системи стратегічного планування. ERP, CRM, BI-системи. Системи підтримки прийняття рішень. Системи конкурентної розвідки. Big Data та хмарні технології. Штучний інтелект та машинне навчання. Системи моделювання та симуляції.

Тема 9. Реалізація стратегії та управління змінами в організації

Реалізація стратегії та її характерні ознаки. Стратегічне планування ресурсів. Операціоналізація стратегічних цілей. Створення та адаптація організаційної структури. Комунікація стратегії. Моніторинг виконання стратегії. Оцінювання можливих ризиків.

Механізми реалізації стратегії: організаційна структура, система управління ресурсами, стиль керівництва, корпоративна культура, комунікації, система мотивації. Механізми моніторингу та контролю.

Управління змінами як необхідний компонент реалізації стратегії. Модель К. Левіна. Восьмиетапна модель Дж. Коттера. Ефективне управління змінами та його ключові етапи.

Тема 10. Аналіз ефективності впровадження системи стратегічного управління на підприємстві

Стратегічне управління як процес формування та реалізації довгострокових рішень. Ефективність стратегічного управління. Елементи стратегічної системи. Підходи до оцінювання ефективності впровадження стратегічного управління.

Методи, інструменти та показники аналізу ефективності стратегічного управління: збалансована система показників, стратегічний аудит, соціальні та організаційні індикатори, кваліметрія, індекс стратегічної стійкості, аналіз ефективності інвестицій у стратегічні проекти, оцінка ризиків

Інтерпретація результатів аналізу та використання їх для вдосконалення стратегічного управління. Коригування стратегії. Організаційна здатність до стратегічних змін. Трансформація організаційної структури. Програми стратегічного вдосконалення.

ТЕМА 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТЕОРІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

ІНФОРМАТИВНА ЧАСТИНА

Стратегічне управління є ключовою складовою сучасної теорії менеджменту та забезпечує довгостроковий розвиток організації. Воно формує перспективне бачення, визначає траєкторію реагування на зміни зовнішнього середовища і дозволяє підприємствам зберігати конкурентоспроможність у умовах глобалізації, цифровізації та нестабільності ринків. **Стратегічне управління** – це *цілісна, безперервна та динамічна система управлінських рішень*, що охоплює формулювання місії й цілей, аналіз середовища, розробку, вибір, реалізацію та контроль стратегії.

Основні поняття стратегічного управління включають *місію*, *бачення*, *стратегічні цілі*, *стратегію*, *конкурентні переваги* та *стратегічні ресурси*. **Місія** визначає призначення організації та її роль у суспільстві. **Бачення** відображає бажаний майбутній стан підприємства та формує стратегічний напрям. **Стратегічні цілі** – це кількісні та якісні орієнтири, що визначають бажані результати. **Стратегія** – довгостроковий план дій для досягнення цілей і підтримки конкурентної позиції, а **конкурентні переваги** відображають унікальні характеристики підприємства, що дозволяють випереджати суперників.

Сутність стратегічного управління передбачає інтеграцію трьох основних елементів: **стратегічного мислення**, що формує бачення та інтерпретацію майбутнього; **стратегічного планування**, що структурує процес визначення цілей та шляхів їх досягнення; **стратегічної дії**, тобто реалізації планів на практиці. Важливою є також *поведінкова складова*, яка включає здатність керівників мислити стратегічно, готовність до ризику, орієнтацію на інновації та підтримку змін у структурі та культурі організації.

Методологічні основи стратегічного управління ґрунтуються на кількох підходах: *класичному (раціональному)*, *еволюційному*, *поведінковому*, *ресурсному*, *інституційному* та *процесному*. Класичний підхід базується на раціональному аналізі та оптимальному виборі альтернатив. Еволюційний підхід розглядає стратегію як результат адаптації до змін. Поведінковий акцентує роль людського фактора та організаційної культури. Ресурсний підхід оцінює унікальні ресурси та компетенції підприємства. Інституційний враховує нормативні та регуляторні вимоги. Процесний підхід розглядає стратегічне управління як циклічний, адаптивний процес.

Методи стратегічного аналізу включають *зовнішній аналіз* (PEST-аналіз, п’ять сил Портера, конкурентний аналіз, аналіз галузевих тенденцій) та *внутрішній аналіз* (ресурсний аналіз, ланцюг цінності, функціональний аналіз, оцінка структури та культури). Системним методом інтеграції є *SWOT-аналіз*, який поєднує сильні та слабкі сторони організації з можливостями й загрозами зовнішнього середовища.

Принципи стратегічного управління визначають підходи до формування

та реалізації стратегії. Основними є *цілеспрямованість*, *системність*, *адаптивність*, *науковість*, *інноваційність*, *проактивність*, *ресурсна збалансованість* та *етичність*. Вони забезпечують цілісність, узгодженість та довгострокову ефективність управлінських рішень.

Процес стратегічного управління включає послідовні етапи: *аналіз середовища*, *формування стратегічних цілей*, *розробка альтернатив*, *вибір стратегії*, *реалізація планів* та *контроль і коригування*. Поведінковий вимір методології підкреслює роль корпоративної культури, стилю управління, рівня залученості персоналу та здатності керівників мислити стратегічно.

У сучасному бізнес-середовищі стратегічне управління забезпечує: адаптивність до змін, прогнозування майбутніх тенденцій, формування конкурентних переваг, стимулювання інновацій, розвиток персоналу, ефективне використання ресурсів та забезпечення довгострокового розвитку підприємства. Стратегічна культура підтримує мислення, орієнтоване на майбутнє, ініціативність та інновації.

Таким чином, стратегічне управління є фундаментом ефективної управлінської системи, що дозволяє організації не лише виживати, а й розвиватися в умовах високої конкуренції та турбулентності ринкового середовища. Воно інтегрує планування, аналітику, поведінкові аспекти та інноваційний підхід, формуючи стійку систему прийняття рішень і підтримки конкурентних переваг.

ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА

Завдання

Завдання 1. Стратегічна реакція на конкуренцію

Компанія, що виробляє побутову техніку, помітила зниження частки ринку через появу нових конкурентів із дешевшими продуктами. Керівництво вирішило переглянути стратегію розвитку на наступні 5 років.

Проаналізуйте ситуацію та запропонуйте, які кроки стратегічного управління необхідно здійснити, щоб забезпечити конкурентоспроможність підприємства. Вкажіть, які елементи стратегічного управління (місія, стратегічні цілі, стратегія, конкурентні переваги) повинні бути переглянуті першочергово.

Завдання 2. Вибір методологічного підходу

Використовуючи методологічні підходи стратегічного управління, проаналізуйте компанію із заданим описом:

– підприємство є середнім, виробляє програмне забезпечення для малого бізнесу;

– внутрішні ресурси: команда з високою кваліфікацією, обмежений бюджет на маркетинг;

– зовнішнє середовище: зростаюча конкуренція, зміни у вимогах клієнтів до функціоналу продукту, швидкий розвиток технологій.

Визначте, який підхід до стратегічного управління (класичний, еволюційний, поведінковий, ресурсний, інституційний, процесний) буде найбільш ефективним для цієї компанії та обґрунтуйте свій вибір.

Завдання 3. Розробка стратегії конкретної організації

Виберіть будь-яку організацію, з якою ви знайомі (школа, магазин, стартап, благодійна організація) і виконайте наступне:

1. Сформулюйте коротку місію та бачення організації.
2. Визначте 2–3 стратегічні цілі на найближчі 3–5 років.
3. Опишіть хоча б одну конкурентну перевагу або сильну сторону організації.
4. Проаналізуйте, які методи стратегічного аналізу (SWOT, PEST, ресурсний аналіз) можна застосувати для оцінки ситуації і обґрунтуйте вибір.

Контрольні питання за темою

1. Що таке стратегічне управління і чим воно відрізняється від оперативного управління?
2. Які основні елементи інтегрує стратегічне управління?
3. Як визначають місію та бачення організації і яку роль вони відіграють у стратегічному управлінні?
4. Що таке стратегічні цілі і які вимоги до їх формулювання?
5. Як визначається поняття «стратегія» і чим стратегія відрізняється від тактичних або оперативних планів?
6. Назвіть основні підходи до стратегічного управління та коротко охарактеризуйте кожен.
7. Які ключові принципи стратегічного управління і як вони забезпечують ефективність системи управління?
8. Що включає аналіз стратегічного середовища і чому він важливий для прийняття управлінських рішень?
9. Яку роль відіграє стратегічне мислення у діяльності сучасного підприємства?
10. Як стратегічне управління впливає на конкурентоспроможність та адаптивність організації в сучасному середовищі?

Тести для самоперевірки знань

1. Що таке стратегічне управління?

a) Процес короткострокового планування операцій підприємства

b) Цілісна, безперервна та динамічна система управлінських рішень, що забезпечує довгостроковий розвиток організації

c) Виключно фінансове планування

d) Контроль виконання поточних завдань

2. Яке ключове завдання стратегічного управління?

a) Підвищення заробітної плати працівників

b) Забезпечення довгострокового розвитку, адаптації та конкурентних переваг підприємства

c) Оптимізація повсякденних операцій

d) Впровадження корпоративних стандартів

3. Що означає поняття «місія організації»?

a) Кількісний план продажів

b) Загальне призначення підприємства, його роль у суспільстві та базова причина існування

c) Обов’язки працівників

d) Стратегія маркетингових комунікацій

4. Яка з категорій не є ключовою у стратегічному управлінні?

a) Бачення

b) Стратегічні цілі

c) Календарні свята

d) Конкурентні переваги

5. Стратегія підприємства – це:

a) Короткостроковий план вирішення повсякденних завдань

b) Довгостроковий план дій для досягнення стратегічних цілей і забезпечення конкурентної позиції

c) Список завдань для працівників на тиждень

d) Бюджет компанії на рік

6. Які елементи інтегрує стратегічне управління?

a) Виробництво та логістику

b) Стратегічне мислення, стратегічне планування, стратегічну дію

c) Маркетингові заходи та рекламу

d) Контроль якості та звітність

7. Що характеризує стратегічне управління?

a) Довгостроковість, системність, гнучкість, проактивність

b) Виключно фінансовий контроль

c) Локальне планування операцій

d) Виконання наказів керівництва без аналізу

8. Який підхід до стратегічного управління фокусується на унікальних ресурсах і компетенціях підприємства?

a) Класичний

b) Ресурсний

c) Поведінковий

d) Еволюційний

9. Що є основою стратегічного мислення?

a) Орієнтація на короткострокові фінансові результати

b) Здатність бачити довгострокову перспективу, прогнозувати та приймати рішення в умовах змін

c) Виконання рутинних завдань

d) Строге дотримання наказів керівництва

10. Для чого важливий аналіз стратегічного середовища?

a) Для підвищення зарплат

b) Для визначення сильних і слабких сторін підприємства та можливостей і загроз зовнішнього середовища

c) Для формування внутрішньої організаційної структури

d) Для підготовки звітності

11. Який елемент стратегічного управління визначає унікальні характеристики підприємства?

a) Місія

b) Бачення

c) Конкурентні переваги

d) Стратегічні цілі

12. Який підхід орієнтований на ресурси підприємства?

a) Класичний

b) Ресурсний

c) Еволюційний

d) Поведінковий

13. Що є ключовим завданням стратегічної поведінки організації?

a) Оптимізація короткострокових витрат

b) Вибір напрямів довгострокового розвитку

c) Контроль фінансової звітності

d) Підготовка щоденних планів

14. Який принцип передбачає випередження змін?

a) Науковість

b) Адаптивність

c) Проактивність

d) Системність

15. Який метод інтегрує зовнішній і внутрішній аналіз підприємства та дозволяє оцінити сильні й слабкі сторони, можливості та загрози?

a) PEST-аналіз

b) SWOT-аналіз

c) Функціональний аналіз

d) Метод п’яти сил Портера

ТЕМА 2. ЕВОЛЮЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

ІНФОРМАТИВНА ЧАСТИНА

Стратегічне управління як наука сформувалося поступово, реагуючи на зміни економічного середовища, розвиток технологій та посилення конкуренції. Хоча елементи стратегічного мислення існували ще в античності, системний підхід до стратегії підприємств сформувався лише у XX столітті. Військові підходи до планування, ідеї Сунь-Цзи, Клаузевіца та Макіавеллі стали концептуальною основою сучасного менеджменту. Потреба у стратегії виникла тоді, коли традиційні методи управління стали недостатніми для функціонування у змінному середовищі.

