

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІГІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНІ БІЗНЕСУ, ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ І ТУРИЗМУ

Кафедра маркетингу, PR-технологій та логістики

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

Конспект лекцій

для студентів спеціальності 075 Маркетинг

ступеня вищої освіти бакалавр

усіх форм навчання

Обговорено і рекомендовано
на засіданні кафедри
протокол № 11
від 17.04.2018 р.

Чернігів ЧНТУ 2018

Стратегічне управління. Конспект лекцій для студентів спеціальності 075
Маркетинг ступеня вищої освіти бакалавр усіх форм навчання [Текст] /
Ю. М. Карпенко. - Чернігів: ЧНТУ, 2018. - 32 с.

Укладач: ЮРІЙ МИХАЙЛОВИЧ КАРПЕНКО, кандидат економічних наук, доцент, кафедри маркетингу, PR-технологій та логістики ЧНТУ

Відповідальний

за випуск: ВІКТОРІЯ ВІКТОРІВНА ЖИДОК, кандидат економічних наук, завідувач кафедри маркетингу, PR-технологій та логістики ЧНТУ

Рецензент: ЛЮДМИЛА МИХАЙЛІВНА РЕМНЬОВА, кандидат економічних наук, професор, декан фінансово-економічного факультету ЧНТУ

ЗМІСТ

Тема 1. Сутність стратегічного управління та передумови виникнення.....	4
Тема 2. Стратегічне управління як реалізація цільового підходу.....	9
Тема 3. Методи стратегічного аналізу.....	12
Тема 4. Сутність стратегії та стратегічний набір.....	14
Тема 5. Стратегічні плани та програми.....	17
Тема 6. Організаційне забезпечення стратегічного управління.....	21
Тема 7. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління...	25
Тема 8. Стратегічний контроль.....	27
Список посилань	32

Тема 1. Сутність стратегічного управління та передумови виникнення

1. Підприємство як відкрита система
2. Стратегічне мислення
3. Стратегічне управління

-1-

Підприємство — це організаційно виокремлена та економічно самостійна одиниця господарювання, що виробляє продукти певного типу: товари, послуги, інформацію, нові знання — як окремо, так і в певному співвідношенні [4], [8].

Діяльність будь-якого підприємства можна описати з точки зору моделі «вхід — вихід»: на вході підприємства є всі види матеріальних і нематеріальних ресурсів (сировина, техніка, персонал, фінанси, інформація тощо), а на «виході» — товари, послуги, висококваліфікований персонал та ін.

Кінцевими цілями будь-якого підприємства є створення пропозиції товарів і послуг, які б задовольняли потреби суспільства (окремих споживачів). Для досягнення таких цілей необхідно ефективно поєднувати виробничі ресурси з інформацією, капіталом та людськими ресурсами.

Щодо стратегічного управління дедалі більше прихильників набуває концепція підприємства як «відкритої», соціально-економічної системи.

Згідно з цією концепцією діяльність підприємства — це погоджений у часі та просторі потік ресурсів (сировини, матеріалів, обладнання, грошей, трудових ресурсів, інформації), а також їх запасів, які допомагають балансувати та підтримувати ці потоки для отримання запланованих результатів діяльності [1].

Порівняльна характеристика «закритого» і «відкритого» типу підприємства, як організації наведена в таблиці 1.

Таблиця 1 - Порівняльна характеристика «закритого» і «відкритого» типу організації

Параметри	Закрите підприємство	Відкрите підприємство
Філософія	Управлінський раціоналізм	Системний цільовий підхід
Умови діяльності	Стабільні	Змінні
Цілі й завдання	Зниження витрат, раціоналізація, збереження системи	Різноманітність цілей, гнучке реагування на зміни
Стратегія	Зростання обсягів реалізації, спеціалізація	Задоволення ринкового попиту, інновації, диверсифікація
Організаційна	Базується на	Базується на гнучкості,

структура	функціональному розподілі, спеціалізації, чіткому поділу праці	універсальності, окремі ланки можуть бути тимчасовими
Вимоги до персоналу	Високий рівень підготовки, чітке виконання вказівок керівництва	Поєднання професійних знань з широким світоглядом, ініціатива, прояв організаційної культури

Самостійне, «відкрите» підприємство у концепції стратегічного управління постає перед розв'язанням таких завдань:

- дослідження ринку та визначення потреб споживачів для забезпечення існування підприємства в довгостроковій перспективі;
- самостійне визначення цілей розвитку та підтримки власної життєздатності;
- визначення необхідних обсягів виробництва, структури постачання та постачальників;
- налагодження ефективних зв'язків з бізнес-партнерами, державними органами; громадськістю;
- створення та постійне поповнення власних БД, які б забезпечували обґрунтування управлінських рішень, захист інформації (комерційної таємниці) від конкурентів;
- забезпечення конкурентоспроможності підприємства завдяки вибору адекватних стратегій та формування конкурентних переваг;
- управління фінансами підприємства та інвестування з метою отримання високих економічних результатів діяльності;
- визначення необхідного для існування та розвитку підприємства кадрового складу з конкретними кількісними (чисельність) та якісними (кваліфікація) показниками;
- використання досягнень науково-технічного прогресу завдяки налагодженню спеціальної інноваційної підсистеми управління.

-2-

Стратегічне мислення - полягає в усвідомленні мети розвитку підприємства та способів її досягнення, спостереженні за зовнішнім і внутрішнім середовищем, формування стратегій та рішень та налагодження діяльності з метою їх здійснення [3], [6].

Стратегічне мислення передбачає:

- встановлення пріоритетів при відповіді на запитання: «Чого ми хочемо досягти та в який спосіб?»;
- адекватне реагування на зміни в середовищі;
- обґрунтування форм і методів залучення та напрямків використання інвестицій;
- координацію стратегічних і поточних напрямків діяльності в;

- усвідомлення можливостей та масштабів впливу на формування середовища, а не лише реагування на зміни;
- орієнтацію на довгострокову перспективу.

Стратегічне мислення управлінського персоналу будь-якого підприємства відображається в понятті «стратегічний рівень підприємства».

Стратегічний рівень — це система знань про можливості та обмеження в розвитку підприємства, що реалізується у відповідних стратегічних рішеннях і діях.

Стратегічний рівень підприємства можна визначити, отримавши відповіді на такі запитання.

1. Якими є рівень знань (наявний обсяг інформації) про ситуацію: в економіці та на конкретному ринку?

2. Чи відповідає наявний стан підприємства вимогам зовнішнього середовища ?

3. Чи є на підприємстві обґрунтована система цілей (коротко-та довгострокових) ?

4. Чи сформовано місію і як розробляється стратегія підприємства, за допомогою яких методів ?

5. Чи існує стратегічний набір підприємства ?

6. Який існує рівень стратегічного планування на підприємстві (за змістом планів, їхнім переліком і формою)?

7. Чи встановлено в стратегічних планах відповідальність за проведення стратегічних дій, а також послідовність і терміни виконання окремих планових завдань?

8. Чи готові до стратегічних перетворень працівники підприємства? Як роз'яснюватимуться стратегічні дії підприємства клієнтам, партнерам, власним працівникам ?

9. Яка існує система мотивації стратегічної діяльності ?

Позитивна або негативна відповідь на ці запитання, що потребує глибоких різнобічних досліджень, дає змогу оцінити рівень стратегічної спрямованості (орієнтації) підприємства. На рисунку 1.1 наведено основний перелік факторів, що формують стратегічний рівень підприємства.

