



**Міністерство освіти і науки України
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет менеджменту, адміністрування та права
Кафедра менеджменту, бізнесу та адміністрування**

О.М. Таран, О.О. Гуторова, Г.П. Пасемко

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ

**Методичні вказівки
до практичних, семінарських занять та організації самостійної
роботи здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»**

**Харків
2024**

Міністерство освіти і науки України
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет менеджменту, адміністрування та права
Кафедра менеджменту, бізнесу та адміністрування

О.М. Таран, О.О. Гуторова, Г.П. Пасемко

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Методичні вказівки
до практичних, семінарських занять та організації самостійної
роботи здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»

Затверджено
рішенням навчально-методичної
комісії факультету менеджменту,
адміністрування та права
Протокол № 1
від 17.09.2024 р.

Харків
2024

УДК:005.21(072)

С 83

Схвалено

на засіданні кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Протокол №1 від 27.08.2024 р.

Рецензенти:

Т.М. Лозинська, д-р наук з держ. упр., професор, зав кафедри публічного адміністрування та адміністрування Полтавського державного аграрного університету;

Т.Ю. Білоусько, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки та бізнесу Державного біотехнологічного університету

С-83 Стратегічне планування в менеджменті: методичні вказівки до практичних, семінарських занять та організації самостійної роботи для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» / Держ. біотехнол. ун-т; уклад.: О.М. Таран, О.О. Гуторова, Г.П. Пасемко. Харків:, 2024. – 48 с.

Методичні вказівки до проведення практичних і семінарських занять з дисципліни «Стратегічне планування в менеджменті» розроблено відповідно до навчальної програми. Видання включає зміст навчальної дисципліни, програму та тематичний план навчальної дисципліни, плани лекцій, тематику практичних і семінарських занять, теми для самостійної роботи; методичні вказівки до практичних занять, питання для проведення екзамену, шкалу оцінювання знань здобувачів, список рекомендованих літературних джерел та інформаційні ресурси.

Видання призначено здобувачам першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент».

УДК:005.21(072)

Відповідальна за випуск: О.М. Таран, канд. екон. наук

© Таран О.М., Гуторова О.О.
Пасемко Г.П., 2024
© ДБТУ, 2024

ЗМІСТ

Передмова.....	4
1. Зміст навчальної дисципліни за темами.....	5
2. Теми та плани лекцій.....	9
3. Теми семінарських занять.....	11
4. Теми практичних занять.....	12
5. Теми, що виносяться на самостійну роботу.....	12
6. Методичні вказівки до практичних занять.....	13
7. Питання для проведення екзамену.....	41
8. Шкала і критерії оцінювання до визначення рівня знань і навичок.....	44
9. Рекомендована література.....	45

ПЕРЕДМОВА

На сучасному етапі входження України в загальноєвропейські та регіональні структури актуальними є питання вивчення та впровадження стратегічного управління та планування. Програма обов'язкової дисципліни «Стратегічне планування в менеджменті» складена відповідно до місця та значення дисципліни за структурно-логічною схемою, передбаченою освітньо-професійною програмою підготовки бакалавра спеціальності 073 «Менеджмент».

Предметом вивчення навчальної дисципліни є сучасні теоретичні та практичні засади стратегічного планування в процесі управління діяльністю та розвитком організації.

Метою вивчення дисципліни «Стратегічне планування в менеджменті» є формування системи знань з основ стратегічного планування як процесу визначення майбутнього стану організації; форм та методів аналізу та визначення пріоритетів для стратегічного планування обраного об'єкта, стратегічного мислення здобувачів; формування навичок використання технологій стратегічного планування.

Основними **завданнями** вивчення дисципліни є опанування методології та методів стратегічного планування; вивчення процесу стратегічного планування, пов'язаного з технологією розробки стратегічного плану, вивченням його інформаційної складової, особливостей методів розроблення та вибору стратегії розвитку; засвоєння □методики визначення стратегічних цілей, завдань та проєктів, ресурсів виконання стратегічного плану; вивчення особливостей стратегічного планування на різних рівнях; формування навичок моделювання ситуації та прийняття рішень у складних і непередбачуваних умовах суспільного розвитку, що потребує застосування стратегічних підходів для цілей управління; формування навичок із результативної та ефективної взаємодії суб'єкту та об'єкту управління із зовнішнім і внутрішнім середовищем, створення та супроводження щодо забезпечення реалізації стратегії розвитку; практична підготовка та формування професійних компетенцій.

Методичні рекомендації до практичних, семінарських занять та самостійної роботи з дисципліни «Стратегічне планування в менеджменті» дозволять поглибити розуміння, ступінь засвоєння теорії і методології, практичних аспектів дисципліни.

1. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ ЗА ТЕМАМИ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Тема 1. Роль стратегічного планування в системі стратегічного управління

Передумови розвитку та еволюція стратегічного управління. Концепція стратегічного управління. Формування системи стратегічного управління. Взаємозв'язок основних елементів стратегічного управління. Характеристика етапів процесу стратегічного управління. Методологічні та методичні підходи в стратегічному управлінні.

Основні етапи стратегічного управління: стратегічне планування, стратегічний аналіз; стратегічний вибір; реалізація стратегії.

Основні передумови, що спонукали до стратегічного планування. Стратегічне планування як складова системи стратегічного управління. Сутність стратегічного планування: основні визначення та характеристики. Принципи, переваги та недоліки стратегічного планування.

Рекомендована література [2,4,5,7, 9,18,19,20,21,22,23,24]

Тема 2. Процес стратегічного планування.

Етапи процесу стратегічного планування. Підходи до організації стратегічного планування. Моделі стратегічного планування. Узгодження стратегічного планування на загальнодержавному, галузевому, регіональному й місцевому рівнях. Документи стратегічного планування.

Зміст і структура стратегічного плану. Описово-аналітична частина стратегічного плану. Варіанти підготовки стратегічного плану. Вимоги до стратегічних планів. Відмінності стратегічних планів і програм (проектів). Методи планування.

Рекомендована література [2,4,5,7, 9,18,19,20,21,22,23,24]

Тема 3. Формування місії та стратегічних цілей в системі стратегічного планування

Особливості стратегічного мислення та передбачення. Категорії стратегічного цілевстановлення: візія, місія, цінності, бачення, стратегічні цілі. Значення формулювання місії для розвитку та діяльності організації. Правила формулювання місії організації в процесі стратегічного управління організацією. Фактори розробки місії.

Відмінність мети та місії організації. Роль, значення, сутність і місце мети у стратегічному плануванні. Характеристики (вимоги) до цілей. Класифікація цілей. Процедура декомпозиції цілей. Побудова дерева цілей.