Першою інституційною базою стратегічного підходу була Гарвардська школа бізнесу, що розробила концепцію Business Policy, а пізніше – модель SWOT і ідею стратегічної відповідності. Важливий внесок також здійснили консалтингові компанії (BCG, McKinsey, Bain), створивши практичні інструменти аналізу, такі як матриця BCG чи модель GE/McKinsey. Стратегічне управління поступово стало міждисциплінарною сферою, що використовує знання економіки, психології, теорії ігор, системного аналізу й кібернетики.

Еволюція стратегічного менеджменту проходила кілька ключових етапів. У **допланову еру** (до 1950-х) управління зосереджувалось на операційній ефективності, а рішення щодо майбутнього приймалися інтуїтивно. У 1950–1960-х роках сформувалося **довгострокове планування**, орієнтоване на 5–10-річні прогнози та бюджетування, однак воно спиралося на передумову стабільності середовища, що робило його негнучким.

У 1960–1970-х відбулося становлення **стратегічного планування**, яке вперше системно враховувало конкурентів, галузеві чинники, загрози та внутрішній потенціал підприємства. Поширюються інструменти стратегічного аналізу – SWOT, PEST, портфельні матриці. Виникає уявлення про підприємство як відкриту систему.

У 1980–1990-х роках стратегічне планування трансформується у **стратегічне управління**, яке охоплює не лише формування стратегії, а й її реалізацію, контроль та корекцію. Наголошується на важливості лідерства, культури, інновацій та адаптивності. Цей період пов’язаний із роботами М. Портера, появою моделі п’яти сил, концепцій конкурентних стратегій та ланцюга цінності. Поширюється Balanced Scorecard, що дозволяє вимірювати ефективність стратегії у нефінансових показниках.

Сучасний етап розвитку стратегічного менеджменту характеризується динамізмом, невизначеністю та інноваційністю. Серед головних тенденцій – цифровізація, формування стратегій гнучкості, розвиток інноваційної та стійкої (sustainable) логіки бізнесу. З’являється теорія **динамічних здібностей**, що акцентує увагу на здатності підприємства оновлювати ресурси та бізнес-моделі. Важливим стає екосистемне мислення: компанії працюють у мережах партнерств та платформ, а стратегія стає процесом безперервного експериментування та адаптації.

Отже, стратегічне управління пройшло шлях від оперативного контролю до складної інтегрованої системи, яка спрямована на довгострокову конкурентоспроможність, здатність до змін та створення цінності. Сучасне стратегічне мислення – це поєднання аналітики, інновацій, цифрових рішень і гнучкості, що дозволяє організаціям виживати та розвиватися у мінливому середовищі.

ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА

Завдання

Завдання 1. Порівняння етапів стратегічного менеджменту

Порівняйте три етапи розвитку стратегічного менеджменту:

1. Довгострокове планування.
2. Стратегічне планування.
3. Стратегічне управління.

У вигляді короткої таблиці або опису визначте:

- основну мету кожного етапу;
- ключові інструменти, що використовувались;
- головні обмеження підходу.

Напишіть 5–6 речень про те, чому еволюція управлінських концепцій була необхідною.

Завдання 2. Вибір сучасного стратегічного підходу

Підприємство протягом останніх років планувало свою діяльність жорстко та на тривалий час наперед, однак нині стикається з нестабільністю попиту та агресивною конкуренцією.

Яку модель стратегічного підходу варто застосувати в сучасних умовах – довгострокове планування, стратегічне планування чи стратегічне управління?

Поясніть вибір:

- які ризики долає цей підхід?
- які нові інструменти та механізми потрібно впровадити підприємству?

Завдання 3. Хронологія еволюції стратегічного управління

Створіть візуальну або описову “хронологічну шкалу” еволюції стратегічного менеджменту (мінімум 5 етапів):

- назва кожного етапу;
- ключова характеристика;
- приклади методів / концепцій (наприклад bcg, swot, стратегічна гнучкість).

Напишіть 4–5 речень про тенденції, які формують наступний етап управління у xxi столітті.

Контрольні питання за темою

1. У чому полягає сутність довгострокового планування як початкового етапу розвитку стратегічного управління?
2. Які фактори зумовили перехід від довгострокового до стратегічного планування?
3. Чим стратегічне планування відрізняється від стратегічного управління?
4. Яка роль зовнішнього середовища у становленні сучасних підходів до стратегічного менеджменту?
5. Назвіть ключові особливості еволюційного підходу до стратегічного управління.
6. Як змінилися функції керівників у процесі переходу до стратегічного управління?
7. Які інструменти використовувалися на ранніх етапах розвитку стратегічного менеджменту?
8. Які концепції стратегічного аналізу сформувалися у другій половині XX століття?
9. Чому гнучкість та адаптивність стали ключовими принципами сучасного стратегічного управління?
10. Які глобальні тенденції впливають на подальшу еволюцію теорії стратегічного управління у XXI столітті?

Тести для самоперевірки знань

1. Який етап розвитку менеджменту вважається найпершим?
a) Стратегічне управління
b) Стратегічне планування
c) Довгострокове планування
d) Гнучке управління

2. Головна мета довгострокового планування:
a) адаптація до змін
b) підготовка багаторічних прогнозів розвитку підприємства
c) розвиток компетенцій персоналу
d) управління ризиками

3. Який фактор спричинив появу стратегічного планування?
a) зростання конкуренції та змін зовнішнього середовища
b) розвиток маркетингу
c) потреба у цифровізації
d) регіональна інтеграція

4. Стратегічне планування відрізняється від довгострокового тим, що воно:

a) орієнтоване на внутрішні ресурси
b) враховує зовнішнє середовище та конкурентів
c) ігнорує прогнозування
d) не потребує аналізу

5. Який етап націлений на постійний моніторинг і адаптацію стратегії?

a) Оперативне управління
b) Стратегічне управління
c) Довгострокове планування
d) Бюджетування

6. Який підхід розглядає підприємство як динамічну систему, що реагує на зміни середовища?

a) класичний
b) ресурсний
c) еволюційний
d) раціональний

7. Який метод став символом появи аналітичного стратегічного планування?

a) Balanced Scorecard
b) SWOT-аналіз
c) Kaizen
d) CRM

8. Який етап характеризується акцентом на гнучкості та швидкій реакції?

a) стратегічне планування
b) довгострокове прогнозування
c) стратегічне управління XXI століття (адаптивне управління)
d) бюджетне управління

9. Основна проблема довгострокового планування полягала в тому, що воно:

a) було надто складним
b) не враховувало вплив конкурентів та змін середовища
c) вимагало великих фінансових витрат
d) не формулювало місії

10. Який концепт ввів розуміння постійного коригування стратегії?

a) планування бюджету
b) стратегічне управління як процес адаптації до змін
c) стратегічне прогнозування
d) антикризове управління

11. Який з наведених інструментів використовується у портфельному аналізі для оцінки позицій бізнес-напрямів підприємства, визначення їхньої привабливості та розподілу ресурсів?

a) SWOT
b) BCG-матриця
c) PESTEL
d) GAP-аналіз

12. Що стало передумовою переходу до сучасного стратегічного управління?

a) розвиток ресурсного підходу та глобалізації ринків
b) стандартизація виробництва
c) розвиток теорії контролінгу
d) автоматизація бухгалтерії

13. Чому стратегічне управління вважається більш ефективним, ніж стратегічне планування?

a) воно ігнорує ризики
b) дозволяє адаптуватися до змін середовища та коригувати дії в реальному часі
c) виключає аналіз конкурентів
d) базується лише на прогнозах

14. Який принцип сучасного стратегічного управління став домінуючим у XXI столітті, враховуючи глобальну нестабільність, цифровізацію та необхідність швидкого реагування на зміни ринку?

a) централізація рішень
b) стратегічна гнучкість і швидкість реакції на зміни
c) жорстке планування
d) стабільність структури

15. Яке твердження найбільш точно відображає сутність сучасного етапу еволюції стратегічного управління, що характеризується високою турбулентністю ринків, розвитком технологій та потребою у постійному оновленні підходів?

a) стратегія розробляється раз і назавжди
b) підприємство пристосовує стратегію до турбулентного середовища і розвиває інновації
c) підприємства не аналізують середовище
d) стратегія не враховує людський фактор

ТЕМА 3. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

ІНФОРМАТИВНА ЧАСТИНА

Організація є центральним об'єктом стратегічного управління, її розгляд у системному ключі дозволяє ефективно формувати та реалізовувати стратегії. Під організацією розуміють складну соціально-економічну систему, що об'єднує людей, ресурси, процеси та структури для досягнення спільної мети. Ключовим є системний підхід: організація розглядається як сукупність взаємопов’язаних підсистем, здатних до адаптації, взаємодії із зовнішнім середовищем та створення цінності.

Організація має низку характеристик: *цілісність, структурованість, ієрархічність, взаємозалежність елементів, адаптивність та синергетичність*. **Цілісність** означає, що всі підсистеми працюють задля досягнення спільної мети; **структурованість** відображає формальні взаємозв’язки між підрозділами; **ієрархічність** забезпечує чіткий розподіл управлінських рівнів; **взаємозалежність** підкреслює, що зміни в одній частині організації впливають на інші; **адаптивність** дозволяє організації ефективно реагувати на зовнішні зміни; **синергія** забезпечує додаткову цінність від взаємодії підсистем.

Важливим є поділ на *відкриті та закриті системи*. Сучасні організації здебільшого відкриті, активно взаємодіють із конкурентами, постачальниками, ринком праці, споживачами, технологічними та соціальними трендами. Вони отримують ресурси, перетворюють їх на цінність і повертають у зовнішнє середовище у вигляді продуктів або послуг.

Внутрішнє середовище організації складається з кількох підсистем: *цілі та стратегічні орієнтири, техніко-технологічна, соціально-кадрова, організаційно-управлінська та економічна підсистема*. Узгодженість цих підсистем забезпечує ефективне створення цінності та реалізацію стратегії. Ланцюг створення цінності (value chain) охоплює дослідження ринку, закупівлі, виробництво, логістику, маркетинг, сервіс і управління знаннями.

Стратегічне управління організацією здійснюється на *трьох рівнях*: *корпоративному, бізнесовому та функціональному*. Корпоративний рівень визначає місію, бачення та довгострокові цілі, формує портфель бізнес-напрямів і синергію між ними. Бізнесовий рівень концентрується на конкурентній поведінці підприємства на конкретних ринках, виборі стратегій лідерства за витратами, диференціації чи фокусування та позиціонуванні продукту. Функціональний рівень забезпечує практичну реалізацію стратегії через управління ресурсами, підрозділами, процедурами та операційними процесами. Узгоджена робота всіх рівнів забезпечує ефективність та синергію.

Організація як об’єкт стратегічного управління також розвивається у часі. Вона проходить етапи *становлення, зростання, зрілості, спадання та трансформації*, що визначають потреби, завдання та стратегічні пріоритети на кожній стадії. Успішне управління організацією передбачає застосування принципів цілеспрямованості, системності, ієрархічності, адаптивності,

оптимальності, мотивації, інформаційної достатності, єдності управління, розвитку та соціальної відповідальності.

Таким чином, системний підхід до організації дозволяє побачити її як цілісну, динамічну структуру, здатну адаптуватися до змін зовнішнього середовища, створювати цінність для споживачів та суспільства, ефективно розподіляти ресурси та забезпечувати довгостроковий розвиток. Розуміння видів організацій, етапів їх розвитку та принципів побудови є основою для формування ефективних стратегій і прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА

Завдання

Завдання 1. Порівняння рівнів управління

Складіть таблицю, у якій порівняйте три рівні стратегічного управління за такими параметрами:

- основні завдання;
- часовий горизонт планування;
- тип прийнятих рішень;
- приклади стратегій та інструментів.

Напишіть 5–6 речень про те, як взаємодія рівнів впливає на ефективність організації.

Завдання 2. Кейс: адаптація підсистем

Підприємство має складну структуру з декількома підрозділами, відділом маркетингу, виробництвом та логістикою. На ринку з’явилися нові технології, а конкуренти пропонують інноваційні продукти.

Питання:

1. Які підсистеми організації потрібно адаптувати першочергово?
2. Які принципи системності та адаптивності варто застосувати для підтримки конкурентоспроможності?
3. Як можна забезпечити узгодженість між корпоративним, бізнесовим та функціональним рівнями управління у цій ситуації?

Завдання 3. Модель організації

Створіть схему або інфографіку, яка відображає:

- основні підсистеми організації (соціально-кадрову, техніко-технологічну, економічну тощо);
- взаємозв’язки між підсистемами;
- взаємодію із зовнішнім середовищем (постачальники, споживачі, конкуренти);
- рівні стратегічного управління.