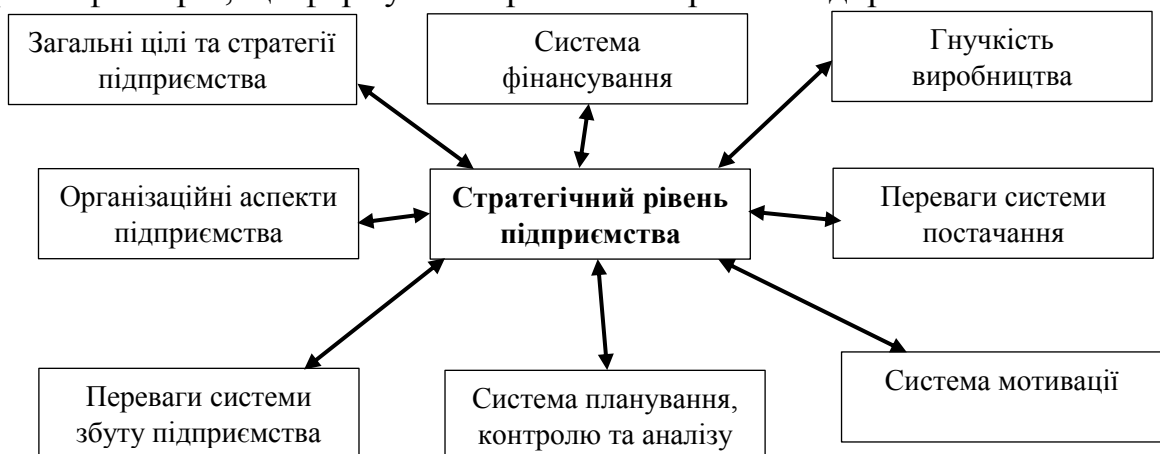


Рисунок 1.1 – Фактори формування стратегічного рівня підприємства

Стратегічно орієнтоване підприємство — це підприємство, де стратегічне мислення є основою, діяльності персоналу підприємства і насамперед вищого керівництва, де існує (формується) система стратегічного управління; застосовується раціональний процес стратегічного планування, який дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність підпорядкована досягненню стратегічних орієнтирів. Таке підприємство має досить суттєві переваги порівняно з «нестратегічними організаціями». Зокрема це:

- зменшення негативних наслідків змін, що відбуваються, а також фактору «невизначеності майбутнього»;
- можливість враховувати об'єктивних (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни та формування відповідної інформаційної бази;
- отримання необхідної баз для прийняття стратегічних і тактичних рішень [2], [8].

Загальні принципи стратегічної діяльності підприємства є такі.

1. Підприємство є відкритою соціально-економічною системою, що змінюється, розвивається в зовнішньому середовищі.

2. Новостворені підприємства мають високий рівень гнучкості та реактивності, що дає змогу деяким з них забезпечити виживання.

3. Послідовний розвиток підприємства пов'язаний з формулюванням ясних, простих і досяжних цілей.

4. Для уникнення стримування розвитку підприємства необхідно постійно переглядати та оновлювати стратегії.

5. Механізм функціонування підприємства має містити стратегічну підсистему, спрямовану на складання, аналіз і перегляд балансу зовнішніх та внутрішніх факторів, формування цілей і стратегій розвитку, які передбачають розробку та коригування заходів щодо формування середовища (у можливих межах) та пристосування до нього підприємства.

6. Підтримка змін, нововведень різних типів має забезпечуватися ефективною системою мотивації, що сприяє проведенню стратегічних дій.

7. Забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу.

8. Створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін і дають змогу досягти майбутніх цілей.

-3-

Основна ідея концепції стратегічного управління полягає у необхідності врахування взаємозв'язку та взаємовпливу зовнішнього та внутрішнього середовища при визначенні цілей підприємства; стратегії в цьому випадку виступають як інструменти досягнення цілей, а для реалізації стратегій необхідно, щоб усе підприємство функціонувало у стратегічному режимі.

Стратегічне управління — це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність за рахунок розробки та реалізації системи стратегії.

Концепція стратегічного управління лежить в основі стратегічного мислення і знаходить вираз у певних характерних рисах її застосування:

Базується на певному поєднанні теорії: системному, ситуаційному та цільовому підходах до діяльності підприємства, що трактується як відкрита соціально-економічна система. Використання тільки однієї із зазначених засад не дає змоги досягти потрібних результатів — розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Стратегічне управління:

- орієнтується на вивчення умов, в яких функціонує підприємство, для створення адекватних систем управління;

- концентрує увагу на необхідності збору та застосуванні баз стратегічної інформації, її відповідної інтерпретації та застосування для прийняття стратегічних рішень;

- дозволяє прогнозувати наслідки рішень, що приймаються;

- передбачає застосування певних інструментів та методів розвитку підприємств (цілей, «дерева цілей», стратегій, «стратегічного набору», стратегічних планів, проектів і програм, стратегічного планування та контролю).

Стратегічне управління — це процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись і змінюючись [8].

Стратегічне управління — багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей.

Мета стратегічного управління – визначення місії, цілей та стратегій підприємства, розробка та забезпечення системи планів, реалізація заходів з удосконалення діяльності, забезпечення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Тема 2 Стратегічне управління як реалізація цільового підходу

1. Цільовий підхід в управлінні
2. Роль, значення, сутність і місце мети у стратегічному управлінні
3. Класифікація цілей

-1-

Будь-яке управління передбачає досягнення цілей і в цьому контексті є цільовим.

Цілевстановлення — це процес усвідомлення та формування мети. Мета виступає як передбачення результату управлінської діяльності та орієнтир, до якого спрямовуються зусилля і з яким порівнюються результати діяльності підприємства. Отже, формування мети та визначення адекватних способів її досягнення це нагальна проблема, яка постає перед будь-якою організацією.

Цільовий підхід — це система методів та методичних прийомів, що забезпечують постійну орієнтацію управлінської діяльності, планово-управлінських рішень на кінцеві результати, а також виконання рішень в умовах, що постійно змінюються.

Актуальність цільового підходу обумовлюється:

- складністю процесів управління;
- більшою імовірністю досягнення цілей;
- зменшенням обсягів непотрібної інформації;
- систематизацією різних цілей підприємства.

Як варіант цільового підходу в управлінні на практиці найчастіше застосовують управління за цілями або “МВО” (Management by objectives).

“МВО” передбачає:

- одночасне врахування та забезпечення досягнення різних цілей підприємства;
- визначення чітких цілей в межах своїх обов’язків для окремих співробітників;
- узгодження цілей та завдань співробітників різних рівнів.

Тобто, цільове управління це спосіб розробки та реалізації управлінських рішень, які знаходять втілення в комплексі взаємозв’язаних заходів.

Загальними рисами цільового підходу є:

- чітка орієнтація на встановлені цілі;
- балансування цілей різного типу;
- визначення відповідного інструментарію досягнення цілей;
- розробка системи поетапного досягнення цілей;
- орієнтація на мету, як критерій досягнення результату.

Мета може розглядатися як бажання, напрямок, спосіб. В управлінні мета розглядається як випереджальна ідея, що оцінена можливою для досягнення. Мета — вихідна позиція, що визначається системою взаємовідносин між суб'єктом і об'єктом управління, оскільки їхні взаємо-зв'язки характеризуються діалектикою мети, засобу та результату.