Формування системи стратегічних цілей і завдань. Процес ідентифікації та адаптації в процесі досягнення цілей.

Рекомендована література [2,4,5,7, 9,18,19,20,21,22,23,24]

Тема 4. Визначення стратегії: підходи, принципи, визначальні фактори

Поняття стратегії та стратегування організації. Основні наукові школи стратегування. Основи розроблення стратегії: підходи, принципи, визначальні фактори. Загальна типологія стратегій за рівнями стратегічних рішень.

Стратегії підприємств різних галузей. Еталонні стратегії розвитку підприємства та стратегії його організаційного розвитку.

Стратегії управління ресурсами підприємства (ресурсозабезпечення та ресурсозбереження) та особливості їх вибору. Виробнича стратегія підприємства та їх класифікація за: розвитком виробництва, використанням виробничого потенціалу, стадіями виробничої філософії тощо. Маркетингова стратегія підприємства та її субстратегії (ринкова, товарна, якості, ціни, просування, збуту). Стратегії управління персоналом. Стратегії наукових досліджень та розробок. Стратегії підприємств на іноземних ринках.

Головні чинники вибору стратегії. Методи вибору стратегії.

Рекомендована література [2,3,4,5,6,7,9,14,18,19,20,21,22,23,24]

Тема 5. Стратегічний аналіз середовища як складова стратегічного планування

Сутність та об'єкти стратегічного аналізу в процесі прийняття стратегічних рішень.

Специфіка загального, галузевого, операційного та внутрішнього середовища підприємства. Складові аналізу внутрішнього середовища.

Типи зовнішнього середовища підприємства. Фактори впливу на нестабільність зовнішнього середовища. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємств виробничої та невиробничої сфер діяльності. Методи та моделі для проведення стратегічної діагностики середовища підприємства.

Наукові підходи до визначення ступеня нестабільності зовнішнього середовища. Ризики ринкового середовища та їх роль у стратегічному управлінні підприємством. Методи та показники оцінювання ризиків ринкового середовища підприємства.

Стратегічний аналіз галузевого середовища підприємства. Особливості галузевого розвитку у часі. Модель життєвого циклу галузі. Визначення ключових факторів успіху (КФУ) підприємства залежно від специфіки галузевого середовища.

Рекомендована література [2,4,5,7, 9,15,16,18,19,20,21,22,23,24]

Тема 6. Прогнозування та форсайт-практики в системі стратегічного планування

Поняття прогнозування та його суть. Роль прогнозування в процесі прийняття управлінських рішень. Функції, принципи та методи прогнозування. Класифікація прогнозів та їх характеристика. Методи прогнозування, їх класифікація. Вибір методу прогнозування. Моделювання як метод прогнозування.

Форсайт-практики в системі стратегічного планування. Теоретичні основи наукового прогнозування та передбачення в управлінській діяльності. Історія виникнення та етапи становлення технології Форсайт. Етапи проведення, учасники та принципи проведення Форсайт-досліджень. Рівні проведення форсайту (глобальний, національний, галузевий, корпоративний). Класифікація кількісних та якісних методів, що використовуються при проведенні Форсайт-досліджень. Переваги та обмеження технології Форсайт.

Рекомендована література [1,2,4,5,6,7, 8,9,18,19,20,21,22,23,24]

РОЗДІЛ 2 . ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Тема 7. Стратегічне планування діяльності організації на основі портфельного аналізу

Поняття «портфель» у стратегічному управлінні та мета його розробки. Сутність портфельної стратегії підприємства та її різновиди залежно від галузевої привабливості та організаційної сили підприємства.

Стратегічна позиція підприємства та стратегічні зони господарювання (СЗГ): поняття та характеристика. Параметри, які характеризують стратегічну позицію підприємства та СЗГ. Ключові фактори успіху СЗГ: види та характеристика.

Стратегічна сегментація ринку в процесі управління стратегічною позицією підприємства.

Привабливість СЗГ та її оцінювання. Стратегічна гнучкість (зовнішня та внутрішня) та синергізм СЗГ. Використання матриць «Бостонської консультативної групи», «МакКінсі», «Shell» - DPM, моделі ADL та інших для оцінювання стратегічної позиції підприємства та визначення стратегічно перспективних для нього напрямів розвитку/ дій на ринку.

Рекомендована література [2,4,5,7, 9,15,16,18,19,20,21,22,23,24]

Тема 8. Ресурсне забезпечення процесу стратегічного планування розвитку організацій та формування конкурентних переваг

Поняття «стратегічний потенціал. Елементи стратегічного потенціалу підприємства та фактори впливу на його формування і розвиток.

Методи та показники оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. Розриви між стратегічними цілями та потенціалом підприємства. Особливості управління стратегічним потенціалом підприємств різних сфер економічної діяльності.

Сутність, класифікація та основні характеристики конкурентних переваг підприємства. Ресурси та компетенції, як носії конкурентних переваг підприємства. Характеристика ключових компетенцій підприємства та методи їх ідентифікації. Основні способи (механізми) реконфігурації компетенцій підприємства.

Організаційні здатності як необхідна база розвитку ресурсів та компетенцій підприємства. Рутини, їх місце в організаційних процесах та способи трансформації.

Технології формування та розвитку конкурентних переваг підприємства. Концепція ланцюга формування вартості (цінностей). Вплив змін у стратегічному потенціалі підприємства на розвиток та зміцнення його конкурентних переваг на ринку.

Рекомендована література [2,4,5,7, 9,18,19,20,21,22,23,24]

Тема 9. Умови реалізації стратегічних планів

Роль та основні завдання стадії реалізації стратегії. Умови реалізації стратегії, пов'язані з управлінською структурою, організаційною культурою та персоналом. Основні характеристики організаційного забезпечення стратегічного планування. Характеристика організаційних структур управління стратегічного типу.

Роль фінансово-економічного забезпечення у стратегічному управлінні. Організаційна культура в системі стратегічного управління. Створення корпоративної культури для підтримки стратегії. Мотивація персоналу в процесі реалізації стратегії. Методи оцінювання обраних стратегій. Критерії та показники ефективності стратегій.

Рекомендована література [2,4,5,7, 9,18,19,20,21,22,23,24]

Тема 10. Сутність моніторингу та оцінювання в стратегічному плануванні

Процес моніторингу. Класифікація та визначення показників (індикаторів). Моніторинг і контроль: встановлення ефективності стратегічного

управління. Оцінювання в запровадженні стратегічного управління. Функції процесу оцінювання. Оцінювання ефективності й результативності. Організація моніторингу та оцінювання.