Яка підсистема відповідає за створення цінності, а яка адаптується до змін?

Контрольні питання за темою

1. Що означає розгляд організації як системи?
2. Які основні характеристики організації як системи?
3. У чому різниця між відкритою та закритою системою організації?
4. Назвіть основні підсистеми організації та їхні функції.
5. Яка роль корпоративного рівня стратегічного управління?
6. Що включає бізнесовий рівень стратегічного управління і чим він відрізняється від корпоративного?
7. Яке завдання функціонального рівня стратегічного управління?
8. Назвіть основні принципи організації як системи.
9. Що таке синергія в організації і чому вона важлива для стратегічного управління?
10. Як взаємодія рівнів управління впливає на ефективність діяльності організації?

Тести для самоперевірки знань

1. Що означає розгляд організації як системи?
a) Організація – це тільки набір працівників
b) Організація – сукупність взаємопов’язаних елементів, що функціонують для досягнення спільної мети
c) Організація – це лише структура управління
d) Організація – це фінансовий механізм

2. Яка характеристика організації передбачає взаємозалежність усіх її елементів?
a) Адаптивність
b) Ієрархічність
c) Взаємозалежність
d) Стабільність

3. Який тип організації активно взаємодіє із зовнішнім середовищем?
a) Відкрита система
b) Закрита система
c) Лінійна система
d) Матрична система

4. Яка підсистема відповідає за мотивацію персоналу та корпоративну культуру?
a) Техніко-технологічна
b) Соціально-кадрова
c) Економічна
d) Організаційно-управлінська

5. Що є основною метою корпоративного рівня стратегічного управління в організації, що має кілька бізнес-напрямів або продуктових ліній?

a) Реалізація щоденних операційних завдань і контроль за повсякденною діяльністю підрозділів

b) Формування конкурентної стратегії для окремого ринку або продукту, без узгодження з іншими напрямами

c) Визначення місії, стратегічного бачення, глобальних цілей та портфеля бізнесів; розподіл ресурсів між підрозділами для забезпечення синергії та довгострокового розвитку

d) Управління персоналом та ресурсами на рівні окремих функціональних підрозділів

6. На якому рівні стратегічного управління розробляються програми та плани для підрозділів?

a) Корпоративний

b) Бізнесовий

c) Функціональний

d) Тактичний

7. Який принцип організації передбачає узгодженість усіх процесів і підсистем зі стратегічною метою?

a) Принцип адаптивності

b) Принцип цілеспрямованості

c) Принцип оптимальності

d) Принцип мотивації

8. Який рівень управління відповідає за конкурентну поведінку на конкретному ринку?

a) Корпоративний

b) Бізнесовий

c) Функціональний

d) Тактичний

9. Що забезпечує ефект синергії в організації, коли результат взаємодії всіх підсистем перевищує суму окремих результатів?

a) Локальні рішення, які приймаються окремими підрозділами без урахування загальних цілей

b) Узгоджена робота всіх підсистем організації (соціально-кадрової, техніко-технологічної, економічної та інших) у напрямку спільної стратегії та цілей

c) Жорстка ієрархія, що обмежує взаємодію підрозділів і гнучкість

d) Мінімальна взаємодія з персоналом та ігнорування їхніх ініціатив

10. Яка організаційна структура найбільш гнучка і інноваційна?
a) Лінійна
b) Бюрократична
c) Органічна
d) Ієрархічна

11. Який принцип передбачає, що організація повинна змінюватися відповідно до умов середовища?
a) Принцип цілеспрямованості
b) Принцип адаптивності
c) Принцип ієрархічності
d) Принцип оптимальності

12. До якої підсистеми організації належать бюджетування, управління фінансами, планування доходів та витрат, контроль за економічними потоками та інвестиціями, що забезпечують фінансову стабільність та підтримку стратегічних цілей підприємства?
a) Соціально-кадрової
b) Економічної
c) Техніко-технологічної
d) Організаційно-управлінської

13. Що є головною метою функціонального рівня стратегічного управління?
a) Визначити місію та цілі організації
b) Реалізувати стратегії через конкретні програми та дії
c) Вибрати бізнес-напрямки для розвитку
d) Розподілити ресурси між підприємствами

14. Яка характеристика організації дозволяє їй швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища?
a) Ієрархічність
b) Адаптивність
c) Структурованість
d) Формалізація

15. Який принцип організації гарантує, що управлінські рішення ґрунтуються на достовірній і повній інформації?
a) Принцип інформаційної достатності
b) Принцип розвитку
c) Принцип цілеспрямованості
d) Принцип мотивації

ТЕМА 4. ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ

ІНФОРМАТИВНА ЧАСТИНА

Стратегічний потенціал підприємства визначає його можливості використання ресурсів і компетенцій для досягнення довгострокових цілей. У ринкових умовах ключовим фактором успіху є *конкурентоспроможність потенціалу*, яка оцінює переваги підприємства щодо конкурентів за низкою показників, що визначають його здатність ефективно функціонувати на ринку. Важливою характеристикою конкурентоспроможності є здатність до *адаптації* в умовах змін зовнішнього середовища, що забезпечується поєднанням інтелектуальних, технічних, технологічних, організаційних та економічних ресурсів. Чим ширший і якісніший набір *компетенцій*, тим більша ймовірність досягнення стійких конкурентних переваг.

Рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства демонструють розвиток стратегічних можливостей. На *першому рівні* управління орієнтоване на завантаження виробничих потужностей без урахування ринкових змін. *Другий рівень* передбачає відповідність стандартам конкурентів, але не створює унікальних переваг. На *третьому рівні* підприємство використовує власні порівняльні переваги і вдосконалює управління виробничими процесами. *Четвертий рівень* досягається тоді, коли успіх залежить від ефективності управління та організації виробництва, а не лише наявності ресурсів.

Оцінка конкурентоспроможності проводиться в кілька етапів. Спершу визначають *мету оцінки*, наприклад, залучення інвестицій чи пошук резервів зростання. Потім обирають підприємства-конкуренти та ключові *показники конкурентоспроможності*, які включають маркетинговий, виробничий, фінансовий, інноваційний, кадровий та організаційний аспекти. Далі розраховують одиничні, групові та інтегральні показники і формують висновки з рекомендаціями щодо поліпшення конкурентних позицій.

Для оцінки *стратегічного потенціалу* застосовують різні методи. **Метод різниць** визначає переваги та недоліки підприємства щодо одного конкурента, **метод рангів** дозволяє оцінити позицію серед групи конкурентів, а **матричні методи** забезпечують інтегральну оцінку та графічне представлення позиції на ринку. **STEP-аналіз** вивчає вплив соціальних, технологічних, економічних і політичних факторів, а **SWOT-аналіз** визначає сильні та слабкі сторони, можливості і загрози. **SPACE-аналіз** допомагає обирати стратегію на основі фінансової сили, конкурентоспроможності та стабільності галузі. **GAP-, LOTS- та RIMS-аналізи** дозволяють виявити розрив між поточними та бажаними результатами, оцінити вплив стратегічних змін на прибутковість і планувати розвиток. **Система 111–555** базується на експертній оцінці продукції за критеріями конкурентоспроможності, якості та ціни, що дозволяє визначати оптимальні комбінації для утримання переваг.

Конкурентні переваги визначають позицію підприємства на ринку. Вони можуть бути *зовнішніми*, пов’язаними з цінністю товару для покупця, що

дозволяє встановлювати вищу ціну продажу, або *внутрішніми*, що забезпечують ефективне використання ресурсів і підвищення продуктивності виробництва. Виявлення конкурентної переваги базується на порівнянні відносної ціни і витрат щодо пріоритетного конкурента, що дозволяє обирати стратегію лідерства, диференціації чи витратного лідерства.

Утримання конкурентної переваги залежить від джерел переваг, їх кількості та постійного вдосконалення діяльності. Переваги низького рангу, як дешеві ресурси, легко можуть повторювати конкуренти, тоді як високі переваги, такі як патенти, унікальні товари, репутація чи маркетингові активності, потребують значних інвестицій і дозволяють забезпечити стійкий розвиток. **Ключові чинники успіху** включають технології, кадри, виробничі можливості, маркетинг і організаційні системи, що забезпечують ефективність і прибутковість.

Конкурентний статус підприємства відображає його позицію в ринковій боротьбі та визначає можливість досягнення бажаних конкурентних переваг. Показники статусу включають відносні *капіталовкладення, оптимальність стратегії* та мобілізаційні можливості організації. Висока оцінка конкурентного статусу дозволяє цілеспрямовано шукати стратегічні переваги і приймати ефективні управлінські рішення.

Таким чином, *стратегічний потенціал* та *конкурентоспроможність підприємства* визначають його здатність ефективно функціонувати в умовах конкуренції, створювати, розвивати та утримувати конкурентні переваги, адаптуючись до змін ринку і забезпечуючи стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА

Завдання

Завдання 1. Аналіз рівня конкурентоспроможності

Оберіть конкретне підприємство (реальне або умовне) і визначте його рівень конкурентоспроможності потенціалу – від першого до четвертого.

Оцініть, які внутрішні ресурси та компетенції забезпечують поточний рівень, а також проаналізуйте вплив зовнішнього середовища на конкурентоспроможність.

Поясніть, які кроки та управлінські рішення можуть підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства, покращити його позиції на ринку та зміцнити потенціал для довгострокового зростання.

Завдання 2. SWOT-аналіз потенціалу підприємства

Для обраного підприємства складіть SWOT-матрицю, визначаючи його сильні та слабкі сторони, а також можливості і загрози, що виникають у зовнішньому середовищі.

Проаналізуйте, які внутрішні ресурси та компетенції створюють конкурентні переваги, а які слабкі сторони потребують покращення.

Додатково оцініть, які зовнішні чинники можуть посилити або знизити конкурентні позиції підприємства, і запропонуйте конкретні дії для ефективного використання можливостей та нейтралізації загроз.

Завдання 3. Виявлення та оцінка конкурентних переваг

Виберіть конкретний продукт або послугу підприємства та визначте його зовнішні та внутрішні конкурентні переваги.

Проаналізуйте, як ці переваги впливають на позиції підприємства на ринку та на його фінансові результати. Оцініть, які з переваг є найбільш стійкими і довгостроковими, а які вразливі до дій конкурентів.

Складіть пропозиції щодо заходів, які дозволять утримати або підсилити конкурентні переваги, враховуючи зміну ринкової кон'юнктури та потенційні загрози від нових конкурентів або товарів-замінників.

Контрольні питання за темою

1. Що розуміють під поняттям конкурентоспроможність потенціалу підприємства?
2. Які основні рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства існують і чим вони відрізняються?
3. Які показники визначають успішність підприємства на ринку порівняно з конкурентами?
4. Що передбачає оцінка конкурентоспроможності потенціалу підприємства і які етапи цього процесу?
5. Які методи використовують для оцінки стратегічного потенціалу підприємства (назвіть хоча б три)?
6. Що включає поняття конкурентні переваги підприємства і які їх типи?
7. Чим відрізняються зовнішні та внутрішні конкурентні переваги підприємства?
8. Які чинники впливають на утримання конкурентної переваги підприємства на ринку?
9. Що розуміють під ключовими факторами успіху в галузі і як вони пов'язані з конкурентними перевагами?
10. Як визначається конкурентний статус організації і яка його роль у стратегічному управлінні?