Установлення мети — це:

- початок будь-якого управлінського впливу або дії, визначення основного змісту стратегій та планів;
- основа побудови критеріїв, стандартів, нормативів, що використовуються для оцінювання діяльності організації загалом, окремих її підсистем, здійснених робіт виконавцями;
- одна з основних складових, що застосовуються для виявлення проблем;
 - визначення загального попереднього варіанта рішення;
 - вироблення «стрижня» організаційно-практичної діяльності, оскільки усвідомлення мети допомагає згуртувати персонал і мотивувати його на досягнення результату.

Якісна мета існування організації у ринковій економіці є її **місією**.

Місія тісно пов'язана з такими категоріями, як «бачення» розвитку фірми, «філософія існування фірми» тощо, і майже завжди є особистим поглядом керівників найвищого рівня на перспективу розвитку підприємства.

Управлінська цінність формулювання місії полягає у визначенні довгострокової орієнтації підприємства та основних рішень стосовно узгоджених дій з реалізації «бачення» його розвитку.

Місія складається на основі довгострокового «бачення» того, що організація прагне робити, та з того, якою організацією вона намагається стати.

Правила вибору місії (генеральної мети)

- відкрите обговорення серед співробітників та інших зацікавлених у діяльності підприємства осіб;
- визначення та обговорення альтернативних варіантів місії в межах організації;
- націлювання місії на стратегічні орієнтири діяльності;
- відображення способу здійснення діяльності та сильних сторін діяльності підприємства.

Цілі підприємства — це описані у формальному вигляді орієнтири, яких воно бажає досягти у довго- та короткостроковому періоді.

Стратегічні цілі пов'язані з реалізацією загальних напрямків діяльності, конкурентним становищем на ринку, сприйняттям споживачами

брендів, інвестиційною діяльністю, місцем, яке бажає зайняти підприємство на ринку.

Тактичні цілі пов'язані з окремими етапами досягнення стратегічних цілей (поточними проблемами).

Показники, що в загальному переліку можуть відбивати цілі організації, найчастіше розглядаються таким чином:

1) загальноекономічні цілі (рівень прибутку, рентабельності, приріст доходу, курс акцій);

2) маркетингові цілі (обсяг продажу; частка ринку, динаміка частки ринку; відомість товарних марок, певний рівень цін, конверсія);

3) цілі виробництва (масштаб виробництва, рівень витрат; додана вартість, рівень якості, впровадження нових технологій, диверсифікація; рівень ефективності);

4) фінансові цілі (фінансова стабільність; оптимальна структура капіталу; динаміка обіговості капіталу; ціна акції та рівень дивідендів; приріст інвестицій);

5) науково-технологічні цілі (технологічний рівень; розробка нових продуктів і технологій; придбання патентів і ліцензій; адаптація "know-how" до умов виробництва);

6) кадрові цілі (оптимальний рівень чисельності та структури персоналу; рівень кваліфікації персоналу; підвищення кваліфікації та перекваліфікації; рівень продуктивності та оплати праці);

7) організаційно-управлінські цілі (впровадження ефективних технологій управління; оптимізація часових характеристик для прийняття рішень; впровадження ефективних методів організації виробництва та управління) [7], [8].

Дані групи цілей характеризується їх змістом. Існує також досить багато інших класифікаційних ознак, що визначають цілі управління. Наприклад, цілі можуть розділятися за спрямованістю дій; за напрямками діяльності на підприємстві; за можливістю їх повного здійснення; за охопленням рівнів управління; за часовими характеристиками; за можливістю кількісного визначення; за відповідною спрямованістю на види діяльності; за ступенем оновлення; за характером діяльності; за пріоритетами.

“Дерево цілей” — це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії.

“Дерево цілей” можна визначити, як “цільовий каркас” організації, явища чи діяльності.

Основна ідея щодо побудови “дерева цілей” — **декомпозиція**.

Декомпозиція (розукрупнювання) — це метод розкриття структури системи, при якому за однією ознакою її поділяють на окремі складові.

Основне правило побудови “дерева цілей” — це “повнота редукції”.

Повнота редукції — процес зведення складного явища, процесу або системи до більш простих складових.

Тобто, мета вищого рівня є основою для розробки цілей нижчого рівня, а дані цілі є способом досягнення мети вищого рівня, їх сукупність і має забезпечувати досягнення початкової мети.

Дерево цілей має базуватися на основі координації цілей. Є вертикальна координація – узгодження непов’язаних між собою напрямів та формування конкурентних переваг і горизонтальна координація – узгоджує більш ефективне використання частин потенціалу підприємства (виробництво – кадри – інновації).

Тема 3. Методи стратегічного аналізу

1. Сутність стратегічного аналізу
2. Складання стратегічного балансу та сутність SWOT-аналізу
3. Матричний аналіз

-1-

Підхід до стратегічного управління базується на двох основних засадах — аналізі ситуації в зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства у взаємозв’язку та взаємозумовленості.

Стратегічне управління базується на вивченні відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи «середовище — підприємство».

Стратегічний аналіз - це аналіз стратегічних ситуацій і проблем, які є більш значущими для підприємства.

Метою стратегічного аналізу є змістовний і більш-менш формальний опис об’єкта дослідження, виявлення особливостей, тенденцій, можливих і неможливих напрямків його розвитку [2].

Стратегічний аналіз виконує такі функції: описову, роз’яснювальну та прогнозну.

Описова функція реалізується у вигляді побудови моделей середовища з визначенням найістотніших його елементів.

Роз’яснювальна — вимагає дослідження взаємовпливу факторів з визначенням причин, що зумовили наявний стан середовища.

Прогнозна — створює передумови для виявлення можливих і неможливих тенденцій розвитку середовища.

Результатом стратегічного аналізу стає системна модель об’єкта (підприємства) та його оточення.

Стратегічний баланс — це певне поєднання факторів, які негативно та позитивно впливають на діяльність підприємства (загроз і можливостей), що об'єктивно існують у зовнішньому середовищі підприємства та суб'єктивно оцінені керівниками, з порівняно сильними та слабкими сторонами у функціонуванні підприємства.

Складання стратегічного балансу — дуже поширений вид діяльності на успішних підприємствах світу. Провідні компанії складають або переглядають стратегічний баланс щонайменше двічі на рік.

Практика застосування виокремлює такі головні особливості стратегічного балансу:

1) суб'єктивний характер добору факторів, що становлять сильні/слабкі сторони підприємства, за ступенем їхньої важливості, а також специфіку сприймання менеджерами впливу факторів зовнішнього середовища;

2) імовірність та ризик віднесення факторів до тієї чи іншої групи (минулі переваги можуть у майбутньому стати недоліками, і навпаки);

3) необхідність постійного складання та перегляду стратегічного балансу, оскільки середовище, швидко змінюючись, потребує постійної уваги до себе.

Підприємства можуть скласти стратегічний баланс у вигляді PEST, SPACE або SWOT-аналізу за обраним переліком і оцінками факторів

Матричний аналіз використовується як додаток до інших методів. Згідно з ним розробник сценарію генерує різні альтернативи, базуючись на певних характеристиках. Найчастіше застосовують двомірні матриці, хоча можуть бути і з більшим числом критеріїв.