Мета та завдання стратегічного контролю в управлінні діяльністю в ринкових умовах господарювання. Стратегічний контролінг.

Управління змінами у сучасних соціально-економічних системах. Зміни та розвиток організацій. Адаптація організації до змін. Спротив змінам: причини і результати. Підходи та засоби подолання супротиву змінам. Шляхи подолання стереотипів, що загрожують змінам. Ментальні моделі агентів стратегічних змін.

Управління змінами. Структура механізму реалізації змін: ресурсно-компетеційна, організаційна, соціально-психологічна і управлінська складова. Сучасні методи управління змінами. Бенчмаркінг і реінжиніринг для змін.

Рекомендована література [2,4,5,7, 9,10, 11, 13,18,19,20,21,22,23,24]

2. ТЕМИ ТА ПЛАНИ ЛЕКЦІЙ

Лекція 1. Роль стратегічного планування в системі стратегічного управління

- 1.1. Стратегічне планування як складова системи стратегічного управління та його еволюція.
- 1.2. Сутність стратегічного планування: основні визначення та характеристики.
- 1.3. Принципи, переваги та недоліки стратегічного планування.

Лекція 2. Процес стратегічного планування

- 2.1. Етапи розвитку та особливості стратегічного планування
- 2.2. Зміст і структура стратегічного плану.

Лекція 3. Формування місії та стратегічних цілей в системі стратегічного планування

- 3.1. Місія, її значення та правила формулювання в процесі стратегічного управління.
- 3.2. Мета в стратегічному управлінні.

Лекція 4. Формування стратегії: підходи, принципи, визначальні фактори

- 4.1. Сутність і підходи до визначення стратегії. Ієрархія формування стратегій.
- 4.2. Типологія стратегій підприємства та їх характеристика.
- 4.3. Еталонні (базові) стратегії розвитку підприємства.
- 4.4. Формування стратегії підприємства та стратегічний вибір.

Лекція 5. Стратегічний аналіз середовища як складова стратегічного планування

- 5.1. Основні підходи до розуміння середовища господарської організації.
- 5.2. Аналіз внутрішнього середовища (стану) організації.
- 5.3. Моделі та методи аналізу середовища в системі стратегічного аналізу діяльності підприємства.
- 5.4. Технологія аналізу ситуації в галузі та конкуренції в ній.
- 5.5. Ризики ринкового середовища у стратегічному управлінні підприємством.

Лекція 6. Прогнозування та форсайт-практики в системі стратегічного планування

- 6.1. Поняття прогнозування та його суть
- 6.2. Функції, принципи та методи прогнозування
- 6.3. Класифікація прогнозів та їх характеристика
- 6.4. Методи прогнозування, їх класифікація
- 6.5. Форсайт-практики в системі стратегічного планування.

Лекція 7. Стратегічне планування діяльності організації на основі портфельного аналізу

- 7.1. Поняття «портфель підприємства» у стратегічному управлінні.
- 7.2. Використання матричних методів для оцінювання стратегічної позиції підприємства та визначення перспективних напрямів розвитку.

Лекція 8. Ресурсне забезпечення процесу стратегічного планування розвитку організацій

- 8.1. Поняття «стратегічний потенціал».
- 8.2. Методи оцінювання стратегічного потенціалу.
- 8.3. Сутність, класифікація та основні характеристики конкурентних переваг. Формування та розвиток конкурентних переваг.

Лекція 9. Умови реалізації стратегічних планів

- 9.1. Критерії вибору стратегічних альтернатив.
- 9.2. Умови реалізації стратегії, пов'язані з структурою.
- 9.3. Створення організаційної культури для підтримки стратегії.
- 9.4. Мотивація персоналу в процесі реалізації стратегії.

Лекція 10. Сутність моніторингу та оцінювання в стратегічному плануванні.

- 10.1. Сутність моніторингу та оцінювання.
- 10.2. Контроль за впровадженням стратегії.
- 10.3. Поняття про оцінку проведення стратегічних змін.

3. ТЕМИ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		д/ф	з/ф
1	Стратегічне планування як складова системи стратегічного управління	2	1
2	Методологія стратегічного планування в менеджменті	2	1
3	Стратегічні плани, проекти, програми. Зміст та структура стратегічного плану	2	1
4	Стратегічне планування як функція менеджменту та процес. Типи та рівні стратегічного планування	2	1
5	Роль, значення, сутність і місце мети у стратегічному плануванні	2	1
6	Методологічні засади формування місії в стратегічному плануванні	2	1
7	Основи розроблення стратегії: підходи, принципи, визначальні фактори.	2	-
8	Загальна типологія стратегій за рівнями стратегічних рішень	2	-
9	Основні підходи до розуміння середовища організації. Діагностика зовнішнього середовища.	2	-
10	Дослідження внутрішнього середовища організації	2	-
11	Поняття, принципи та методи прогнозування.	2	-
12	Портфельний аналіз у системі стратегічного управління.	2	-
13	Елементи стратегічного потенціалу та фактори впливу на його формування і розвиток.	2	-
14	Сутність, класифікація та основні характеристики конкурентних переваг організації.	2	-
15	Умови реалізації стратегії, пов'язані з організаційною структурою	2	-
16	Соціально-психологічне забезпечення процесу реалізації стратегії	2	-
17	Сучасні моделі управління змінами	2	-
18	Сутність моніторингу та оцінювання. Технологія моніторингу	2	-
19	Контроль за впровадженням стратегії. Стратегічний контролінг	2	-
20	Суть стратегічних змін та визначення їх рівня. Причини опору змінам та подолання стереотипів, що загрожують змінам	2	-
Разом		40	6

4. ТЕМИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		д/ф	з/ф
1	Вивчення практики формування стратегічного бачення та місії організацій	2	2
2	Формування стратегії організації та стратегічний вибір	2	-
3	Моделі та методи аналізу середовища в системі стратегічного аналізу діяльності організації	2	2
4	Форсайт -практики в системі стратегічного планування	2	-
5	Використання матриць «Бостонської консультаційної групи», «МакКінзі», «Shell» - DPM, моделі ADL та інших для оцінювання стратегічної позиції організації та визначення стратегічно важливих напрямів розвитку	2	2
6	Бенчмаркінговий аналіз як спосіб дослідження найкращих практик в менеджменті та моніторингу	2	-
7	Методи та моделі оцінювання правильності вибору стратегії. Використання матричних моделей (І. Ансоффа, М. Портера та ін.)	2	-
Разом		14	6