Тести для самоперевірки знань

1. Що таке конкурентоспроможність потенціалу підприємства?
a) Сукупність витрат підприємства
b) Порівняльна характеристика потенціалу щодо конкурентів
c) Кількість виробничих потужностей
d) Обсяг реалізованої продукції

2. Який рівень конкурентоспроможності характеризується внутрішньо нейтральною організацією управління?

a) Перший
b) Другий
c) Третій
d) Четвертий

3. Потенціал підприємства досягає четвертого рівня конкурентоспроможності, якщо успіх залежить переважно від:

a) Обсягу виробництва
b) Якісного управління та організації виробництва
c) Вартість сировини
d) Рівня стандартизації продукції

4. Який етап оцінки конкурентоспроможності потенціалу включає вибір підприємств-конкурентів для порівняння?

a) Перший
b) Другий
c) Третій
d) Четвертий

5. SWOT-аналіз дозволяє оцінити:

a) Вартість обладнання
b) Сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози
c) Виробничі потужності
d) Собівартість продукції

6. Зовнішня конкурентна перевага визначається:

a) Витратами на виробництво
b) Якістю управління
c) Перевагою товару для покупця
d) Обсягом інвестицій

7. Внутрішня конкурентна перевага пов’язана з:

a) Вартістю продукції для споживача
b) Собівартістю виробництва та продуктивністю
c) Привабливістю бренду
d) Рівнем маркетингових витрат

8. Метод, що визначає кількісний розрив за ключовими показниками конкурентоспроможності між підприємством та конкурентом, називається:

a) Метод рангів
b) Метод різниць
c) SWOT-аналіз
d) SPACE-аналіз

9. Метод GAP-аналізу використовується для:
a) Оцінки якості продукції
b) Виявлення розриву між бажаними та фактичними показниками діяльності
c) Визначення кількості персоналу
d) Контролю виробничих витрат

10. Який з наведених показників визначає ринкову силу підприємства?
a) Витрати на виробництво одиниці продукції
b) Максимальна ціна продажу товару порівняно з конкурентом
c) Кількість співробітників
d) Обсяг продажів у натуральних одиницях

11. Ключові чинники успіху в галузі не включають:
a) Технології
b) Кадри
c) Місцезнаходження підприємства
d) Відсоток дивідендів акціонерів

12. До факторів утримання конкурентної переваги належить:
a) Постійна модернізація виробництва
b) Збільшення податкових відрахувань
c) Використання лише стандартного обладнання
d) Мінімізація маркетингової діяльності

13. Конкурентний статус організації визначає:
a) Внутрішню організаційну структуру
b) Позицію організації в конкурентній боротьбі
c) Кількість підрозділів підприємства
d) Тривалість виробничого циклу

14. Матриця SPACE дозволяє:
a) Визначити оптимальне розташування виробництва
b) Побудувати вектор позиції підприємства за стратегічними критеріями
c) Розрахувати собівартість продукції
d) Встановити зарплатню персоналу

15. Позиція підприємства в правому нижньому квадранті моделі конкурентної переваги характеризує:
a) Лідерство за витратами
b) Стратегію диференціації товарів
c) Найгіршу конкурентну ситуацію
d) Низький рівень продуктивності

ТЕМА 5. РІВНІ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ ТА ТИПОЛОГІЯ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

ІНФОРМАТИВНА ЧАСТИНА

Основним завданням стратегічного управління є формування і реалізація стратегій підприємства на різних рівнях, що дозволяє досягати цілей організації та ефективно взаємодіяти з зовнішнім середовищем. Стратегії класифікуються за рівнями управління на *корпоративні*, *бізнес-стратегії*, *функціональні стратегії* та стратегії *команд і працівників*.

Корпоративна стратегія визначає розвиток організації як єдиного цілого, забезпечує ефект *синергії*, коли результат спільної діяльності підрозділів перевищує суму індивідуальних результатів. **Стратегії бізнес-одиниць** розробляються для автономних підрозділів, що здійснюють повний цикл діяльності – виробництво, маркетинг, збут та іноді наукові дослідження. **Функціональні стратегії** спрямовані на реалізацію корпоративної та бізнес-стратегій і деталізують завдання для підрозділів, включаючи маркетинг, фінанси, виробництво, інновації, соціальну політику та організаційні зміни. **Стратегії команд і працівників** є критично важливими для ефективної реалізації стратегічних цілей, оскільки вони забезпечують взаємозв'язок між верхнім і нижнім рівнями управління, дозволяючи уникати стратегічного розриву і враховувати розвиток самоврядування та самоорганізації.

Різноманіття стратегій пояснюється багатоплановістю стратегічного менеджменту, який формує баланс між організацією і зовнішнім середовищем. Стратегії класифікують за типом розвитку: *стратегії зростання*, *стратегії стабілізації* та *стратегії скорочення*. **Стратегії зростання** включають концентрацію на основній продукції, вертикальну інтеграцію, диверсифікацію та TQM (всеосяжний менеджмент якості), а також реінжиніринг і реструктуризацію, які спрямовані на підвищення ефективності бізнесу. Види зростання різняться темпами розвитку: *гіперзростання*, *динамічне зростання*, *стрибкоподібне зростання*, *помірне зростання*, *уповільнення зростання*. **Стратегії стабілізації** орієнтовані на збереження ринкової позиції та мінімізацію ризиків, а **стратегії скорочення** – на зменшення витрат і ліквідацію збиткових напрямків, іноді до повного виходу з ринку. До ключових стратегій відносяться концентрація, інтеграція, диверсифікація, репозиціонування, кастомізація, реінжиніринг, реструктуризація, припинення інвестицій, злиття, банкрутство та ліквідація.

За генеричними типами Майкла Портера стратегії поділяються на *лідерство за витратами*, *диференціацію* та *фокусування* на певному сегменті ринку. Лідерство за витратами передбачає виробництво дешевшої продукції, диференціація – створення унікальної якості або властивостей товару, а фокусування – концентрацію на вузькому сегменті з досягненням переваги через витрати або диференціацію. Додатково виділяють *еталонні стратегії*, які змінюють стан продукту, ринку, галузі, позиції фірми чи технології; *організаційні стратегії*, що забезпечують входження в вертикальні та

горизонтальні структури та оптимізацію взаємодії; *ресурсні стратегії*, які забезпечують підприємство необхідними матеріалами, трудовими і фінансовими ресурсами; *товарні стратегії*, спрямовані на формування ефективної виробничої програми з урахуванням попиту, можливостей виробництва та конкурентів.

Стратегії міжнародної конкуренції включають передачу технологій іноземним партнерам, зміцнення національного виробництва з експортом, багатонаціональні та глобальні стратегії. **Багатонаціональна стратегія** адаптує продукти і підходи до умов конкретної країни, забезпечує локальну відповідність, але обмежує глобальну координацію. **Глобальна стратегія** спрямована на отримання конкурентних переваг на світовому ринку через диференціацію або низькі витрати, дозволяє координувати діяльність філій у різних країнах та ефективно використовувати ресурси.

Таким чином, стратегічний менеджмент передбачає багаторівневу систему рішень, що включає корпоративну, бізнесову, функціональну та персональну складові. Стратегічна діяльність вимагає творчого підходу, інноваційності та гнучкості, щоб забезпечити стійкий розвиток підприємства та його ефективну адаптацію до ринкових змін.

ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА

Завдання

Завдання 1. Аналіз стратегій на рівнях організації

Компанія «Альфа» має три бізнес-одиниці: виробництво меблів, логістичний підрозділ і відділ продажів. Керівництво розробляє головну стратегію розвитку компанії на наступні 5 років, включаючи розширення ринку збуту та зростання прибутку на 20%.

Питання:

1. Визначте, яка стратегія відповідає головній стратегії компанії, а які – стратегіям бізнес-одиниць та функціональним стратегіям.

2. Як можна забезпечити синергію між підрозділами для досягнення загальної мети?

Завдання 2. Вибір стратегії розвитку підприємства

Підприємство «Бета» планує збільшити свою частку на ринку побутової техніки. Розглядаються три варіанти стратегії: концентрація на існуючому продукті та ринку, вертикальна інтеграція із придбанням постачальника комплектуючих та диверсифікація асортименту шляхом випуску нових продуктів.

Питання:

1. Вкажіть, до якого виду стратегій розвитку належить кожен варіант.

2. Який варіант стратегії є найбільш ризикованим і чому?

3. Які фактори слід врахувати при виборі стратегії для досягнення конкурентних переваг?

Завдання 3. Міжнародна стратегія

Компанія «ГлобалТех» планує вихід на закордонні ринки. Розглядаються такі варіанти: продаж ліцензій іноземним партнерам, експорт продукції з національних виробничих потужностей, впровадження багатонаціональної стратегії та глобальної стратегії низьких витрат.

Питання:

1. Опишіть переваги та недоліки кожного варіанту виходу на міжнародні ринки.
2. Яка стратегія буде оптимальною для компанії, якщо ринки відрізняються культурними та економічними умовами?
3. Як розміщення виробничих потужностей може вплинути на ефективність міжнародної стратегії?

Контрольні питання за темою

1. Що таке корпоративна стратегія і які її основні цілі?
2. Чим відрізняється стратегія бізнес-одиниці від корпоративної стратегії?
3. Які існують рівні стратегічних рішень в підприємстві?
4. Визначте поняття «функціональна стратегія» та її роль у реалізації бізнес-стратегії.
5. Назвіть основні типи стратегій розвитку підприємства.
6. Що таке стратегія концентрації, і коли її доцільно застосовувати?
7. В чому полягає стратегія диверсифікації та які види диверсифікації існують?
8. Як стратегія інтеграції (вертикальна або горизонтальна) впливає на конкурентні переваги підприємства?
9. Чим відрізняються глобальні стратегії від багатонаціональних стратегій?
10. Які фактори слід враховувати при виборі типу стратегії для підприємства?

Тести для самоперевірки знань

1. Який рівень стратегічних рішень визначає загальний напрямок розвитку підприємства?

a) Функціональний
b) Бізнес-одиниці
c) Корпоративний
d) Операційний

2. Що є основною метою корпоративної стратегії?

a) Максимізація прибутку конкретного підрозділу
b) Координація діяльності всіх бізнес-одиниць
c) Впровадження щоденних операцій
d) Підвищення продуктивності праці

3. Стратегія бізнес-одиниці орієнтована на:
a) Управління фінансами підприємства
b) Досягнення конкурентних переваг на конкретному ринку
c) Визначення місії підприємства
d) Планування податкової політики

4. Функціональна стратегія включає:
a) Стратегії маркетингу, фінансів, виробництва
b) Загальне управління підприємством
c) Стратегії диверсифікації
d) Глобальні корпоративні плани

5. Який тип стратегії передбачає зосередження на одному ринку або продукті?
a) Концентрація
b) Диверсифікація
c) Інтеграція
d) Міжнародна

6. Диверсифікація передбачає:
a) Розширення діяльності підприємства на нові продукти або ринки
b) Скорочення виробництва
c) Злиття з конкурентом
d) Зниження витрат

7. Вертикальна інтеграція спрямована на:
a) Контроль над постачальниками та каналами збуту
b) Вихід на новий ринок
c) Розширення продуктового асортименту
d) Підвищення маркетингових витрат

8. Горизонтальна інтеграція означає:
a) Поглинання або об’єднання з конкурентами
b) Впровадження нових технологій
c) Вихід на міжнародні ринки
d) Диверсифікацію продуктів

9. Стратегія росту підприємства передбачає дії для збільшення масштабів діяльності, освоєння нових ринків або продуктів:
a) Зменшення витрат
b) Розширення ринку та продуктів
c) Оптимізацію виробничих процесів
d) Скорочення персоналу

10. Глобальна стратегія орієнтована на:
a) Окремий локальний ринок
b) Міжнародне узгодження діяльності підприємства
c) Оптимізацію витрат
d) Створення нових продуктів

11. Місія підприємства визначає:
a) Щоденні завдання персоналу
b) Загальний напрямок діяльності та цінності
c) Стратегію диверсифікації
d) Фінансовий план

12. Який рівень стратегії відповідає за маркетингову, фінансову та кадрову політику?
a) Корпоративний
b) Бізнес-одиниці
c) Функціональний
d) Операційний

13. Стратегія скорочення діяльності передбачає:
a) Розширення на нові ринки
b) Зменшення масштабів виробництва або продажів
c) Диверсифікацію продуктів
d) Вертикальну інтеграцію

14. Багатонаціональна стратегія характеризується:
a) Уніфікацією всіх ринкових операцій
b) Адаптацією продуктів під специфіку кожного ринку
c) Зосередженням на одному продукті
d) Скороченням витрат

15. Який фактор є ключовим при виборі стратегії підприємства?
a) Особисті вподобання керівника
b) Внутрішні ресурси та можливості
c) Колір логотипу
d) Кількість робочих годин

ТЕМА 6. ПРОЦЕС РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

ІНФОРМАТИВНА ЧАСТИНА

Процес розробки стратегії підприємства починається з визначення місії та цілей організації. **Місія** – це чітко виражена причина існування підприємства, яка визначає його орієнтири та роль у задоволенні потреб споживачів. Вона відображає стратегічне **бачення** – погляд керівництва на те, якою організація може чи має бути за сприятливих умов, та **філософію функціонування**, що формує підхід до управління, процесів і технологій. Місія допомагає поєднати інтереси акціонерів, менеджерів і працівників, визначити цільових споживачів і конкурентні переваги продукції. Прикладом місії є формулювання компанії «Форд»: «Надання людям дешевого транспорту», або корпорації-виробника комп'ютерів: «Здійснювати внесок у розвиток інтелектуальних засобів, що удосконалюють людство».