Найбільш розповсюджені матриці представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1- Матриці для стратегічного аналізу

Матриця	Особливості
Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ)	Виділення позицій стратегічних бізнес одиниць залежно від привабливості ринку та відносної ринкової частки СБО
Матриця МакКінсі-Дженерал Електрік	Передбачає виділення дев'яти квадратів та трьох стратегічних зон залежно від привабливості ринку та конкурентоспроможності СБО
Матриця АДЛ (Артур Д. Литтл)	Визначення положення бізнесу залежно від життєвого циклу

	компанії та конкурентної позиції
Матриця Shell	Базується на показниках: перспективи галузі – конкурентоспроможність бізнесу, орієнтується на кількісні показники
Матриця І. Ансоффа	Аналіз проводиться на базі виду товару та виду ринку
Матриця Абеля	Оцінює розвиток бізнесу за групами клієнтів, їх потребами та технологіями виробництва товару

Матриці оцінюють перехресний вплив подій, враховують розвиток взаємозалежних, але суперечливих подій. Зв'язки між цими більш-менш залежними подіями доцільно аналізувати в матричній формі, залучаючи експертні оцінки.

Матриці дають змогу формувати стратегії, розробляти стратегічні плани і програми.

Тема 4. Сутність стратегії та стратегічний набір

1. Сутність стратегії
2. Стратегічний набір
3. Види стратегій

-1-

Розрізняють дві основні концепції стратегії — філософську та організаційно-управлінську.

Філософська концепція наголошує на загальному значенні стратегії для підприємства. У межах цієї концепції стратегію можна розглядати як філософію, якою має керуватися організація. Відповідно до цієї концепції стратегія є:

- позицією, способом життя, що не дає підприємству зупинитися, орієнтує його на постійний розвиток;
- процес мислення управлінців;
- інтегральною частиною менеджменту.

Організаційно-управлінська концепція стратегії пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності на підприємстві.

Стратегія — це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких заходів

(підприємницьких, економічних, функціональних) буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану.

Більш загальне визначення передбачає, що стратегія - це конкретизована у певних показниках позиція в середовищі, яку займає підприємство. Стратегія є спробою знайти шляхи ефективного пристосування до зовнішніх факторів за допомогою проведення необхідних змін елементів внутрішнього середовища.

Для розробки стратегії кожне підприємство має усвідомити такі важливі елементи своєї діяльності: місію; наявну політику; конкурентні переваги; особливості організації бізнесу; ринки збуту, де діє фірма; продукцію (послугу); ресурси; структуру; виробничу програму; організаційну культуру.

Отже, стратегія:

- дає визначення основних напрямків діяльності;
- є способом встановлення взаємодії фірми із зовнішнім середовищем;
- є основою для проведення змін на підприємстві;
- є основою для розробки системи планів, проектів і програм, які є інструментами розвитку підприємства;
- є інструментом міжфункціональної інтеграції діяльності підприємства;
- є фактором стабілізації відносин в організації;
- дає змогу налагодити ефективну мотивацію, облік, контроль, та аналіз, виступаючи як стандарт, що визначає успішний розвиток і дає змогу оцінити досягнуті результати.

-2-

Підприємство, як правило розробляє певний перелік стратегій, які взаємопов'язані і формують стратегічний набір. Такий перелік стратегій обумовлюється багатоплановим характером діяльності підприємства.

Стратегічний набір — це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі.

Існують такі групи стратегій, які складають «стратегічний набір» :

- загальні для всієї організації в цілому;
- загальні конкурентні за окремими бізнес-напрямами;
- продуктово-товарні для кожного з напрямків діяльності організації (як з виробництва різних видів товарів, так і з надання різних послуг);
- функціональні для кожної з функціональних підсистем підприємства;
- ресурсні для забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів загального, функціонального та продуктово-товарного типів стратегій.

Основними вимогами до стратегічного набору є:

- орієнтація на досягнення взаємопов'язаних цілей;
- якість змісту та розуміння необхідності застосування набору стратегій;
- ієрархічний характер стратегій;
- баланс рівноваги між прибутковими та витратними стратегіями.

Добре сформований стратегічний набір - той, що відбиває досягнутий рівень розвитку, особливості та умови подальшого руху підприємства, відповідно до обраних стратегій.

Обґрунтований стратегічний набір – це той, якого можна досягти за допомогою наявного потенціалу підприємства. Стратегічний набір має забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Стратегічний набір має заповнити «стратегічну прогалину» підприємства, тобто забезпечити умови для його саморозвитку.

-3-

Різноманітність стратегій, що застосовуються у стратегічному управлінні, ускладнює їх класифікацію. Серед класифікаційних ознак виділяють такі найбільш істотні:

- рівень прийняття рішень;
- базова концепція досягнення конкурентних переваг;
- стадія життєвого циклу галузі;
- відносна сила галузевої позиції організації;
- ступінь «агресивності» поведінки організації в конкурентній боротьбі.

Але більшість стратегій не можуть бути однозначно визначені за однією з ознак.

Так, окремі автори пропонують класифікувати всі стратегії за трьома ознаками [5]:

- належність до стратегій досягнення конкурентних переваг (глобальні стратегії);
- належність до стратегій управління портфелем сфер бізнесу (портфельні стратегії);
- належність до стратегій, що застосовуються відповідно до зовнішніх і внутрішніх умов (функціональні).

Інші джерела виділяють чотири основних типи стратегій:

1) стратегії концентрованого зростання - стратегія посилення позицій на ринку, стратегія розвитку ринку, стратегія розвитку продукту.

2) стратегії інтегрованого зростання - стратегія зворотної вертикальної інтеграції, стратегія вперед йде вертикальної інтеграції.

3) стратегії диверсифікаційного зростання - стратегія центрованої диверсифікації, стратегія горизонтальної диверсифікації

4) стратегії скорочення - стратегія ліквідації, стратегія «збору врожаю», стратегія скорочення, стратегія скорочення витрат.

Розподіл стратегій також може відбуватися за іншими ознаками. Наприклад, загальні **конкурентні стратегії** традиційно розділяють за видами:

- лідирування у зниженні витрат (цін);
- диференціація;
- фокусування.

Продуктово-товарні стратегії мають втілення в системі рішень: який саме продукт і у який спосіб треба виробляти та реалізовувати на певному ринку.

Ресурсна стратегія — це узагальнена модель дій підприємства у ЗСР, необхідних для досягнення визначених цілей за допомогою координації та розподілу ресурсів компанії між окремими сферами її діяльності.

Функціональна стратегія — тип забезпечувальної стратегії у «стратегічному наборі», що визначає стратегічну орієнтацію певної функціональної підсистеми управління підприємством, яка забезпечує їй досягнення цілей, а також (за наявності взаємопов'язаних обґрунтованих функціональних стратегій) керованість процесами виконання загальних стратегій та місії фірми.

Метою функціональних стратегій є створення високоефективного функціонального потенціалу підприємства, який забезпечуватиме керованість стратегічних змін; що зумовлюється цілісністю та збалансованістю їхнього змісту та механізмів здійснення у системі управління.

Тема 5. Стратегічні плани та програми

1. Процес формування стратегій
2. Структура стратегічного плану

-1-

Залежно від ступеня усвідомленості цілей, задач і необхідних результатів діяльності підприємства, а також знань щодо специфіки функціонування об'єкта управління можна виокремити кілька способів (методів) встановлення стратегій.

1) ситуація, коли наперед невідомо, що і як треба зробити, але є інтуїтивне відчуття необхідності змін, за таких умов суттєву роль відіграють досвід і знання керівників;

2) ситуація, коли відомо, що робити, але невідомо як, тут застосовується метод «спроб і помилок, експерименту», який для забезпечення необхідного рівня обґрунтованості стратегій потребує участі висококваліфікованих експертів;

3) в оцінюванні ситуації, визначенні напрямків розвитку немає спільної згоди, але в наявності — володіння науково-методичним та прикладним інструментарієм досягнення цілей;

4) для оцінювання ситуації, визначення цілей і способів їх досягнення, застосовується весь інструментарій ЕММ, системного аналізу, планування, підтримки, контролю тощо. Передбачається залучення спеціалістів різного фаху, відпрацювання конкретних процедур і взаємовідносин [8].