5. ТЕМИ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		д/ф	з/ф
1.	Система стратегічного планування в Україні.	8	12
2.	Сучасні технології розробки стратегічних планів.	8	12
3.	Методи та показники оцінювання ризиків ринкового середовища.	8	12
4.	Нормативно-правова база стратегічного планування.	8	14
5.	Процес організаційного проектування.	8	12
6.	Стратегічне планування як один з головних елементів сталого соціально економічного розвитку міста.	8	12
7.	Національні цінності, інтереси та цілі – основа стратегічного планування у сфері національної безпеки	8	12
8.	Зміст і сфера застосування бенчмаркінгу.	8	12
9.	BSC (система збалансованих показників) як інструмент реалізації стратегічного плану підприємства.	10	14
10.	Стратегічне бюджетування як механізм балансування інтересів зацікавлених сторін у стратегічному розвитку.	8	12

11.	Сутність стратегічної інформації. Структура бази даних для стратегічного планування.	8	12
12.	Основні переваги стратегічного планування розвитку територіальної громади.	8	12
13.	Використання інформаційних технологій у стратегічному прогнозуванні.	8	10
14.	Міжнародний досвід форсайту: стратегічні напрями країн-лідерів.	8	12
15.	Методологія стратегічного планування регіонального розвитку в Україні.	8	12
16.	Сутність і організаційно-методологічні основи планування діяльності підприємства.	8	12
17.	Планування корпоративної культури організації.	8	12
18.	Місце SWOT-аналізу та PEST-аналізу як етапу стратегічного планування.	8	14
19.	Актуальність стратегічного планування: раціональність та глобальна світова інтеграція.	8	12
20.	Критерії та показники ефективності стратегій.	8	12
	Разом	162	246

6. МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

1. До практичного заняття «Вивчення практики формування стратегічного бачення та місії організацій»

Враховуючи фактори розробки місію, чії інтереси вона повинна враховувати, обґрунтувати місію і стратегічне бачення конкретного підприємства з визначенням виду діяльності.

Вказівки до виконання

Вирішення задачі передбачає висвітлення теоретичних основ формування місії і стратегічного бачення, з подальшою пропозицією свого варіант організації будь-якого бізнесу; сформулювати місію підприємства, яка б давала уявлення про те, що збирається робити фірма, кого і як вона буде задовольняти, у чому буде перевершувати можливих конкурентів.

Єдиної правильної відповіді для вирішення цієї задачі не існує, тому що в даному випадку маємо справу з творчим напрямом стратегічного управління. Але відповідь повинна містити наступну характеристику.

1. Стратегічне бачення – це уявлення майбутнього, обґрунтування прогнозами, експертними оцінками, положення конкретної організації на ринку.

2. Місія – це сенс існування організації, її призначення та філософів. Щоб правильно визначити місію, треба приймати на увагу наступні фактори:

- історія розвитку фірми;
- існуючий стиль поведінки і спосіб ідеї власників управлінського персоналу;
- стан зовнішнього середовища організації;
- ресурси, які вона може задіяти;
- відмінні особливості якими володіє організація.

Важливо, щоб місія була сформульована ясно, щоб була зрозуміла усім.

Визначення виду комерційної діяльності пов'язане з трьома основними факторами:

- ✓ потреби споживачів, або що треба виробляти;
- ✓ групи споживачів, або для кого виробляють товари (послуги);
- ✓ функціональне і технологічне виконання (тобто яким чином задовольняються потреби).

2. До практичного з'ясування «Формування стратегії організації та стратегічний вибір»

Зміст стратегічного плану підприємства (запропонований склад «Стратегії фірми» і зміст її розділів є одним з варіантів існуючих стратегічних планів).

Вступ являє собою ключ до плану. У ньому відображаються:

- значимість продукції, що випускається підприємством, у міжнародному масштабі, масштабі країни, регіону з точки зору конкурентоспроможності, ресурсозбереження, якості і безпеки використання в споживача; імідж, отримані дипломи, призи, кількість патентів і винаходів, отриманих підприємством;
- основні економічні показники підприємства за п'ять років і на запланований період, скорочена характеристика фондів, капіталу, персоналу;
- показники конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому. Номери і дати одержання сертифікатів;
- основні показники технології, організації, менеджменту в динаміці за минулі роки і на перспективу;
- основні методи, підходи, принципи, застосовувані в системі менеджменту підприємства;
- факти, що підтверджують надійність діяльності підприємства, юридичні й економічні гарантії.

Передмова повинна бути привабливою, короткою, діловою, яскравою, конкретною. Складається вона в останню чергу, після розробки всіх розділів «Стратегія підприємства».

У розділі «Опис підприємства» повинні бути розкриті:

- мета підприємства;
- організаційно-правова форма підприємства;
- особливості Статуту підприємства;
- зв'язки із зовнішнім середовищем, авторитетними партнерами, компаніями;
- організаційна структура підприємства;
- характеристика продукції, що випускаються, їхня конкурентоспроможність на конкретних ринках;
- економічні показники діяльності підприємства за минулий період і на майбутнє й інші зведення, що не представляють комерційну таємницю.

У розділі «Стратегія маркетингу» повинні бути розроблені:

- концепція маркетингу, застосованого підприємством;
- функції і завдання відділу маркетингу;
- технологія і результати стратегічної орієнтації ринку;
- стратегія ціноутворення, прогнози цін на товари фірми;
- стратегія охоплення ринків;
- вибір ресурсної стратегії;
- вибір методів і способів поширення товарів;
- стратегія стимулювання збуту товарів;
- вибір стратегії реклами товару;
- вибір стратегії розвитку підприємства на перспективу;
- нормативи конкурентоспроможності товарів.

У розділі «Стратегія використання конкурентних переваг підприємства» повинні бути описані:

- аналіз факторів макросередовища, інфраструктури регіону і мікросередовища підприємства;
- аналіз стану техніки, технології, організації, кадрів, системи менеджменту підприємства;
- аналіз розділу «Стратегія маркетингу»;
- виявлення конкурентних переваг підприємства;
- вибір і обґрунтування стратегічних факторів конкурентної переваги підприємства;
- адаптація стратегічних факторів і переваги до стратегії підприємства.

У розділі «Стратегія відновлення продукції, що випускається», повинні бути висвітлені:

- результати експертизи розділу «Стратегія маркетингу»;
- стратегія підвищення якості товарів;
- стратегія ресурсозбереження на підприємстві;
- прогноз показників конкурентоспроможності товарів підприємства й основних конкурентів;

- опис наукових підходів, систем, принципів, методів, технологій, що були застосовані при розробці стратегії відновлення продукції, що випускається;
- техніко-економічне обґрунтування інвестиційних проектів, їхнє узгодження.