На основі місії формуються **цілі**, які конкретизують бажаний стан організації та слугують критерієм її успіху. Цілі мають бути досяжними, гнучкими, конкретними, вимірюваними та сумісними між різними рівнями і підрозділами (SMART: specific, measurable, achievable, related, time-bound). Вони охоплюють функціональні сфери діяльності: прибутковість, ефективність, продукцію, ринок, виробничі потужності, персонал. Короткострокові цілі підтримують довгострокові, забезпечуючи зв'язок поточних дій із стратегічними результатами. Для декомпонування цілей часто використовується *Система збалансованих показників (BSC)*, що включає карту стратегічних завдань, показники ефективності, цільові проекти та критерії контролю на різних рівнях менеджменту.

Аналіз зовнішнього середовища допомагає виявити фактори, що впливають на діяльність підприємства, і розробити заходи у відповідь. Виділяють неієрархічні та ієрархічні моделі середовища. Ієрархічна модель включає внутрішнє середовище (під контролем організації), середовище завдань (організації-партнери) та загальне середовище (економічні, соціальні та політичні умови). Важливо оцінювати вплив зовнішніх факторів на підприємство та формулювати можливі реакції: наприклад, індексація виплат при інфляції або інвестиції в нові технології.

Аналіз внутрішнього середовища охоплює кадровий, організаційний, виробничий, маркетинговий і фінансовий зрізи. Кадровий включає взаємодію працівників, мотивацію та кваліфікацію; організаційний – структуру, комунікації, культуру і стратегічне планування; виробничий – потужності, технології, дослідження й інновації; маркетинговий – продукт, ціну, просування та ринки збуту; фінансовий – рух грошових коштів, ліквідність і інвестиційні можливості. Аналіз допомагає визначити сильні та слабкі сторони організації та її потенціал.

Формування стратегічних альтернатив та вибір стратегії є завершальним етапом. **Стратегічна альтернатива** – це можливий варіант дій для досягнення цілей у межах наявних ресурсів і обмежень зовнішнього

середовища. Вона формується на корпоративному, діловому та функціональному рівнях. Інструменти включають SWOT-аналіз, матрицю Ансоффа (проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту, диверсифікація), портфельні матриці, сценарний метод, стратегічні карти, мозковий штурм і експертні оцінки. Стратегії поділяють на зростання, стабілізації, скорочення або поєднані залежно від позицій підприємства на ринку та умов середовища.

Процес розробки стратегії забезпечує комплексне узгодження місії, цілей, внутрішніх ресурсів і зовнішніх можливостей, формує адаптивні альтернативи та підвищує конкурентоспроможність підприємства.

ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА

Завдання

Завдання 1. Аналіз місії та стратегічних цілей підприємства

Виберіть конкретне підприємство (можна реальне або вигадане). Дослідіть його місію та стратегічні цілі, використовуючи доступні джерела інформації (офіційний сайт, річні звіти, прес-релізи). Проаналізуйте цілі за критеріями SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound). Визначте:

- які цілі сформульовані чітко, а які потребують уточнення;
- наскільки місія підприємства узгоджується з поточними цілями;
- які внутрішні фактори сприяють реалізації цілей, а які заважають.

Складіть таблицю відповідності місії, стратегічних цілей та рівнів управління (корпоративний, бізнес-одиниці, функціональний). На основі аналізу запропонуйте рекомендації щодо уточнення або перегляду місії та цілей, щоб вони були більш реалістичними та орієнтованими на досягнення конкурентних переваг.

Завдання 2. Оцінка зовнішнього середовища підприємства

Виконайте комплексний аналіз зовнішнього середовища обраного підприємства за допомогою інструментів PESTEL (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal) або аналогічного підходу. Завдання включає:

- виявлення основних факторів політичного, економічного, соціального, технологічного, екологічного та правового впливу на діяльність підприємства;
- оцінку потенційних загроз і можливостей для бізнесу;
- побудову матриці впливу зовнішніх факторів на ключові стратегічні напрямки.

Після аналізу розробіть пропозиції щодо стратегічних заходів підприємства для мінімізації ризиків та максимально ефективного використання можливостей ринку. Поясніть, як запропоновані дії можуть вплинути на конкурентоспроможність та стійкість компанії.

Завдання 3. Формування та оцінка стратегічних альтернатив

На основі внутрішнього та зовнішнього аналізу підприємства (SWOT-аналізу) сформуйте щонайменше три стратегічні альтернативи розвитку підприємства. Для кожної альтернативи визначте:

– основні напрямки дій (інновації, розвиток нових продуктів, вихід на нові ринки тощо);
– необхідні ресурси (фінансові, людські, технологічні);
– потенційні ризики та можливості реалізації стратегії;
– очікувані результати для бізнесу.

Порівняйте альтернативи за критеріями доцільності, ресурсозабезпеченості та відповідності стратегічним цілям підприємства. Визначте, яка стратегія є пріоритетною, та обґрунтуйте свій вибір. Додатково запропонуйте короткий план впровадження обраної стратегії на перші 12 місяців.

Контрольні питання за темою

1. Що таке місія підприємства і яку роль вона відіграє у стратегічному управлінні?
2. Яка різниця між місією, стратегічним баченням та філософією існування підприємства?
3. Як формулюються цілі підприємства та які основні характеристики вони повинні мати (SMART-підхід)?
4. Які функціональні сфери організації враховуються при визначенні цілей, і як вони впливають на стратегічне управління?
5. Що таке внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства і які основні чинники кожного з них?
6. Які моделі аналізу зовнішнього середовища існують, і чим відрізняються ієрархічні та неієрархічні підходи?
7. Які аспекти внутрішнього середовища підприємства слід аналізувати для оцінки його потенціалу?
8. Що таке стратегічні альтернативи, і які методи їх формування використовуються на практиці?
9. Як поєднуються аналітичні та творчі методи при формуванні стратегічних альтернатив?
10. Які типи стратегій виділяють залежно від позицій підприємства на ринку та умов зовнішнього середовища?

Тести для самоперевірки знань

1. Який перший етап процесу розробки стратегії підприємства?
a) Аналіз зовнішнього середовища
b) Формування стратегічних альтернатив
c) Визначення місії та цілей підприємства
d) Вибір стратегічної альтернативи

2. Місія підприємства – це:
a) Конкретна фінансова мета на рік
b) Загальний сенс існування та стратегічний напрям діяльності
c) План виробництва продукції
d) Список поточних проектів

3. Аналіз внутрішнього середовища підприємства включає:
a) Дослідження конкурентів
b) Оцінку ресурсів, компетенцій та структури підприємства
c) Визначення політичних ризиків
d) Вивчення ринкових тенденцій

4. SWOT-аналіз включає оцінку:
a) Сильних і слабких сторін, можливостей і загроз
b) Стратегії та бюджету
c) Виробничих планів
d) Кількості співробітників

5. Які методи аналізу зовнішнього середовища є найпоширенішими?
a) PESTEL, конкурентний аналіз
b) ABC-аналіз, калькуляція витрат
c) Аналіз балансу підприємства
d) Матриця Бостон

6. Що є стратегічною ціллю підприємства?
a) Щоденне завдання працівників
b) Довгостроковий результат, що підтримує місію
c) Реклама продукту
d) Поточний фінансовий звіт

7. Вибір стратегії підприємства спрямований на:
a) Підвищення заробітної плати працівників
b) Досягнення конкурентних переваг
c) Скорочення виробництва
d) Ліквідацію внутрішніх процесів

8. Формування стратегічних альтернатив включає:
a) Вивчення різних варіантів розвитку підприємства
b) Проведення щоденних нарад
c) Збільшення обсягів продажу
d) Підготовку річного звіту

9. Під стратегічними ресурсами розуміють:
a) Основні та допоміжні засоби виробництва
b) Фінансові, людські та інтелектуальні ресурси
c) Лише матеріальні активи
d) План маркетингу

10. Який принцип визначає чіткість і конкретність стратегічних цілей?
a) SWOT
b) SMART
c) PESTEL
d) BCG

11. Оцінка стратегічних альтернатив проводиться за такими критеріями, як:
a) Вартість, ризики, ресурсні можливості
b) Кількість працівників
c) Розмір офісу
d) Час роботи підприємства

12. Основна функція аналізу зовнішнього середовища –
a) Підвищення мотивації працівників
b) Виявлення можливостей і загроз
c) Скорочення витрат
d) Підвищення продажів у короткостроковій перспективі

13. Які помилки часто виникають під час розробки стратегії?
a) Недооцінка зовнішніх загроз та внутрішніх слабких сторін
b) Надмірне планування виробництва
c) Підвищення заробітної плати
d) Оптимізація логістики

14. Стратегічні альтернативи оцінюють, щоб:
a) Вибрати найефективнішу для досягнення цілей
b) Визначити щомісячний бюджет
c) Найняти нових співробітників
d) Визначити структуру податків

15. Який етап завершує процес розробки стратегії?
a) Аналіз зовнішнього середовища
b) Вибір стратегічної альтернативи
c) Визначення місії
d) SWOT-аналіз

ТЕМА 7. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

ІНФОРМАТИВНА ЧАСТИНА

Організаційна культура є нематеріальним ресурсом і фундаментом управління, який визначає поведінку працівників, їх цінності, ступінь згуртованості та здатність організації до адаптації й розвитку. На відміну від організаційної структури, що слугує формальним «кістяком», культура є «душею» компанії, яка мотивує персонал діяти у напрямі стратегічних цілей.

Вона формується з моменту створення організації під впливом засновників та керівників, може бути стихійною або свідомо керованою. Культура знижує невизначеність, створює спільні цінності, забезпечує згуртованість та сприяє реалізації місії.

Наукові підходи трактують **організаційну культуру** як систему shared-цінностей, норм, символів і моделей поведінки, що визначають взаємовідносини в організації та спосіб розв'язання проблем. Е. Шейн виділяє *три рівні культури*:

1. Артефакти і символи (видимий рівень).
2. Переконання та цінності (усвідомлюваний рівень).
3. Базові припущення (глибинні неусвідомлені установки).

До складових культури належать цінності, норми поведінки, символи статусу, стиль спілкування, ритуали, традиції, міфи та табу. Вони визначають, як люди взаємодіють між собою, клієнтами і зовнішнім середовищем.

Організаційні культури різняться за: охопленням (домінуюча, субкультура, контркультура); стадією розвитку (сильна і слабка); співвідношенням декларацій і реальності (декларована та реальна); впливом (позитивна чи негативна); типом участі персоналу (індивідуалістична та колективістська).

Також виділяють національно орієнтовані й управлінські типології. У межах національної найбільш відомою є модель Г. Хофстеде, яка через міжкультурні дослідження виявила відмінності у трудових цінностях між країнами (влада, індивідуалізм, уникнення невизначеності тощо). Це свідчить, що організаційна культура не існує у вакуумі, а визначається соціальними і культурними умовами країни.

Організаційна культура є **інструментом реалізації стратегії**, оскільки:

– формує поведінку працівників відповідно до цілей компанії;
– забезпечує внутрішню інтеграцію та спільність цінностей;
– впливає на сприйняття змін, мотивацію і нововведення;
– визначає стиль менеджменту, процедури прийняття рішень і межі поведінки.

Сильна культура підсилює реалізацію стратегії і здатність до трансформацій, тоді як конфлікт між реальною культурою та задекларованою стратегією може спричинити опір, дисфункції та стратегічні провали. Отже, ефективне стратегічне управління потребує узгодження культури з місією,

цінностями, стилем керівництва та моделлю розвитку організації.

У сучасному стратегічному менеджменті все більше уваги приділяється культурі як фактору конкурентної переваги. Компанії, що інвестують у формування залученості, відкритості до змін та навчання, швидше адаптуються до ринкових викликів і впроваджують інновації. *Ключовою умовою ефективної культури є її узгодженість із цінностями керівництва та реальними практиками роботи.* Якщо керівники демонструють небажану поведінку або суперечать задекларованим принципам, культура стає демотивувальним чинником. Тому управління культурою передбачає системне навчання, комунікацію цінностей, підтримку лідерства та розвиток корпоративних традицій, які підсилюють стратегічні орієнтири організації.

ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА

Завдання

Завдання 1. Аналіз формування та проявів організаційної культури

Оберіть реальну організацію (можна власне місце роботи, відому компанію або умовний кейс).