Кожен з цих підходів застосовується залежно від ситуації та рівня підготовленості керівників підприємства до стратегічної діяльності, а сприяє формуванню більш чи менш обґрунтованої стратегії.

Існує також три основних моделі розробки стратегії:

«планова» — стратегія розробляється, виконується та оцінюється у плановому режимі із залученням спеціального штату висококваліфікованих фахівців, які за допомогою різних моделей і методів визначають можливі результати і знаходять найефективніший шлях досягнення цілей;

«підприємницька» — використовуються більш неформальні методи побудови стратегій, що базуються на особистому досвіді керівника-підприємця, його знаннях щодо логіки функціонування галузі; ці чинники використовуються для формування «бачення» майбутнього бізнесу, яке враховується далі у планах, проектах і програмах;

«навчання на досвіді» — використовується в умовах нестабільного середовища; головне тут — урахування зовнішніх імпульсів і можливості перегляду встановлених стратегій.

Залежно від участі керівника та виконавців розрізняють такі підходи.

1. Одноосібний підхід. У цьому разі керівник є головним стратегом-архітектором, який має вирішальний голос при аналізі, формуванні альтернатив і визначенні основних стратегій.

2. Підхід, побудований на делегуванні. Керівник делегує майже весь обсяг робіт підлеглим, найчастіше — спеціальним плановим чи іншим ланкам.

3. Підхід, побудований на співробітництві. Це проміжний підхід, коли спільно з плановими органами керівник використовує допомогу майбутніх ключових виконавців.

4. Підхід, побудований на конкуренції. Зміст цього підходу — в заохоченні підлеглих до участі в розробці стратегії, до боротьби за першість

у висуванні ідей, пошуку найефективніших способів досягнення поставлених цілей.

При розробці стратегії є чотири основні види стратегічних доктрин:

1. Досягнення точки комфорту
2. Поступальний розвиток бізнесу.
3. Прагнення до домінування.
4. Мінливість і готовність до експансії.

Доктрина "**досягнення точки комфорту**" передбачає збереження стабільності та вчасну реакцію на загрози, які можуть виникати в сучасному світі. Цінність такого бізнесу збільшується з роками, але власник не планує використовувати це для експансії. Особливості такого бізнесу – особисті контакти з клієнтами, можливість передачі у спадок, дотримання традицій.

Така стратегічна доктрина базується на певній якості продуктів і послуг. Процес масштабування діяльності вимагає зусиль, які можуть розходитися зі світоглядом підприємця (керівника).

Підприємства, які реалізують таку доктрину часто називають "сімейним бізнесом", і вони можуть належати одним власникам протягом багатьох років.

Доктрина **поступального розвитку** є однією з найбільш поширених. Вона, як правило виникає сама собою під час становлення бізнесу. Підприємство намагається щороку системно зростати і цей процес нескінченного зростання стає сенсом бізнесу.

Доктрина відображає виваженість підходу, і тому підприємство уважно стежить за тим, що відбувається зовні. Кризи і сприятливі обставини вносять корективи в плани, регулюючи однак лише бажані темпи зростання.

З роками все більше відточується інструментарій та вдосконалюється бізнес-модель. Знання ринку дозволяє прогнозувати зростання чи падіння з максимальною точністю.

Стратегічні рішення мають бути вивірені і не прийматися з надмірним ризиком. Хоча азарт і підприємницький дух можуть відігравати значну роль (власник зовсім не хоче в зону комфорту, він амбітний та готовий до боротьби). Такі підприємства можуть вибитися в лідери на своєму ринку, однак лідерство стає приємним бонусом, а не є самоціллю.

Прагненням до домінування передбачає бізнес-модель орієнтовану на те, щоб бути максимально рентабельним підприємством при домінуванні на ринку. Стратегія, метою якої стає "захоплення всесвіту" сьогодні може розглядатися, не як екстремальна, а як цілком робоча програма. Саме цю доктрину зараз активно підтримують інвестори, охоче вкладаючи в такі компанії, як "Uber", "Twitter", "Instagram", "Tencent", кожна з яких прагнути не просто витіснити, а практично знищити конкурентів, або на своєму ринку, або в своєму регіоні.

В Україні цю доктрину поки складно назвати популярною, адже якщо її хтось і практикує, то переважно західні компанії, які розглядають нашу країну лише як ще один сегмент для поліпшення позицій.

Доктрина **“мінливість і готовність до експансії”** є найбільш складною для реалізації, вона має цілком індустріальні коріння, однак є популярною в наш час.

Підприємства "нової економіки" обирають галузі, в яких можна щось змінити, і будують свої компанії таким чином, щоб вони були готові до радикальних, і часто дуже швидких змін.

Вибір доктрини переважно визначається характером першої особи компанії, а оскільки характер дорослих людей не змінюється кардинально, буває важко змінити і саму доктрину.

Визначення стратегій — це процес, у якому враховуються всі аспекти зовнішнього та внутрішнього функціонування середовища підприємства, здійснюється планування всіх найважливіших дій (підприємницьких, конкурентних, функціональних), які треба реалізувати, щоб забезпечити тривалий успіх організації.

-2-

Стратегічний план розвитку - документ, що описує напрямки перспективного функціонування підприємства на довгострокову перспективу.

Стратегічний план має бути:

- інструментом досягнення встановлених цілей, шляхом документального оформлення та впровадження в повсякденну діяльність «стратегічного набору» підприємства;

- системою взаємопов'язаних заходів по виконанню складових «стратегічного набору»;

- визначеним за термінами, зорієнтованим у майбутнє;

- визначеним за витратами;

- гнучким, що реагує на зміни в середовищі;

- кількісно визначеним, чітким, ясним, легким для сприймання;

- легким для пояснення та можливим для виконання.

Стратегічний план має кілька «зрізів»:

- «часовий» — передбачає існування довгострокових планів, проектів і програм (останні за термінами можуть бути більш або менш тривалими відносно загальної системи стратегічного планування); інструментами для виконання стратегічних планів є середньо- та короткострокові плани та бюджети.

- «функціональний» — визначає напрямки та темпи розвитку (скорочення) окремих функціональних підсистем підприємства (маркетинг, виробництво тощо);

- «ресурсний» — визначає потреби та можливості забезпечення окремими видами ресурсів певних виконавців для реалізації стратегічних дій;
- «виконавчий» — вказує на коло залучених до виконання стратегічних заходів ланок і окремих виконавців, що дає змогу побудувати адресну систему стимулювання [6], [7].

Стратегічний план може мати складну внутрішню структуру, що відображає багатоцільовий характер діяльності підприємства і зумовлює необхідність формування системи планів, проектів і програм. Для невеликих і середніх підприємств може розроблятися єдиний план з відповідними розділами, а для великих підприємств і складних організаційних формувань — кожний розділ може мати вигляд розгорнутого плану або програми.