У розділі «Стратегія розвитку виробництва» повинен бути викладений:

- аналіз організаційно-технічного рівня виробництва;
- аналіз соціального розвитку колективу;
- аналіз стратегій розвитку виробництва;
- аналіз організаційної структури фірми;
- аналіз параметрів «входу» системи і її «виходу»;
- прогнозування перерахованих аспектів стратегії розвитку виробництва;
- техніко-економічне обґрунтування прогнозів.

У розділі «Стратегія забезпечення виробництва» повинні бути висвітлені:

- аналіз якості методичного, інформаційного, ресурсного, правового забезпечення виробництва;
- налагодження оптимальних зв'язків з постачальниками ресурсів, інформації, документів;
- виявлення нових вимог виробництва до «входу» системи;
- техніко-економічне обґрунтування й узгодження заходів щодо реалізації цілей і завдань.

У розділі «Стратегічний фінансовий план» повинні бути розроблені:

- економічні показники (ціна, рентабельність, ефективність) конкретних товарів на конкретних ринках;
- економічні показники функціонування підприємства (обсяг продажів, прибуток, показники використання різних видів ресурсів, загальні економічні показники, стійкість підприємства й ін.);
- прогноз зміни фінансових показників за товарами, ринками, підприємства в цілому.

У розділі «Стратегія міжнародної діяльності» повинні бути описані:

- стратегічні цілі експортера;
- стратегічні цілі імпортера;
- прогнозування і вибір стратегії міжнародної діяльності підприємства;
- лізингові, орендні угоди;
- можливості міжнародного співробітництва і кооперування.

У розділі «Стратегія розвитку системи менеджменту» повинні бути відбиті:

- аналіз якості й ефективності функціонування системи менеджменту фірми за минулі роки;

- виявлення вузьких місць у структурі, змісті і взаємозв'язках компонентів системи менеджменту фірми;
- структурні зміни й удосконалювання функцій менеджменту;
- розвиток комунікацій і системи мотивації.

У розділі «Стратегія природоохоронної діяльності екологічної безпеки» повинні бути викладені:

- аналіз якості природоохоронних заходів за минулі роки;
- дотримання підприємством правових норм екологічного і природоохоронного характеру;
- заходи щодо раціональної витрати відходів виробництва, а також вторинних паливних і енергетичних ресурсів;
- зсув процесів у часі, пов'язаний з великим виділенням шкідливих речовин в атмосферу;
- систему обліку екологічних наслідків прийнятих стратегічних рішень.

У розділі «Забезпечення реалізації стратегії» повинні бути розкриті:

- аналіз існуючої системи реалізації стратегії фірми за останні 5 років;
- виявлення «вузьких» місць в організації процесів (насамперед у частині виконання принципів пропорційності, безперервності, прямоточності, ритмічності часткових процесів) контролю й обліку виконання стратегічних планів, системи мотивації, регулювання;
- розробка нової стратегії забезпечення виробництва нормативно-методичною документацією, кресленнями, проектами й інформацією;
- доведення стратегічних цілей і завдань до виконавців і забезпечення їх необхідними ресурсами;
- підбір, навчання і перенавчання робочих кадрів і працівників апарату управління.

У «Додатку» до «Стратегії підприємства» рекомендується включати такі матеріали:

- характеристика конкурентів (більш докладна, ніж у розділі «Стратегія маркетингу»);
- інструкції, методики, стандарти, описи технологій, програми й інші допоміжні матеріали;
- вихідні дані для розрахунків;
- пояснювальні записки й інші матеріали.

Стратегічний план розвитку

(форма із змінами, внесеними згідно з Наказом Міністерства економіки
[№ 3223 від 22.09.2022](#))

1. Загальна інформація.

Розділ містить загальні відомості про суб'єкт господарювання: організаційно-правову форму, суб'єкт управління, розмір державної частки у статутному капіталі, місцезнаходження, основні види економічної діяльності.

Також зазначається коротке обґрунтування мети та інформація щодо офіційних документів, що враховуються під час розроблення стратегічного плану розвитку.

2. Аналіз середовища.

У розділі «Аналіз середовища» відображається аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на діяльність суб'єкта господарювання з урахуванням умов воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки та висновки по SWOT-аналізу, що включає:

2.1. Підрозділ «аналіз внутрішнього середовища».

Містить характеристики наявності та використання економічного потенціалу суб'єкта господарювання за напрямками діяльності - фінансова, маркетингова, виробнича, інвестиційно-інноваційна діяльність, розвиток трудового потенціалу, стан та використання активів тощо, аналіз сильних (зокрема конкурентних переваг) і слабких сторін у його діяльності. Крім того, підрозділ містить аналіз наявних і потенційних загроз та ризиків, а також визначення можливостей для досягнення цілей суб'єкта господарювання.

Аналіз внутрішнього середовища дозволяє визначити сильні та слабкі сторони внутрішніх процесів суб'єкта господарювання та допомогти його керівництву проаналізувати конкретні заходи, які можуть створювати вартість, підвищувати ефективність та забезпечувати конкурентні переваги.

Компонентами внутрішнього аналізу є:

- 1) ресурсний аналіз;
- 2) перевірка і аналіз компетенцій;
- 3) аналіз з використанням моделі ціннісного ланцюжка М. Портера.

Модель Портера передбачає наступні категорії основних видів діяльності:

- зовнішня логістика - відносини з постачальниками, організація доставки та складування ресурсів;
- виробничі процеси - перетворення вхідних ресурсів на готову продукцію;
- внутрішня логістика - монтаж, складування і реалізація готової продукції;
- маркетинг та продажі - інформування клієнтів, виявлення попиту, операції з клієнтами;
- обслуговування - зберігання продукції та збільшення її вартості після продажу.

- 4) аналіз продукції і її позиції на ринку;
- 5) фінансовий аналіз і показники господарської діяльності;
- 6) людські ресурси і організаційна культура.

2.2. Підрозділ «аналіз зовнішнього середовища».

Відображається аналіз поточної ситуації та впливу чинників зовнішнього середовища, які можуть суттєво впливати на досягнення цілей суб'єктом господарювання, а саме: загальний аналіз сфери діяльності (галузі) з описом

прогнозних потреб ринку на перспективу і пріоритетних напрямів розвитку галузі за видами діяльності, кінцеві споживачі продукції (товарів, робіт, послуг), конкурентна ситуація.

Розглядаються суб'єкти господарювання, що виробляють продукцію або надають послуги в тій самій сфері, у тому числі приватної форми власності. Слід проводити аналіз показників діяльності суб'єктів господарювання в динаміці. Наприклад, для порівняння суб'єктів господарювання можливо використовувати темпи зростання продажів, прибутку, чисельності персоналу тощо. Інтервал для проведення аналізу - останні три роки, кількість порівнюваних суб'єктів господарювання - не менше трьох.