Опишіть, як у ній формувалася організаційна культура: роль засновників, керівників, історичні етапи розвитку, події чи кризи, які вплинули на зміну поведінкових норм. Далі:

1. Виокремте щонайменше 7 елементів культури (цінності, ритуали, символи, правила взаємодії, стиль комунікацій, традиції тощо).
2. Поясніть, як ці елементи проявляються у повсякденній діяльності персоналу (наприклад, у прийнятті рішень, взаємодії, мотивації).
3. Проаналізуйте, чи є ця культура узгодженою і сильною, чи суперечливою та слабкою.
4. Зробіть висновок про те, як така культура впливає на конкурентоспроможність та стратегічну стійкість організації.

Завдання 2. Типологія культури та її вплив на стратегічне управління

На основі теоретичних моделей (Е. Шейна, Г. Хофстеде, управлінських типологій) визначте тип культури в обраній організації.

Необхідно:

1. Обґрунтувати, до яких культурних характеристик належить організація: сильна/слабка, індивідуалістична/колективістська, інноваційна/консервативна, декларативна/реальна.
2. Навести реальні кейси або ситуації, що підтверджують ваш аналіз: конфлікти, способи прийняття рішень, адаптація нових працівників, ставлення до помилок, інновацій або дисципліни.
3. Оцінити вплив такої культури на реалізацію стратегії: які аспекти підтримують стратегічні орієнтири, а які гальмують розвиток.
4. Сформувати рекомендації, як трансформувати культуру для кращої відповідності стратегічним цілям.

Завдання 3. Підвищення узгодженості організаційної культури та стратегії розвитку

Уявіть, що ви консультант або топ-менеджер, який аналізує готовність компанії до стратегічних змін. Виконайте:

1. Оберіть стратегічну трансформацію (цифровізація, вихід на нові ринки, зміна бізнес-моделі, реструктуризація, впровадження інновацій).

2. Проаналізуйте, які елементи культури підтримують цю зміну, а які створюють опір чи ризики (страх, ієрархічність, низька ініціативність, розрив між словами та діями керівництва).

3. Запропонуйте комплекс заходів, які сприятимуть узгодженню культури зі стратегією: внутрішні комунікації, система символів і ритуалів, навчання, підтримка лідерів змін, корекція норм поведінки, впровадження нових практик і мотиваційних інструментів.

4. Складіть короткий план впровадження трансформацій (етапи, учасники, інструменти, очікувані результати) та оцініть можливі ризики.

Контрольні питання за темою

1. У чому полягає сутність організаційної культури як нематеріального ресурсу підприємства?

2. Які основні елементи формують зміст організаційної культури?

3. Які три рівні організаційної культури виділяє Е. Шейн і що характеризує кожен з них?

4. Чим відрізняється сильна організаційна культура від слабкої?

5. Які чинники впливають на формування та еволюцію організаційної культури?

6. У чому проявляються субкультура і контркультура в організації?

7. Яким чином національні особливості та соціальні цінності впливають на формування організаційної культури (за підходом Г. Хофстеде)?

8. Як організаційна культура впливає на сприйняття стратегічних змін та інновацій?

9. У яких випадках виникає конфлікт між реальною культурою та задекларованою стратегією, і до яких наслідків він може призвести?

10. Які управлінські інструменти можуть бути використані для узгодження організаційної культури зі стратегічними цілями підприємства?

Тести для самоперевірки знань

1. Що визначає організаційна культура в компанії?

a) Лише організаційну структуру

b) Сукупність цінностей, норм і поведінкових моделей, що впливають на ефективність діяльності

c) Виключно правила внутрішнього розпорядку

d) Технологічні процеси виробництва

2. Хто впливає на формування організаційної культури на ранньому етапі існування компанії?

a) Конкуренти та клієнти

b) Засновники та топ-менеджери

c) Державні органи

d) Постачальники ресурсів

3. Який рівень організаційної культури за Е. Шейном включає видимі артефакти та символи?

a) Глибинний

b) Внутрішній

c) Поверхневий (символічний)

d) Стратегічний

4. Що з переліченого є компонентом організаційної культури за О. Пригожиним?

a) Тільки норми

b) Ідеологеми, управлінські установки, правила, ритуали, норми

c) Лише ритуали та символи

d) Внутрішня структура та посадові інструкції

5. Як визначається сильна організаційна культура?

a) Чітко сформовані цінності та широка підтримка серед персоналу

b) Відсутність системи цінностей

c) Виключно письмові правила та накази

d) Культура, яка швидко змінюється

6. Які функції організаційної культури відносяться до внутрішніх?

a) Вплив на клієнтів та ринок

b) Інтеграція співробітників, адаптація до зовнішнього середовища, мотивація

c) Лише регулятивна та зовнішня функції

d) Формування бренду на ринку

7. Яка типологія організаційної культури виділяє домінуючу культуру, субкультуру та контркультуру?

a) За впливом на діяльність організації

b) За ступенем охоплення

c) За ступенем формування

d) За участю персоналу

8. Що характеризує індивідуалістську організаційну культуру?

a) Орієнтація на групову діяльність

b) Приділяється увага особистим досягненням та матеріальній вигоді

c) Відсутність цінностей

d) Переважно японські компанії

9. За підходом Г. Хофстеде, що таке «дистанція влади»?
a) Спосіб планування кар’єри
b) Ступінь допустимості нерівності між людьми у суспільстві
c) Відношення до роботи як колективу
d) Рівень технологічного розвитку компанії

10. Який рівень культури важко усвідомлюється навіть самими членами організації?
a) Символічний
b) Внутрішній
c) Глибинний (фундаментальний)
d) Публічний

11. Що з переліченого є прикладом артефакту організаційної культури?
a) Цінності та норми
b) Робоче середовище, тон мови, дизайн офісу
c) Ритуали та правила
d) Стратегія компанії

12. Які дії належать до ритуалів організаційної культури?
a) Тільки планування кар’єри
b) Спільні обіди, привітання нових працівників, корпоративні святкування
c) Виробничий контроль
d) Технологічні інновації

13. Який підхід до взаємодії культури та стратегії передбачає зміну культури під вимоги стратегії?
a) Ігнорування культури
b) Підлаштування управління під культуру
c) Зміна культури для відповідності стратегії
d) Зміна стратегії під культуру

14. Що характеризує позитивну організаційну культуру?
a) Сприяє зростанню ефективності діяльності організації
b) Протидіє ефективній діяльності
c) Ігнорує цінності працівників
d) Не має впливу на діяльність компанії

15. Який компонент організаційної культури визначає «серцевину» культури за О. Пригожиним?
a) Ідеологеми
b) Нормативне середовище
c) Ритуали
d) Управлінські установки

ТЕМА 8. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

ІНФОРМАТИВНА ЧАСТИНА

Інформаційне забезпечення системи стратегічного планування є фундаментом для прийняття обґрунтованих рішень і формування конкурентних переваг організації. *Стратегічне планування* передбачає збір, аналіз і використання даних для прогнозування розвитку компанії, оцінки ризиків, визначення можливостей та загроз, а також для формування ефективних довгострокових стратегій. Основними джерелами інформації є **внутрішні** та **зовнішні дані**. Внутрішня інформація відображає ресурси, процеси, компетенції та результати діяльності організації, включаючи фінансові документи, операційні показники, дані про персонал, а також інформацію з ERP-, CRM- та HRM-систем. Вона дозволяє оцінити рентабельність, ліквідність, продуктивність процесів, кадровий потенціал і внутрішні обмеження.

Зовнішня інформація формується поза межами компанії та включає дані про ринок, конкурентів, макросередовище, технологічні тренди та регуляторні зміни. Важливими джерелами є *офіційна статистика, макроекономічні показники, маркетингові дослідження, конкурентна розвідка (Competitive Intelligence), нормативно-правові акти* та *технологічні звіти*. Комплексний аналіз цих даних дає змогу оцінити зовнішні ризики та знайти нові ринкові можливості. Для ефективного планування потрібен постійний, структурований моніторинг інформації, який зменшує рівень невизначеності та забезпечує своєчасне реагування на зміни середовища.

Методи збору інформації включають **первинні** (опитування, інтерв'ю, спостереження) та **вторинні** джерела (звітність, аналітичні огляди, статистика). *Спостереження* дозволяє оцінити реальний стан процесів, приховані проблеми та ефективність роботи. *Інтерв'ю* дає можливість отримати глибокі знання про мотиви, досвід і прогнози експертів. *Документальний аналіз* оцінює фінансові, виробничі, кадрові та маркетингові документи для виявлення тенденцій та ресурсних можливостей. Дані автоматизованих систем (ERP, CRM, BI) дозволяють аналізувати поведінку споживачів, ефективність процесів та фінансові потоки, забезпечуючи об'єктивність і точність інформації.

Обробка інформації передбачає *очищення, нормалізацію, систематизацію та структурування* даних для подальшого аналізу. Аналіз інформації – це перетворення даних у знання, що дозволяє приймати стратегічні рішення. Використовуються методи трендового аналізу, бенчмаркінгу, моделі SWOT, PESTEL, аналіз галузевої конкуренції за моделлю Портера, статистичні методи, регресійні моделі та сценарний аналіз. Інтерпретація отриманих результатів забезпечує перетворення аналітичних даних на практичні рекомендації для управлінських рішень.

Інформаційні системи та технології є ключовим елементом сучасного стратегічного планування. Вони забезпечують збір, накопичення, обробку,

аналіз і візуалізацію даних у режимі майже реального часу. Основні системи включають ERP (управління ресурсами підприємства), CRM (управління взаєминами з клієнтами), BI (бізнес-аналітика), DSS (системи підтримки прийняття рішень) та Competitive Intelligence Systems (системи конкурентної розвідки). Сучасні технології включають *Big Data*, *хмарні сервіси*, *штучний інтелект та машинне навчання*, а також системи *моделювання та симуляції*, що дозволяють прогнозувати розвиток ринку, оцінювати ризики та вибирати оптимальні сценарії.

Інформаційні системи створюють **єдиний інформаційний простір**, підвищують швидкість реакції компанії на зміни, забезпечують точність даних і підтримують стратегічне планування. Важливою складовою є **захист інформації**, що включає кібербезпеку, захист від витоку конфіденційних даних та управління внутрішніми ризиками.

Комплексне інформаційне забезпечення стратегічного планування дозволяє організації адаптуватися до динамічного бізнес-середовища, прогнозувати розвиток, зменшувати невизначеність та формувати конкурентоспроможну стратегію, що забезпечує довгостроковий розвиток і успіх підприємства.

ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА

Завдання

Завдання 1. Аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел інформації для стратегічного планування

Ви отримали дані про умовну компанію, включаючи фінансові звіти, показники виробничих процесів, інформацію про персонал, а також маркетингові дослідження та дані конкурентів. На основі цих даних:

1. Визначте основні внутрішні та зовнішні джерела інформації, які є найбільш релевантними для стратегічного планування.
2. Проведіть первинну класифікацію даних за рівнем достовірності та актуальності.
3. Сформулюйте висновки про те, як кожне джерело може впливати на розробку стратегічних рішень компанії.
4. Підготуйте пропозиції щодо покращення системи збору та обробки інформації для підвищення точності прогнозів.

Завдання 2. Методи збору та аналізу інформації для стратегічного рішення

Компанія планує вийти на новий ринок і потребує детального стратегічного аналізу. Ваше завдання:

1. Опишіть, які методи збору інформації (первинні та вторинні) ви застосуєте для оцінки потенціалу ринку, конкурентів та споживачів.
2. Визначте, які методи обробки та аналізу інформації (трендовий аналіз, SWOT, PESTEL, бенчмаркінг, статистичні методи) будуть найефективнішими

для прийняття стратегічного рішення.

3. Створіть приклад аналітичного звіту, у якому дані з різних джерел інтегровані та представлені у вигляді висновків і рекомендацій.

4. Обґрунтуйте, як результати аналізу можуть вплинути на вибір стратегічної альтернативи компанії.

Завдання 3. Інформаційні системи та цифрові технології у стратегічному плануванні

Ваша компанія хоче впровадити цифрові рішення для підтримки стратегічного планування. Виконайте наступне:

1. Визначте, які інформаційні системи (ERP, CRM, BI, DSS, Competitive Intelligence Systems) слід інтегрувати для збору та аналізу даних.

2. Опишіть приклади застосування сучасних технологій (Big Data, хмарні сервіси, AI, симуляційні моделі) у прогнозуванні попиту, аналізі ринку та оцінці ризиків.

3. Розробіть схему інформаційного потоку від збору даних до формування стратегічного рішення.