Структура та зміст стратегічного плану залежить від специфіки ринку та особливостей самого підприємства. Але рекомендується використовувати такі структурні частини:

1. Вступна частина, містить концептуальні засади стратегічного плану, зокрема терміни та визначення, концептуальні положення.
2. Аналітична частина, включає місію, цілі, завдання підприємства, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, оцінка ризиків діяльності.
3. Стратегічні напрямки та програми: дана частина містить показники досягнення цілей розвитку підприємства із зазначенням запланованих термінів та описуються можливі сценарії.
4. Механізм реалізації стратегічного плану: інформація про фінансовий і ресурсному забезпеченні стратегії розвитку; календарний план реалізації заходів стратегії, комплексна оцінка потенціалу підприємства та центри відповідальності.

Тема 6. Організаційне забезпечення стратегічного управління

1. Сутність організаційного забезпечення стратегічного управління
2. Впровадження організаційного забезпечення стратегічного типу
3. Учасники процесу стратегічних змін

-1-

Реалізація стратегії та проведення стратегічних змін, адаптація до мінливого середовища потребують певних організаційних заходів та формування адекватних стратегічних організаційних структур управління.

Організаційні відносини – це частина відносин управління, комплекс стійких, свідомо утворених взаємозв'язків елементів виробничо-управлінської системи, які виникають і розвиваються в процесі функціонування та розвитку підприємства [7].

Сучасне підприємство має розв'язувати одночасно такі завдання, як постійні зміни відповідно до вимог зовнішнього середовища і внутрішніх потреб розвитку та одночасно зберігати загальну організаційну стабільність як засіб уникнення дезорганізації діяльності та хаосу.

Організаційне забезпечення стратегічного управління (ОЗСУ) означає адаптацію існуючих організаційних відносин до вимог стратегічного управління і створення нових, адекватних стратегічному рівню управління та їх використання в стратегічному управлінні.

-2-

Одна з найуспішніших та перевірених часом система розподілу влади в компаніях - ієрархічна.

Переваги ієрархій:

- чіткі ролі та інструкції для кожного співробітника (зрозуміло, що потрібно робити і чого робити не потрібно);
- єдиний початок і підпорядкованість (співробітникам відомо, хто і які документи підписує, вирішує питання, видає зарплату);
- стандартизація та взаємозамінність.

Але у ієрархічних організаційних структурах виникають певні проблеми. Якщо всі рішення приймають співробітники (менеджери), і саме вони і стають вузьким місцем процесу. До того ж, підлеглі, позбавлені влади, набагато менше мотивовані підходити до своєї роботи творчо. Тому менеджери на своєму рівні ієрархії повинні вирішувати проблеми, викликані недосконалою оргструктурою або помилками підлеглих.

Така структура, як холакратія намагається усунути саме ці проблеми: швидко і добре вирішувати організаційні проблеми і при цьому уникати надмірної концентрації влади в одних руках. Холакратії виникла як більш динамічна структура, аніж традиційна ієрархія.

Холакратія - теж ієрархія, але тільки це - ієрархія цілей. У всієї компанії є призначення, яке, в свою чергу, забезпечується «вкладеними» в компанію відділами – «колами» - зі своїми призначеннями. Відділи включають в себе ролі, кожна зі своїм призначенням, метриками і обов'язками. У кожній ролі і у кожного кола є свій «домен» - область, в якій вони мають виключне право приймати рішення, і де їм не потрібно звертатись ні до кого за узгодженням. Холакратія особливо підкреслює, що організація – це набір ролей, які заповнюють партнери.

Зміни оргструктури в холакратії - регулярні й невеликі, на відміну від глобальних реструктуризацій, які трапляються в традиційних ієрархіях (як правило, раз на рік, після того, як власник повернеться з бізнес-школи).

Менеджерам в холакратії мають чотири обслуговуючі ролі в кожному колі:

- “лід лінк” (lead link) - його мета робити все, щоб призначення кола реалізувалося якнайкраще, “лід лінк” заповнює ролі кола партнерами, а якщо заповнювати нема ким - виконує ці ролі сам;

- “реп лінк” (rep link) - представник, делегований в супер-коло, де він вирішує проблеми його кола, викликані чимось за його межами;

- “фасилітатор” - працівник, який проводить зустрічі так, щоб проблеми в колі вирішувалися швидко й ефективно;

- “секретар” - співробітник, який реєструє всі рішення на всіх зустрічах, краще за всіх знає правила холакратії та має останнє слово у всіх суперечках, що стосуються цих правил.

Розвиток організаційних структур управління, особливо з впровадженням стратегічного менеджменту, породив цілий ряд типів стратегічних ОСУ. Зокрема можливо виділити такі.

Адхократичні ОСУ – постійно змінюються під впливом середовища, широко використовують методи командної праці, вимагають від виконавців універсалізації знань та навичок, не визнають авторитетів, окрім тих, які базуються на знаннях, кваліфікації чи досвіді. Адхократія приходить на зміну бюрократичним, класичним ОСУ, вона – антипод бюрократії, заперечує основні класичні принципи менеджменту: чіткий поділ праці та спеціалізацію, жорстке закріплення посад і обов’язків за виконавцями, ієрархічність управління тощо.

Матричні ОСУ – це органічне поєднання цільової орієнтації на досягнення конкретних результатів зі збереженням чітко виражених функціональних, часових і територіальних аспектів діяльності, шляхом доповнення лінійно-функціональної структури наступними елементами:

- подвійним підпорядкуванням «цільових груп» і відповідних управлінських ланок лінійно-функціональної структури;

- тимчасовістю, обмеженістю термінів існування, оскільки з досягненням мети ці структури ліквідуються.

Проектні ОСУ направлені на виконання окремих проектів і тому схожі з матричними. Мета їх створення: генерація нових ідей, як основи розвитку, введення цих ідей у повсякденну діяльність, щоб вони ставали частиною оперативної роботи, сприяння проникненню нових стратегічних ідей в існуючі на підприємстві правила і процедури.

Дивізіональні ОСУ - це створені, шляхом делегування повноважень, децентралізовані ланки (дивізіони) за певними ознаками: за товарами, за споживачами, за географією.

Інколи в одній ОСУ можуть поєднуватись різнотипні дивізіони діяльність яких координує спеціальний орган. Дивізіони з часом формують власні апарати управління.

Переваги дивізіональних ОСУ: швидке пристосування до змін середовища, децентралізація управління, прискорення прийняття рішень, краща координація, націленість на кінцевий результат і т.д. [7].

Слабкі сторони: дублювання функцій управління в кожному дивізіоні, зростання витрат на управління, конгломерація виробництва і втрата на синергізмі, намагання дивізіонів отримати повну незалежність може привести до розвалу підприємства.

Стратегічні бізнес-центри як тип ОСУ – це організаційно оформлена на великому підприємстві найменша виробничо-управлінська одиниця, для якої можна налагодити облік витрат, інвестицій, доходів та розробити самостійну стратегію.

-3-

Успіх проведення стратегічних змін на підприємстві в значній мірі буде залежати від консолідації зусиль всіх учасників цього складного процесу. Такі учасники (партнери) називаються “стейкхолдери” (від англ. stakeholder – групи впливу або групи підтримки), хоча стейкхолдерами можуть бути також окремі особи.

Стейкхолдери – це партнери підприємства в широкому розумінні, тобто фізичні і юридичні особи, які в певній мірі зацікавлені у його розвитку, здатні впливати на нього, можуть і повинні бути використані як учасники процесу впровадження стратегічних змін [7].

До числа стейкхолдерів підприємства можна віднести: власників і співвласників фірми, в т. ч. акціонерів, постачальників, посередників, органи місцевої влади, профспілкові органи, партії і громадські організації, засоби масової інформації, а також менеджерів і весь персонал фірми, – тобто всіх, хто в якійсь мірі зацікавлений в успішному розвитку підприємства. Такі групи впливу в свою чергу можуть об’єднуватися між собою в певні неформальні коаліції, інтегральний вплив яких на підприємство слід обов’язково враховувати.