Фактори зовнішнього середовища за методом проведення PESTEL-аналізу класифікують за такими групами:

1) політичні - до цієї групи належать всі фактори, на які Держава може мати вплив (державна політика, політичні рішення, політична стабільність);

2) економічні - економічне зростання, курси валют, рівень інфляції, процентні ставки, доступність кредитів, рівень безробіття, податки і перспективи;

3) соціально-демографічні - фактори, які впливають на рівень і тривалість життя людей, відображають демографічні характеристики, враховують тенденції зміни населення, розподілу за віком, рівень освіти різних груп населення;

4) технологічні - фактори, що пов'язані з розвитком техніки та технології, змінами в інформаційних технологіях, а також інноваціями, які впливають на бізнес-процеси;

5) екологічні - фактори, що пов'язані з екологічними змінами і правилами, які можуть впливати на бізнес;

6) правові - фактори, що пов'язані із змінами, які можуть вплинути на суб'єкт господарювання - це зміни в чинному законодавстві і міжнародному праві, прецеденти судових позовів і розглядів у своїй галузі.

2.3 Підрозділ «SWOT-аналіз».

Під час проведення аналізу доцільним є використання інструментів стратегічного аналізу, зокрема, складання SWOT-аналізу (загальний підсумок аналізу чинників, які впливають на результати діяльності суб'єкта господарювання та його подальший розвиток): сила (сильні сторони) і вади (слабкі сторони), обставини (можливості) і труднощі (загрози).

Висновки щодо аналізу внутрішнього та зовнішнього середовищ рекомендовано згрупувати відповідно до SWOT моделі.

Складовими SWOT-аналізу є:

сильні сторони - це внутрішні можливості (навички, потенціал) чи ресурс суб'єкта господарювання, що можуть зумовити формування конкурентної переваги чи належного виконання відповідних функцій;

слабкі сторони - це ресурси, обставини, які використовуються

неефективно або не за призначенням;

можливості - це обставини, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей (результатів) розвитку суб'єкта господарювання;

загрози - це будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху в напрямку досягнення місії та цілей розвитку суб'єкта господарювання.

3. Місія суб'єкта господарювання.

Розділ містить опис місії (сфери діяльності) суб'єкта господарювання, його цінності у контексті загальнодержавних інтересів, комерційної діяльності та інтересів суспільства (основну довготермінову ціль діяльності суб'єкта господарювання в контексті його завдань, функцій, напрямів діяльності та розвитку галузі (сектору економіки), регіону).

4. Стратегічні напрями, цілі, завдання та ключові індикатори.

У розділі відображаються стратегічні напрями діяльності суб'єкта господарювання та ключові індикатори (кількісні оцінки) виходячи з його місії, цілі та завдання для досягнення стратегічних цілей з урахуванням умов воєнного стану і періоду післявоєнного відновлення економіки в Україні (відбудови або релокації виробничих потужностей суб'єктів господарювання, імпортозаміщення продукції, нових логістичних рішень тощо).

Цей розділ містить такі підрозділи:

4.1. Стратегічні напрями.

Відображаються стратегічні напрями діяльності суб'єкта господарювання виходячи з його місії.

4.2. Стратегічні цілі.

Визначаються конкретні цілі діяльності, що в сукупності повинні забезпечити реалізацію зазначеного напрямку.

Під час визначення стратегічних цілей діяльності суб'єкта господарювання потрібно враховувати результати проведеного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища та оцінки ризиків, напрями розвитку галузі та сфери діяльності суб'єкта господарювання. Крім того, доцільно відобразити підходи до виконання завдань у сфері екології, енергозбереження, соціальной сфері.

4.3. Завдання.

Для кожної стратегічної цілі суб'єкта господарювання підрозділи містять конкретні завдання, реалізація яких повинна забезпечити досягнення відповідної цілі.

4.4. Ключові індикатори (кількісна оцінка).

Відображається кількісна оцінка (конкретна міра вимірювання того чи іншого явища або процесу).

Основні правила, які необхідно врахувати розроблюючи індикатори:

1) повинні бути декілька індикаторів для моніторингу результату кожного;

2) кількість індикаторів можна порахувати та виміряти у кількісних показниках (вони відображаються в одиницях виміру того чи іншого явища (кг, км, т тощо), чисельності одиниць сукупності (кількість цехів, поїздів тощо), у відсотковому відношенні (питома вага).

Питома вага в економіці - це індикатор вагомості будь якого фінансового явища.

5. Ресурси.

У розділі відображається інформація про кадрові (інформація щодо створення нових робочих місць), фінансові (наявність додаткового фінансування для реалізації цілей стратегічного плану) та матеріальні ресурси необхідні для реалізації стратегічних цілей та задач, оцінка їх доступності, оцінка цілей та завдань, що повинні бути виконані.

6. Потенційні ризики та управління ризиками.

Розділ містить оцінку ризиків, пов'язаних з реалізацією цілей та задач, та описує принципи управління ризиками.

Управління ризиками повинно бути складовою частиною процесів безперервного планування та управління суб'єктом господарювання. У цьому розділі слід визначати основні ризики, їх можливий вплив на діяльність суб'єкта господарювання, ймовірність настання ризиків та відповідні інструменти управління.

В описі слід вказати, які ризики пов'язані з виконанням завдань, та альтернативні ініціативи, які можуть бути прийняті у випадку змін зовнішніх чинників.

7. Ключові показники результатів діяльності.

У розділі «Ключові показники результатів діяльності» зазначаються очікувані результати, у разі досягнення поставлених цілей та реалізації завдань стратегічного плану розвитку суб'єкта господарювання.

8. Висновки.

У розділі стисло наводяться основні положення стратегічного плану розвитку суб'єкта господарювання та прогностичні оцінки щодо впливу їх реалізації на розвиток державного сектору, регіону чи національної економіки в цілому.

Стратегічний план розвитку суб'єкта господарювання може містити необхідні ілюстрації (схеми, діаграми, графіки, креслення, рисунки, фото-знімки), таблиці та додаткові розрахунки.

3. До практичного заняття «Моделі та методи аналізу середовища в системі стратегічного аналізу діяльності організації»

Для того, щоб скористатися зовнішніми можливостями, а також виявити внутрішні слабкі сторони, які можуть ускладнити проблеми, пов'язані із

зовнішніми небезпеками використовуються спеціальні методи: метод SWOT - аналіз, PEST – аналіз тощо.