4. Обґрунтуйте заходи щодо захисту інформації та забезпечення її достовірності для прийняття рішень.

Контрольні питання за темою

1. Що таке інформаційне забезпечення стратегічного планування і яку роль воно відіграє у формуванні стратегічних рішень?

2. Які основні відмінності між внутрішніми та зовнішніми джерелами інформації для стратегічного планування?

3. Наведіть приклади внутрішньої інформації, що використовується для оцінки потенціалу компанії.

4. Які види зовнішньої інформації є найважливішими для стратегічного аналізу ринку та конкурентів?

5. Що включає в себе процес збору, обробки та аналізу інформації у стратегічному плануванні?

6. Поясніть, у чому полягає відмінність між первинною та вторинною інформацією.

7. Назвіть основні методи збору даних: спостереження, інтерв’ю, документальний аналіз. Які їхні особливості?

8. Що таке SWOT-аналіз, PESTEL та модель Портера, і як вони використовуються для стратегічного планування?

9. Які функції виконують ERP, CRM та BI-системи у контексті стратегічного управління?

10. Як цифрові технології (Big Data, AI, хмарні платформи) впливають на ефективність стратегічного планування та прийняття рішень?

Тести для самоперевірки знань

1. Що є основною метою інформаційного забезпечення стратегічного планування?

a) Зменшення витрат на виробництво
b) Формування обґрунтованих управлінських рішень
c) Підвищення заробітної плати працівників
d) Визначення маркетингових стратегій

2. До внутрішніх джерел інформації стратегічного планування належать:

a) Дані про конкурентів
b) Фінансові документи та операційні дані
c) Демографічні прогнози
d) Законодавчі акти

3. Який тип інформації характеризує ресурси, процеси та компетенції?

a) Зовнішня
b) Внутрішня
c) Первинна
d) Вторинна

4. Що з наведеного належить до зовнішніх джерел інформації?

a) Баланс підприємства
b) Звіти центрального банку
c) Дані про продуктивність праці
d) Внутрішні бюджети

5. Який метод збору інформації передбачає безпосереднє спостереження за процесами?

a) Документальний аналіз
b) Інтерв’ю
c) Спостереження
d) Бенчмаркінг

6. Який метод збору інформації використовується для отримання глибоких експертних оцінок?

a) Спостереження
b) Інтерв’ю
c) Статистичний аналіз
d) Моніторинг CRM-системи

7. Що таке первинна інформація?

a) Дані, зібрані безпосередньо під час дослідження
b) Дані з фінансових звітів
c) Дані державної статистики
d) Дані аналітичних компаній

8. Який метод дозволяє зіставити діяльність компанії з конкурентами?
a) SWOT-аналіз
b) PESTEL
c) Бенчмаркінг
d) Документальний аналіз

9. Що є основним завданням SWOT-аналізу?
a) Оцінка макроекономічного середовища
b) Комплексна оцінка внутрішнього потенціалу та зовнішніх умов
c) Прогнозування продажів
d) Порівняння з конкурентами

10. Яка система інтегрує дані про фінанси, виробництво, персонал?
a) CRM
b) ERP
c) BI
d) DSS

11. Для чого використовується CRM-система у стратегічному плануванні?
a) Оптимізація виробничих процесів
b) Управління фінансами
c) Аналіз поведінки споживачів та формування маркетингових стратегій
d) Прогнозування зовнішніх ризиків

12. Яка система дозволяє моделювати сценарії розвитку?
a) ERP
b) DSS
c) CRM
d) BI

13. Що забезпечує використання Big Data у стратегічному плануванні?
a) Збільшення витрат на маркетинг
b) Глибокий аналіз поведінки споживачів та виявлення тенденцій
c) Контроль за роботою персоналу
d) Підготовку внутрішніх звітів

14. Які технології забезпечують доступ до даних у реальному часі?
a) Машинне навчання
b) Хмарні технології
c) ERP-системи
d) SWOT-аналіз

15. Який метод виявляє динаміку показників для прогнозування?
a) Кореляційний аналіз
b) Трендовий аналіз
c) Порівняльний аналіз
d) Сценарний аналіз

ТЕМА 9. РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

ІНФОРМАТИВНА ЧАСТИНА

Реалізація стратегії є ключовим етапом стратегічного менеджменту, який перетворює стратегічні наміри організації на конкретні результати. На відміну від розроблення стратегії, що передбачає аналітику та моделювання, реалізація – це практична діяльність, що потребує *організаційних змін*, управлінських рішень, узгодження інтересів стейкхолдерів та трансформації *корпоративної культури*. Багато стратегічних ініціатив зазнають невдач не через помилки у плануванні, а через труднощі з упровадженням. Реалізація стратегії включає створення умов, структур, ресурсів, повноважень і процедур для досягнення стратегічних цілей. Вона перетворює стратегічні орієнтири на конкретні дії, які забезпечують рух організації в обраному напрямі.

Процес реалізації має кілька характерних рис. По-перше, він є **динамічним**, оскільки зовнішнє та внутрішнє середовище постійно змінюються. По-друге, реалізація охоплює всі рівні управління – від стратегічного до операційного, тому потребує узгодженості рішень і поведінки учасників. По-третє, вона має соціальний вимір, залежить від готовності персоналу підтримувати зміни. Основні складові процесу включають стратегічне планування ресурсів, *операціоналізацію стратегічних цілей*, *створення або адаптацію організаційної структури*, *комунікацію стратегії* та *моніторинг виконання*. Узгодженість структури, системи мотивації, корпоративної культури, стилю керівництва та компетентностей персоналу є критичною для успіху.

Сучасна реалізація стратегій орієнтована на **адаптивність і гнучкість**. Стратегії сприймаються не як незмінні плани, а як системи, що дозволяють швидко реагувати на зміни, коригувати тактичні дії та перерозподіляти ресурси. Це перетворює реалізацію на безперервний процес, тісно пов’язаний із **навчанням організації** та її здатністю до **інновацій**.

Ключовими механізмами реалізації стратегії є *структура*, *ресурси*, *лідерство* та *корпоративна культура*. **Організаційна структура** визначає розподіл функцій, повноважень і відповідальності та повинна відповідати стратегічним завданням. **Ресурси** – фінанси, персонал, технології, інформація й матеріальні активи – мають узгоджуватися зі стратегічними пріоритетами. **Лідерство** передбачає здатність керівників надихати персонал, формувати розуміння цілей і долати опір змінам. **Корпоративна культура** включає цінності, норми та моделі поведінки, які визначають спосіб взаємодії членів організації. Вона може прискорювати реалізацію стратегії або, навпаки, стати джерелом опору.

Не менш важливими є *комунікації* та *мотивація персоналу*. Комунікації забезпечують розуміння стратегічних цілей і ролей працівників, а мотивація стимулює виконання завдань. Найефективніші мотиваційні системи комбінують матеріальні, моральні стимули, кар’єрне просування та можливості

навчання. *Система управління проєктами* дозволяє структурувати діяльність, контролювати хід реалізації та координувати ресурси. Механізми моніторингу й контролю, зокрема *збалансована система показників (Balanced Scorecard)*, забезпечують комплексну оцінку прогресу та своєчасне коригування.

Управління змінами є невід'ємною частиною реалізації стратегії, оскільки більшість стратегічних ініціатив потребує модифікації процесів, структури та культури. Зміни – це перехід організації з поточного стану до бажаного, а управління ними – це планування, організація, впровадження і контроль заходів для подолання опору. **Опір змінам** виникає через страх, невпевненість, втрату статусу або перевантаження. Для його подолання використовують комунікацію, навчання, залучення персоналу, підтримку, стимулювання та перегляд ролей. Моделі К. Левіна («розморожування – зміна – заморожування») та Дж. Коттера (восьмиетапна модель) підкреслюють системний підхід до змін.

Успішна реалізація стратегії і управління змінами потребують *лідерства*, здатного створювати довіру, пояснювати потребу в трансформації, надихати та об'єднувати працівників. Закріплення нових норм поведінки в *корпоративній культурі* забезпечує стійкість змін. Таким чином, управління змінами є критичною умовою стратегічного успіху, забезпечуючи адаптивність організації до нових викликів і досягнення стратегічних цілей.

ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА

Завдання

Завдання 1. Комплексний аналіз процесу реалізації стратегії в організації

Виберіть реальну або умовну організацію та проведіть детальний аналіз процесу реалізації її стратегічного плану. Опишіть ключові етапи впровадження стратегії, включаючи стратегічне планування ресурсів, операціоналізацію цілей, створення або адаптацію організаційної структури, комунікацію стратегії та моніторинг виконання.

Оцініть узгодженість цих елементів зі стратегічними пріоритетами та визначте, які механізми (структура, ресурси, лідерство, корпоративна культура, мотивація) найбільше впливають на успіх реалізації. Поясніть, які ризики можуть виникнути під час реалізації та запропонуйте методи їх подолання.

Завдання передбачає підготовку аналітичного звіту обсягом 5–7 сторінок із таблицями, схемами та практичними прикладами.

Завдання 2. Розробка комплексного плану управління змінами при впровадженні стратегії

Підготуйте детальний план управління змінами для організації, яка впроваджує нову стратегічну ініціативу. План повинен включати: аналіз необхідності змін, формування бачення змін, деталізацію заходів та ресурсів, комунікаційну стратегію, механізми залучення персоналу та мотиваційні інструменти.

Визначте можливі форми опору (пасивний та активний) та запропонуйте методи їх подолання, використовуючи приклади з реальних організацій або кейсів. Опишіть роль керівництва на кожному етапі змін і способи закріплення нових правил у корпоративній культурі.

Підготуйте документ обсягом 6–8 сторінок із таблицями, графіками та схемами послідовності дій.

Завдання 3. Оцінка впливу корпоративної культури на реалізацію стратегії та зміни

Проведіть аналіз корпоративної культури обраної організації та її впливу на реалізацію стратегії. Визначте ключові цінності, норми, моделі поведінки та традиції, які сприяють або перешкоджають стратегічним змінам.

Опишіть, як культура може бути джерелом опору та які трансформаційні заходи необхідні для її адаптації до нових стратегічних цілей. Розробіть рекомендації щодо формування або зміни корпоративної культури, включаючи навчання, комунікації, систему мотивації та зміни структурних взаємодій.

Підготуйте аналітичний звіт обсягом 5–6 сторінок із конкретними прикладами та пропозиціями практичного впровадження.

Контрольні питання за темою

1. Що таке реалізація стратегії та яка її роль у системі стратегічного менеджменту?
2. Які основні складові процесу реалізації стратегії в організації?
3. Чим відрізняється процес формування стратегії від її реалізації?
4. Які механізми реалізації стратегії забезпечують ефективне досягнення стратегічних цілей?
5. Яка роль організаційної структури у процесі реалізації стратегії?
6. Як ресурсне забезпечення впливає на успішність стратегічної реалізації?
7. Чому лідерство є критичним фактором при впровадженні стратегії?
8. Як корпоративна культура може прискорювати або гальмувати реалізацію стратегічних змін?
9. Що таке управління змінами і які етапи цього процесу виділяють у сучасних моделях (наприклад, Левіна або Коттера)?
10. Які методи і інструменти подолання опору змінам використовуються для успішної реалізації стратегічних ініціатив?