Відносини між стейкхолдерами можуть носити не тільки кооперативний, але і конкурентний характер, що також слід враховувати. Тобто, всіх стейкхолдерів можна розглядати як складну систему, що знаходиться в стані динамічної рівноваги з середовищем підприємства, є його частиною, і суттєво впливає на нього.

Стейкхолдерів можна класифікувати за певними категоріями [7]:

- а) групи впливу, що фінансують підприємство (наприклад, власники, акціонери);
- б) менеджери, які керують ним;
- в) персонал, що працює на підприємстві (принаймні та його частина, яка зацікавлена в досягненні стратегічної мети підприємства);
- г) економічні партнери, переважно зовнішні (постачальники, покупці, компаньйони);
- д) органи місцевої влади (ради місцевих громад, держадміністрації, регулюючі та контролюючі органи);

ж) партії, громадські організації і засоби масової інформації, що зацікавлені в діяльності підприємства.

Тема 7. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління

1. Сутність стратегічної інформації
2. Інформаційна система стратегічного управління

-1-

Інформація – це відомості про стан якогось об'єкта, про якусь подію, явище чи процес, які є результатом збору та передачі користувачу і служать засобом ідентифікації закономірностей реального світу та його перетворень.

Спрощено поняття «інформація» ототожнюється зі змістом певних відомостей, що можуть мати форми: усного повідомлення, доповіді, виступу, звіту, доповідної записки, статистичного збірника, матеріалів певних досліджень, брошури, посібника тощо.

Поняття інформації включає в себе також процедури:

- а) збір;
- б) передача;
- в) перетворення;
- г) забезпечення користувача.

Інформацію оцінюють за багатьма параметрами, основними з яких є: обсяг, достовірність, насиченість, повнота, актуальність, цінність.

Однак інформаційне забезпечення процесу розробки стратегій може бути різним на всіх стадіях. Зведені дані про використання інформації при різних методах і етапах стратегічного управління доцільно представити у вигляді таблиці.

Таблиця 7.1 - Потреба в інформації для стратегічного управління і планування

№	Етапи	Інформація, що використовується
Стратегічне планування		
1	Визначення місії та цілей	Інформація про оточуюче середовище, потенціал ринку, ринкові ніші, відповідності власних ресурсів вимогам ринку
2	Аналіз середовища підприємства, його сильних та слабких сторін діяльності	Інформація про можливості та загрози середовища, сильні та слабкі сторони діяльності

	(SWOT-аналіз)	компанії
3	Аналіз стратегічних позицій компанії на ринку	Оцінка привабливості бізнес-одиниць, їх життєвого циклу, частки ринку, динаміки ринку, аналіз технологій та конкурентний аналіз
4	Вибір стратегії	Результати стратегічного аналізу, особистий досвід керівника, рекомендації фахівців, інформація із закритих джерел даних
5	Оцінка обраної стратегії	Інформація про відповідність обраної стратегії реальним умовам ринку, дані стратегічного аналізу
6	Виконання стратегії та контроль	Інформація про заходи, що пов'язані з виконанням стратегії, інформація про результати діяльності, які отримані завдяки реалізації стратегії
7	Управління за стратегічними позиціями	Дані стратегічного аналізу, інформація про ресурси компанії
Стратегічне управління в реальних умовах		
1	Ранжування стратегічних завдань	Визначення конкретних першочергових напрямів діяльності на базі визначеної стратегії та змін, що відбулися на ринку в період планування
2	Управління за слабкими сигналами	Інформація про слабкі сигнали, дані про ступінь впливу тих чи інших загроз з урахуванням обраної стратегії
3	Управління в умовах невизначеності	Постійний моніторинг оточуючого середовища щодо загроз та можливостей в процесі здійснення стратегічного управління

Отже, стратегічне управління в реальному масштабі часу спирається, головним чином, на спеціальну інформацію, яка необхідна тільки в конкретний момент виникнення тієї чи іншої загрози.

На відміну від нього стратегічне планування є постійним інструментом в руках менеджерів. Тому воно вимагає періодичних спостережень за одним і тим же набором основних параметрів, що

характеризують ту чи іншу бізнес-одиночку з метою складання рекомендацій для вибору стратегій, оцінки і контролю обраної стратегії.

Відповідно до системи стратегічного планування, керівники, при використанні стратегічного управління в компанії, в процесі прийняття рішень спираються на періодичну інформацію, яка, головним чином, представляється їм у вигляді рекомендацій матриць стратегічного аналізу, аналізу можливостей і загроз, сильних і слабких сторін організації, а також на інформацію про внутрішній стан компанії, наявності стратегічних резервів, дані про ефективність роботи.

З огляду на специфіку стратегічного управління і планування і спираючись на вищевикладені дані, всю інформацію про навколишнє середовище компанії, яку керівники використовують для прийняття рішень, доцільно розділити на зовнішню і внутрішню. До зовнішньої інформації відноситься як інформація про всіх учасників того чи іншого ринку, так і про безпосередньому оточенні.

-2-

Стратегічна діяльність потребує надійного інформаційного забезпечення у вигляді баз стратегічних даних.

База стратегічних даних (БСД) – це стислий системний опис найсуттєвіших стратегічних елементів, що належать переважно до зовнішнього середовища підприємства. Вона формується внаслідок цільового збору з багатьох (всіх) можливих джерел, що є, по-суті, процесом перетворення сукупності даних у стратегічну інформацію на основі їх спеціальної обробки з орієнтацією на розробку і реалізацію стратегічного плану. База даних створюється, як правило, використовується для оцінки поточного становища, прогнозування появи процесів у майбутньому та для прийняття стратегічних рішень.

БСД формується за допомогою цільового підбору інформації, що надходить з багатьох джерел і є по суті процесом перетворення сукупності даних у стратегічну інформацію на основі їх аналітичної обробки з орієнтацією на конкретне використання в процесі розробки та реалізації стратегічних планів, проектів і програм.

Тема 8. Стратегічний контроль.

- 1.Контроль за впровадженням стратегії
- 2.Показники оцінки стратегічних змін

-1-

Оцінка стратегії повинна тривати не тільки на заключному етапі стратегічного планування, а відбуватися на всіх етапах реалізації стратегії та концентруватися в основному на трьох напрямках:

- оцінка вироблених конкретних стратегічних варіантів для визначення їх придатності, здійсненності, прийнятності і послідовності;
- порівняння результатів реалізації стратегії з рівнем досягнення мети і цілей;
- оцінка адекватності стратегії стану середовища підприємства, в першу чергу зовнішнього.

Стратегічний контролінг – це скоординована система контролю за реалізацією стратегії підприємства, або – це заключна складова стратегічного управління, яка забезпечує зіставлення результатів стратегічної діяльності на всіх етапах реалізації стратегії зі стратегічними цілями і вимогами середовища, що дає можливість підприємству вживати корегуючих і стимулюючих заходів [7].

Процес стратегічного контролю є сукупністю взаємопов'язаних управлінських заходів, що мають здійснюватися в певній послідовності.

1. Визначення основних показників та параметрів діяльності підприємства, що підлягають оцінці (контролю).