Одним з найпопулярніших інструментів стратегічного управління, який дозволяє побудувати стратегічний баланс, і проаналізувати можливі стратегії поведінки підприємства у ринковому середовищі, є SWOT-аналіз. (Назва цього методу утворилася як аббревіатура чотирьох англійських слів: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – SWOT. У перекладі це означає «сильні і слабкі сторони, можливості та загрози». Ці складові об'єктивно існують у середовищі та суб'єктивно оцінюються керівниками організації.

Стратегічний баланс, тобто поєднання негативних і позитивних факторів, що впливають на діяльність компанії як із зовні, так і з середини, допомагає правильно оцінити можливості, які відкриваються перед компанією у майбутньому.

SWOT-аналіз спрямований на визначення (у загальних рисах) корпоративної стратегії компанії з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища одночасно.

SWOT-аналіз має як переваги, так і недоліки, які потрібно знати і враховувати (табл. 1). Позитивні риси SWOT-аналізу у більшості випадків все ж таки переважають негативні, що обумовлює його популярність у сфері стратегічного управління.

Таблиця 1

Переваги та недоліки SWOT-аналізу

Переваги	Недоліки
Систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування	Суб'єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища
Визначення конкурентних переваг та формування стратегічних пріоритетів	Слабка підтримка прийняття конкретних управлінських рішень
Періодична діагностика ринку та ресурсів фірми	Погана адаптація до середовища, що постійно змінюється

Під час вибору оптимальної стратегії для фірми аналітики користуються двома підходами:

- 1) від внутрішніх факторів (сильні і слабкі сторони) до зовнішніх (можливостей розвитку та загроз) - власне SWOT-аналіз;
- 2) від зовнішніх до внутрішніх факторів - TOWS-аналіз.

Обидва підходи взаємно доповнюють один одного. Якщо перший підхід дозволяє з'ясувати, яким чином фірма може впливати на зовнішнє середовище, то другий підхід показує вплив зовнішніх факторів на перспективи діяльності фірми.

Матриця SWOT-аналізу – це своєрідна форма; він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати

процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок.

Кожне поле цієї матриці має певні позначення:

- > поле СіМ – поєднання сильних сторін і можливостей;
- > поле СлМ – поєднання слабких сторін і можливостей;
- > поле СіЗ – поєднання сильних сторін і загроз;
- > поле СлЗ – поєднання слабких сторін і загроз.

Фактори, які складають матрицю SWOT-аналізу, обов'язково перевіряються на предмет наявності ефекту синергії (взаємного впливу), внаслідок чого вони можуть бути або посилені, або послаблені.

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	Поле СіМ	Поле СлМ
Загрози	Поле СіЗ	Поле СлЗ

Рис. 5. Матриця SWOT-аналізу

Після перевірки взаємного впливу факторів за допомогою матриці SWOT - аналізу можна визначити чотири види корпоративної стратегії фірми (рис. 3.):

1) стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для реалізації зовнішніх можливостей (стратегія «Максі-Максі»);

2) стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для знешкодження зовнішніх загроз (стратегія «Максі-Міні»);

3) стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми на основі використання зовнішніх можливостей (стратегія «Міні-Максі»);

4) стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми та уникнення зовнішніх загроз (стратегія «Міні-Міні»).

Для того, щоб визначити, який саме різновид стратегії необхідно вибрати, потрібно порівняти внутрішні переваги та слабкості, а також зовнішні можливості та загрози. Якщо сильні сторони фірми переважають слабкі, а ринок надає більше можливостей, ніж створює загроз (клітинка I), рекомендується стратегія «Максі-Максі». У цій ситуації фірма повинна

вживати активні дії для зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікації продуктів, виведення на ринок товарів-новинок. Сприятлива фінансова ситуація дозволяє виділяти додаткові кошти на науково-дослідні роботи, збільшувати фінансовий портфель, поглинати дрібних конкурентів тощо.

Стратегія «Міні-Максі» (клітинка II) рекомендується для фірм, у яких переважають слабкі сторони, але які мають сприятливі ринкові можливості. Фірма повинна прагнути посилити конкурентні позиції у тих галузях, де це можливо, з одночасною ліквідацією (продажем) слабких господарських підрозділів. Доцільно концентрувати увагу на зниженні рівня затрат і підвищенні конкурентоспроможності продукції.

	$P > C$	$C > P$
$M > Z$	Стратегія «Максі-максі» I	Стратегія «Міні-максі» II
$Z > M$	Стратегія «Максі-міні» III	Стратегія «Міні-міні» IV

Рис. 6. Стратегічні рекомендації SWOT-аналізу

Стратегію «Максі-Міні» застосовують ті фірми, які опинилися у досить поганій ситуації (клітинка III). Вони повинні використовувати свої сильні сторони, які переважають, для нейтралізації зовнішніх загроз, а не для зростання, тобто переходити до позиційної оборони. Ці фірми можуть вибірково здійснювати «контратаки» - завойовувати окремі ринкові ніші, але більшість зусиль має спрямовуватися на стримування наступу конкурентів і підготовку до активних дій у майбутньому, коли можливості будуть переважати загрози.

Найгірша доля очікує фірми, що перебувають у клітинці IV. Вони вимушені застосовувати стратегію «Міні-Міні», зміст якої - поступове згортання діяльності, перепрофілювання, реінвестування коштів в інші галузі тощо. Лише в окремих випадках фірма може ризикнути залишитися, наприклад, з допомогою об'єднання з іншою фірмою.

Ринкові можливості і загрози значною мірою визначають стратегії підприємств. Залежно від загальноекономічних умов, а також ситуації на ринку

в конкретній галузі, майбутня діяльність підприємства може бути як багатообіцяючою, так і безперспективною.

Сутність PEST-аналізу полягає у виявленні й оцінці впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства. PEST - це аббревіатура чотирьох англійських слів: P - Politicallegal - політико-правові, E - Economic - економічні, S - Sociocultural - соціокультурні, T - Technological forces - технологічні фактори. Метою PEST-аналізу є відстеження (моніторинг) змін макросередовища за чотирма вузловими напрямками і виявлення тенденцій, подій, невідконтрольних підприємству, але здійснюючих вплив на прийняття стратегічних рішень.