Тести для самоперевірки знань

1. Що таке реалізація стратегії?

a) Формулювання довгострокових цілей
b) Процес упровадження стратегічного плану в життя
c) Аналіз зовнішнього середовища
d) Розробка маркетингових стратегій

2. Який етап стратегічного менеджменту передує реалізації стратегії?
a) Контроль і оцінка результатів
b) Формування стратегії
c) Реорганізація структури
d) Управління змінами

3. Який із наведених елементів НЕ є складовою реалізації стратегії?
a) Стратегічне планування ресурсів
b) Операціоналізація цілей
c) Аналіз конкурентів
d) Моніторинг виконання стратегії

4. Що є основною функцією організаційної структури в реалізації стратегії?
a) Забезпечення навчання персоналу
b) Визначення розподілу функцій, повноважень та відповідальності
c) Формування корпоративної культури
d) Розробка стратегічних альтернатив

5. Який вид ресурсу є критичним для стратегії виходу на міжнародні ринки?
a) Технології
b) Маркетинг і логістика
c) Інформаційні системи
d) Внутрішня корпоративна культура

6. Що з переліченого визначає ефективність лідерства у процесі реалізації стратегії?
a) Кількість підлеглих
b) Здатність надихати, пояснювати цілі та мотивувати персонал
c) Розподіл фінансів
d) Тривалість стратегічного планування

7. Яка культура сприяє реалізації стратегії інновацій?
a) Відкритості та креативності
b) Стандартизації та дисципліни
c) Формалізації і контролю
d) Пасивності та стабільності

8. Що таке управління змінами?
a) Розробка стратегічних цілей
b) Процес планування, організації, впровадження та контролю змін в організації
c) Моніторинг фінансових показників
d) Оптимізація виробничих процесів

9. Який етап моделі К. Левіна називається «розморожуванням»?
a) Впровадження нових моделей поведінки
b) Підготовка організації до змін
c) Закріплення змін у системі
d) Аналіз зовнішнього середовища

10. Що з переліченого є формою опору змінам?
a) Залучення персоналу
b) Активний протест та саботаж
c) Навчання та підвищення кваліфікації
d) Мотиваційні заохочення

11. Яка мета комунікації при впровадженні змін?
a) Підвищення доходів
b) Пояснення сенсу змін та ролі кожного працівника
c) Розробка бюджету
d) Розподіл фінансових ресурсів

12. Який із наведених інструментів допомагає подолати опір змінам?
a) Пасивне очікування
b) Підтримка та консультування
c) Ігнорування проблем
d) Строге покарання

13. Який етап у управлінні змінами передбачає інтеграцію нових правил у систему мотивації, структуру та культуру?
a) Планування змін
b) Впровадження змін
c) Закріплення змін
d) Аналіз необхідності змін

14. Що є важливим для успішної реалізації стратегічних проєктів?
a) Виключно фінансове забезпечення
b) Структура, бюджет, терміни, відповідальні особи та критерії успіху
c) Відсутність контролю
d) Ігнорування корпоративної культури

15. Який метод оцінки прогресу реалізації стратегії забезпечує комплексне фінансове, внутрішньопроцесне, клієнтське та навчально-інноваційне оцінювання?
a) SWOT-аналіз
b) Balanced Scorecard
c) PEST-аналіз
d) Аналіз конкурентів

ТЕМА 10. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

ІНФОРМАТИВНА ЧАСТИНА

Аналіз ефективності впровадження системи стратегічного управління є одним із ключових механізмів забезпечення довгострокового розвитку підприємства. Стратегічне управління визначається як процес формування та реалізації рішень, спрямованих на досягнення довгострокових цілей, і охоплює аналіз середовища, розроблення стратегій, планування, контроль та коригування. Ефективність цього процесу проявляється у здатності організації досягати поставлених цілей з мінімальними витратами та максимальним результатом, при цьому важливо розрізняти **оперативну** та **стратегічну ефективність**, де перша характеризує короткострокові результати, а друга – результативність у перспективі.

Оцінювання ефективності стратегічного управління передбачає аналіз якості планування, збалансованості структури, ефективності комунікацій, наявності системи моніторингу, рівня залученості працівників і гнучкості організації.

Теоретичною основою виступають різні підходи до оцінки: **порівняльний підхід**, що співвідносить результати з планами або конкурентами; **ресурсний підхід**, що аналізує ефективність використання ресурсів; **процесний підхід**, який оцінює якість управлінських процесів; і **системний підхід**, що розглядає стратегічне управління як цілісну систему. Важливим є визначення критеріїв ефективності, до яких належать досягнення цілей, підвищення конкурентоспроможності, фінансова стійкість, інноваційність, організаційна адаптивність і залученість персоналу.

Методи аналізу охоплюють комплекс кількісних і якісних оцінок. Широко застосовується збалансована система показників (Balanced Scorecard), що аналізує діяльність підприємства з позицій фінансів, клієнтів, внутрішніх процесів та розвитку персоналу.

Важливим методом виступає стратегічний аудит, що оцінює відповідність стратегічних рішень ринковим умовам і виявляє сильні та слабкі сторони системи управління. Значне значення має бенчмаркінг, який дозволяє порівнювати підприємство з найкращими практиками ринку. Для економічної оцінки застосовуються методи фінансового аналізу: рентабельність, ліквідність, стабільність, оборотність активів і ефективність інвестицій.

Окрім цього, якісні індикатори включають рівень корпоративної культури, готовність працівників до змін, підтримку стратегії, ефективність комунікацій і управлінських рішень. У стратегічній оцінці також використовуються експертні методи і кваліметрія, що дозволяють оцінити якість стратегічних документів і програм.

Сучасними *інструментами* виступають індекс стратегічної стійкості, показники інноваційності, рівень цифровізації і гнучкість структури. Важливим залишається аналіз інвестиційної ефективності за допомогою таких показників,

як NPV, IRR, індекс рентабельності та період окупності. Система аналізу включає й оцінювання ризиків, що дозволяє враховувати можливі загрози і реагувати на них завчасно.

Результати аналізу мають не лише діагностичну, а й управлінську роль, оскільки спрямовані на вдосконалення системи стратегічного управління. Інтерпретація даних починається з оцінки **ступеня досягнення стратегічних цілей**, після чого визначаються причини відхилень між фактичними та запланованими показниками. Ефективність може знижуватися через структурні, операційні, ресурсні або зовнішні фактори, тоді як високі результати свідчать про синхронізацію системи, компетентність персоналу і якість стратегічних рішень. Дані аналізу використовуються для коригування стратегії, уточнення цілей, перерозподілу ресурсів і формування нових ініціатив.

Окремо оцінюється рівень **організаційної здатності до змін**, що включає стратегічну культуру, компетентність персоналу, наявність механізмів реалізації і комунікаційні процеси. Якщо структура гальмує розвиток, може виникнути потреба в її трансформації. Результати аналізу також відіграють роль у вдосконаленні систем мотивації, підвищенні лояльності працівників, розвитку лідерства і впровадженні сучасних цифрових систем підтримки управління – ERP, CRM, моніторинг KPI.

У підсумку, інтерпретація результатів створює основу для формування **програм стратегічного вдосконалення**, які включають дії, терміни, відповідальних і механізми контролю. Таким чином, аналіз ефективності стратегічного управління не обмежується фіксацією стану підприємства – він є ключовим інструментом постійного розвитку, адаптації, підвищення конкурентоспроможності та досягнення довгострокових цілей.

ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА

Завдання

Завдання 1. Оцінювання ефективності реалізації стратегії підприємства

На основі реальних або умовних даних підприємства потрібно:

– скласти таблицю ключових показників (наприклад: прибуток, частка ринку, рівень інноваційності, задоволеність клієнтів);

– визначити зміну цих показників протягом двох періодів реалізації стратегії;

– сформулювати висновок, чи призвела система стратегічного управління до покращення результатів.

Завдання 2. Виявлення внутрішніх перешкод для стратегічного управління

Необхідно сформувати перелік внутрішніх бар’єрів на підприємстві (ресурсні, кадрові, культурні тощо).

Для кожного бар’єра потрібно визначити прояви (наприклад: низька

компетентність персоналу, нестача бюджету, опір змінам); описати наслідки для реалізації стратегії; запропонувати конкретні заходи для усунення кожного бар'єра.

Завдання 3. Проєктування системи стратегічного контролю на підприємстві

Необхідно розробити просту модель контролю реалізації стратегії:

– визначити ті показники, які необхідно моніторити (наприклад, KPI за напрямами: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, розвиток персоналу);

– встановити періодичність вимірювання та відповідальні особи;

– описати процедуру реагування у разі відхилення фактичних результатів від цільових.

Контрольні питання за темою

1. Що розуміють під ефективністю стратегічного управління на підприємстві?
2. Які основні елементи системи стратегічного управління підлягають аналізу?
3. У чому різниця між оперативною ефективністю та стратегічною ефективністю?
4. Назвіть підходи до оцінки ефективності впровадження стратегічного управління.
5. Які критерії використовують для визначення ефективності стратегічного управління?
6. Що таке Balanced Scorecard і як він використовується для оцінки стратегічної ефективності?
7. Яка роль стратегічного аудиту у оцінюванні ефективності управління?
8. Що включає оцінка організаційної здатності до стратегічних змін?
9. Які показники можна використовувати для оцінювання інвестиційної ефективності стратегічних проектів?
10. Як результати аналізу ефективності стратегічного управління використовуються для коригування стратегії та вдосконалення системи управління?

Тести для самоперевірки знань

1. Ефективність стратегічного управління визначається як:

a) швидкість виконання щоденних завдань

b) здатність досягати стратегічних цілей з мінімальними витратами та максимальними результатами

c) кількість працівників у відділі

d) обсяг виробленої продукції

2. Який з елементів не входить до оцінки системи стратегічного управління?

a) якість стратегічного планування
b) ефективність комунікацій
c) температура приміщень
d) наявність системи моніторингу

3. Оперативна ефективність відрізняється від стратегічної тим, що:

a) оцінює короткострокові результати
b) враховує вплив на майбутній розвиток
c) охоплює фінансові та соціальні аспекти
d) базується на стратегіях

4. Який підхід передбачає порівняння результатів підприємства з конкурентами?

a) процесний
b) ресурсний
c) порівняльний
d) системний

5. До критеріїв стратегічної ефективності не належить:

a) досягнення стратегічних цілей
b) підвищення конкурентоспроможності
c) швидкість друку документів
d) рівень залученості працівників

6. Balanced Scorecard дозволяє оцінювати ефективність за перспективами:

a) фінансова, маркетингова, кадрова
b) фінансова, клієнтська, внутрішніх процесів, навчання, персоналу
c) виробнича, фінансова, логістична
d) зовнішнє середовище, внутрішні ресурси, організаційна культура

7. Основне завдання стратегічного аудиту:

a) оцінка щоденної роботи персоналу
b) комплексна оцінка стратегічних процесів підприємства
c) підрахунок прибутку
d) розробка нових продуктів

8. Що входить до показників організаційної здатності до стратегічних змін?

a) рівень корпоративної культури, компетенції персоналу, ефективність комунікацій
b) кількість приміщень і техніки
c) обсяг продажів
d) кількість клієнтів

9. Який показник використовується для оцінки інвестиційної ефективності стратегічних проектів?

a) NPV
b) кількість співробітників
c) ринкова частка
d) швидкість реалізації планів

10. Основна мета інтерпретації результатів аналізу ефективності:

a) скласти щоденний звіт
b) коригування стратегії та вдосконалення управлінських процесів
c) перевірка квитків у компанії
d) контроль відпусток

11. Який підхід до оцінки ефективності аналізує, наскільки вдало підприємство використовує свої ресурси?

a) процесний
b) ресурсний
c) системний
d) порівняльний

12. Який інструмент дозволяє порівняти підприємство з найуспішнішими компаніями в галузі?

a) стратегічний аудит
b) бенчмаркінг
c) Balanced Scorecard
d) фінансовий аналіз

13. Що характеризує інноваційну активність підприємства?

a) здатність швидко адаптуватися до змін
b) впровадження нових технологій
c) рівень фінансової ліквідності
d) кількість працівників

14. Який підхід оцінює логіку та якість процесу управління?

a) ресурсний
b) процесний
c) порівняльний
d) системний

15. Основний результат застосування системи моніторингу стратегічного управління:

a) контроль за реалізацією стратегічних планів
b) планування виробництва на день
c) визначення обсягів закупівель
d) підрахунок робочих годин

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Буднік М. М., Невертій Г. С., Курилова Н. М. Стратегічне управління: навчальний посібник. Київ : Кондор, 2025. 292 с

2. Довгань В. Л. Стратегічне управління. Київ : ЦУЛ, 2020. 272 с.

3. Кібік О., Котлубай В., Корнілова О., Добровольська В., Калмикова Н. Стратегічний менеджмент. Антикризове управління : практикум. Одеса : Фенікс, 2024. 106 с.

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

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

6. Довбня І. С., Папуша І. В. Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів. Економіка підприємства. 2023. № 2. С. 152–160.

7. Копчак Ю. С., Лобунець Т. В., Луковський Р. І. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 61. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3868/3788

8. Турчак В. В., Швед В. В., Шевцов О. О. Про деякі питання побудови корпоративних стратегій. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2025. Том 36(75). № 1. С. 93-98.

9. Швед В. В., Канащук В. Л. Сутність та зміст стратегічного аналізу діяльності підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2023. № 4(43). С. 98–104.

10. Kudlaenko S., Yatsenko O., Lunova T., Iatsenko O., Sharuk T., Dendeberia D. Strategic Management and Improvement of National Export Support and Promotion Systems to Ensure Sustainable Development. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2025. Vol 4. № 63. P. 280-295. https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.63.2025.4811