2. Розробка стандартів або цілей, які повинні бути досягнуті за визначений відрізок часу і контролюватися. Такі стандарти можуть бути сформовані на основі деталізації стратегічних цілей. У системі контролю стандарти розробляються для оцінки не тільки кінцевих, але і проміжних результатів. На даному етапі встановлюється також величина досягнутого відхилення від стандарту [7].

3. Збір і аналіз адекватної інформації.

4. Оцінка результатів функціонування за певний період, процесу виконання стратегії і дій менеджерів та персоналу.

5. Зіставлення фактичних результатів функціонування до встановлених стандартів. На цьому етапі вирішується також питання чи є допустимими виявлені відхилення від прийнятих стандартів.

6. Розробка та застосування ефективних мотиваційних механізмів за наслідками контролю.

7. Вироблення заходів регулюючого впливу у випадку, якщо відхилення більші допустимих, тобто виявлення причин відхилень та шляхів їх усунення, коректування стратегічних планів і рішень.

Система контролю може вказати на необхідність перегляду самих планів і стандартів (наприклад, поставлені цілі можуть виявитися надмірно оптимістичними).

Функції стратегічного контролінгу:

- контроль реалізації стратегії; перевірка адекватності середовищу;
- становлення і розвиток інформаційного забезпечення стратегічного управління;

- моніторинг стратегічних індикаторів/показників, у тому числі окремо по зовнішньому і внутрішньому середовищу;
- первинний, інтегральний стратегічний аналіз за елементами;
- первинна фіксація критичних стратегічних позицій підприємства (зовнішніх і внутрішніх);
- координація всіх етапів стратегічного управління як органічної системи.

Функції стратегічного контролінгу можуть бути розподілені в організаційній і функціональній структурах підприємства

-2-

Сучасна література виділяє ряд методів оцінки стратегії щодо процесу її виконання. Зокрема це:

- 1) формальні (стандартні) моделі;
- 2) традиційні методи і прийоми економічного аналізу серед яких найчастіше використовуються:

- розрахунково-аналітичні – балансовий, нормативний і інші;
- графоаналітичні – екстраполяційні (трендові), сіткові, регресивно-аналітичні, кореляції, трендів тощо;
- економіко-математичні – лінійного, нелінійного і динамічного програмування, теорії ігор та інші;
- евристичні (побудовані на досвіді дослідників і експертів) – методи експертних оцінок, методи сценаріїв, т.д.;

3) специфічні методи і моделі стратегічного аналізу:

а) метод розриву;

б) модель життєвого циклу товару (ЖЦТ) і ринку;

в) крива досвіду;

г) модель „продукт-ринок”;

д) матричні методи портфельного аналізу (БКГ, Мак-Кінсі, АДЛ);

4) комплексні методи, які в тій чи іншій мірі використовують усі названі:

а) портфельний аналіз

б) конкурентний аналіз

в) бенчмаркінг та інші.

Показники ефективності господарської діяльності можна умовно розбити на дві групи: оперативні і стратегічні.

Оперативні показники включають змінні індикатори витрат (вартість сировини, витрати на заробітну платню, рівень компенсаційних виплат і т.п.) і маркетингові індикатори (довжина товарної лінії, набір характеристик продукту, якість, рівень обслуговування і ін.).

Стратегічні показники є інтегральними індикаторами ефективності ринкової діяльності (фінансові показники, частка ринку, зростання об'ємів продаж, відповідність стратегії компанії положенню справ в галузі).

Аналізом віддачі від стратегії можливо проводити за такими групами показників.

1. Фінансові показники. Вони важливі для визначення існуючих тенденцій економічного розвитку підприємства. Ці показники представляються переважно у вигляді коефіцієнтів. Можна виділити декілька найважливіших груп фінансових показників, або коефіцієнтів, які дозволяють отримати чітку картину фінансової життєздатності підприємства.

Рентабельність (продаж і капіталовкладень); так показник рентабельності за чистим прибутком показує загальну ефективність діяльності:

$$Рчп = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Собівартість продукції (наданих послуг)}} \quad (8.1)$$

Рентабельність інвестицій може бути охарактеризована за допомогою коефіцієнта прибутку на капітал, що використовується.

$$Кпк = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Сума капіталу}} \quad (8.2)$$

2. Показники ефективності управління відображають результативність використання менеджерами ресурсів підприємства і включають період оборотності запасів, період погашення дебіторської заборгованості і період погашення кредиторської заборгованості.

Період оборотності запасів визначається за формулою:

$$\text{Поз} = \frac{\text{Середня вартість виробничих запасів}}{\text{Виручка від реалізації} \div 365} \quad (8.3)$$

Даний показник демонструє кількість днів, необхідних для обороту запасів, виражених через вартість реалізованої продукції або, іншими словами, кількість днів, необхідних для перетворення запасів в грошові кошти або дебіторську заборгованість

3. Показники ділової активності демонструють швидкість здійснення кругообігу і повернення грошей, вкладених в оборотні кошти. Це показники оборотності запасів, кредиторської та дебіторської заборгованості.

4. Показники ліквідності дозволяють визначити можливості підприємства по виконанню поточних зобов'язань, а також оцінити ефективність структури його фінансування в плані відповідності термінів погашення зобов'язань і активів. Це коефіцієнт поточної ліквідності:

$$К п. л. = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Короткострокові фінансові зобов'язання}} \quad (8.4)$$

а також коефіцієнт абсолютної платоспроможності

$$K_{a.p.} = \frac{\text{Грошові кошти підприємства} + \text{Короткострокові вкладення}}{\text{Короткострокові фінансові зобов'язання}} \quad (8.5)$$

5. Показники фінансової залежності. Вони показують співвідношення між внесками власника і зовнішніх джерел у фінансування підприємства. Це коефіцієнт загальної заборгованості:

$$K_{z.z.} = \frac{\text{Сума загальної заборгованості}}{\text{Сумарні активи підприємства}} \quad (8.6)$$

У багатьох випадках аналіз віддачі від стратегії тільки з погляду прибутку, фінансових показників може бути недостатнім для оцінки перспектив виконання стратегії. Тому також використовують оцінку витрат на покращення якісного складу кадрів, витрати по безробіттю чи по інших виробничо-соціальних питаннях.

Список посилань

1. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством [Текст]: навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – 2-е вид., випр. і допов. – К.: “ЦНЛ”, 2004. – 400 с.
2. Войтків Л. С. Стратегічний аналіз [Текст]: практикум / Л. С. Войтків, Ю. В. Буй, О. Я. Савко. – Івано-Франківськ : “ІФНТУНГ”, 2011. – 63 с.
3. Дикань В.Л. Стратегічне управління [Текст]: навч. посібник / В. Л. Дикань. - К.: “Центр учбової літератури”, 2013. — 272 с.
4. Довгань Л. Є. Стратегічне управління [Текст]: навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – 2-ге вид. – К.: “ЦУЛ”, 2011. – 440 с.
5. Забелин П.В. Основы стратегического управления [Текст]: учеб. пособие / Забелин П.В., Моисеева Н.К. - Москва: ИВЦ “Маркетинг”. – 1998. – 198 с.
6. Мізюк Б. М. Стратегічне управління [Текст]: підручник / Б. М. Мізюк. – 2-ге вид., перероб. і допов. – Львів: “Магнолія 2006”, 2007. – 392 с.
7. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства [Текст]: навчальний посібник / М. Г. Саєнко. – Тернопіль: “Економічна думка”. – 2007. -351 с.
8. Шершньова З. Є. Стратегічне управління [Текст]: підручник. З. Э, Шершньова, С. В. Оборська — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.