Таблиця 2

PEST-аналіз факторів макросередовища

Політика	P	Економіка	E
1. Урядова стабільність 2. Зміна законодавства 3. Державний вплив на галузі, включаючи частку держвласності 4. Державне регулювання конкуренції в галузі 5. Податкова політика		1. Загальна характеристика економічної ситуації (підйом, стабілізація, спад) 2. Курс національної валюти й ставка рефінансування 3. Рівень інфляції 4. Рівень безробіття 5. Ціни на енергоресурси	
Соціум	S	Технологія	T
1. Демографічні зміни 2. Зміна структури доходів 3. Відношення до праці й відпочинку 4. Соціальна мобільність населення 5. Активність споживачів		1. Державна технічна політика 2. Значимі тенденції в області НІОКР 3. Нові продукти (швидкість відновлення й освоєння нових технологій) 4. Нові патенти	

Політичний фактор зовнішнього середовища вивчається в першу чергу для того, щоб мати чітке уявлення про наміри органів державної влади відносно розвитку суспільства й про засоби, за допомогою яких держава припускає запроваджувати в життя свою політику. Аналіз економічного аспекту зовнішнього середовища дозволяє зрозуміти, як на рівні держави формуються й розподіляються економічні ресурси. Для більшості підприємств це є найважливішою умовою їхньої ділової активності. Вивчення соціального компонента зовнішнього оточення спрямоване на те, щоб усвідомити й оцінити вплив на бізнес таких соціальних явищ, як відношення людей до праці і якості життя, мобільність людей, активність споживачів й ін. Аналіз технологічного компонента дозволяє передбачати можливості, пов'язані з розвитком науки й техніки, вчасно переорієнтовуватися на виробництво й реалізацію технологічно перспективного продукту, спрогнозувати момент відмови від використовуваної технології.

Порядок проведення PEST-аналізу. Виділяють наступні етапи проведення зовнішнього аналізу:

1. Розробляється перелік зовнішніх стратегічних факторів, що мають високу ймовірність реалізації й впливу на функціонування підприємства.

2. Оцінюється значимість (ймовірність здійснення) кожної події для даного підприємства шляхом присвоєння йому певної ваги від одиниці (найважливіша) до нуля (незначна). Сума значень показника ваги кожного фактора повинна дорівнювати одиниці, що забезпечується нормуванням.

3. Дається оцінка ступеню впливу кожної фактора-події на стратегію підприємства по 5 бальній шкалі: «п'ять» – сильний вплив, серйозна небезпека; «одиниця» – відсутність впливу, загрози.

Таблиця 3

Результати аналізу зовнішніх стратегічних факторів

Зовнішні стратегічні фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
<i>Можливості</i>			
Сприятлива демографічна ситуація	0,05	4	0,20
Розвиток роздрібною мережі	0,10	2	0,20
Державна підтримка малого бізнесу	0,20	5	1,00
Економічна стабілізація	0,15	1	0,15
<i>Загрози</i>			
Посилення державного регулювання	0,15	4	0,60
Конкуренція на внутрішньому ринку	0,10	4	0,40
Нові технології	0,15	2	0,30
Зниження активності споживачів	0,10	2	0,20
Сумарна оцінка	1,0		3,05

Визначаються зважені оцінки шляхом множення ваги фактора на силу його впливу, і підраховується сумарна зважена оцінка для даного підприємства. Сумарна оцінка вказує на ступінь готовності підприємства реагувати на поточні й прогнозовані фактори зовнішнього середовища. У цьому випадку оцінка 3,05 показує, що реакція підприємства на стратегічні фактори зовнішнього середовища перебуває на середньому рівні.

«Діагностика внутрішнього середовища підприємства»

Потенціал будь-якого підприємства складається з ресурсної складової, до якої входять: чисельність персоналу, основні виробничі й невиробничі фонди, оборотні фонди і матеріальні запаси, фінансові і нематеріальні ресурси (патенти, ліцензії, інформація, технологія); трудового потенціалу, який визначається можливостями зайнятого персоналу до створення якої-небудь продукції (освітній, кваліфікаційний, психофізіологічний, мотиваційний, ментальний потенціал); управлінського потенціалу (здібності менеджменту ефективно використовувати ресурси підприємства, приймати оптимальні рішення щодо розвитку організації тощо), інноваційного потенціалу (тобто

здібностями підприємства до відновлення виробництва, зміни технології і т.д.); фінансового потенціалу (ліквідність, кредитоспроможність підприємства); інформаційного потенціалу (можливості щодо необхідного інформаційного забезпечення для оперативного прийняття управлінських рішень).

Необхідність уведення стратегічного потенціалу і його складових обумовлена насущною вимогою розробки апарата оцінювання застосування сучасних економічних підходів у діяльності підприємств. Оперативне чисельне оцінювання такого потенціалу дозволить виявити приховані резерви в розвитку підприємства і, отже, збільшити віддачу від більш обґрунтованого застосування передового економічного інструментарію.

Стратегічний потенціал – економічні можливості організації, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей. Його здебільшого розглядають як систему взаємопов'язаних елементів, які виконують різні функції для забезпечення реалізації сформованої стратегії. Стратегічний потенціал наділений всіма рисами, які притаманні будь-якій системі: цілісність, цілеспрямованість, складність, взаємозамінність, альтернативність його елементів та взаємозв'язок між ними, самовідтворюваність, гнучкість тощо.

Величина потенціалу визначається в процесі його використання й оцінюється з позицій його результативності. Існують такі підходи до визначення потенціалу організації: ресурсний – визначає величину потенціалу як сукупність виробничих ресурсів, тому величина є вартістю окремих його складових; структурний – передбачає оцінку раціональності структури потенціалу організації (масштаб потенціалу та його окремих частин, залежність від характеру діяльності чи ступеня замкнутості тощо); цільовий – оцінює відповідність наявного потенціалу рівню поставлених цілей, тобто визначає відповідність величини наявного потенціалу оптимальному, достатньому для досягнення стратегічних цілей.

Серед перелічених підходів особливо привабливим є третій, який використовується в процесі формування і реалізації стратегії. Порівняння наявного потенціалу і необхідного для досягнення організацією бажаної мети докорінно відрізняється від кількісної оцінки величини нагромаджених нею ресурсів. Тут не менш важливою є і якісна оцінка, що дає змогу оцінити можливості досягнення певних результатів, створює умови для обґрунтування зміни певних складових потенціалу шляхом розподілу ресурсів між окремими напрямками діяльності. Результати аналізу величини стратегічного потенціалу та його окремих частин використовуються при визначенні рівня конкурентоспроможності організації. Це досягається різними методами, які відрізняються за процедурою проведення, об'єктивністю оцінки й витратами на їх реалізацію. Серед них найчастіше використовують методи, які ґрунтуються на теорії конкурентних переваг, теорії конкурентоспроможності товару, концепції ЖЦП тощо. Ці методи можна використовувати як кожний окремо,

так і в поєднанні, що дає змогу об'єктивніше визначити можливості організації в стратегічній зоні господарювання.

Слід зазначити, що кожне підприємство повинне самостійно розробляти методичні засади для аналізу власного внутрішнього середовища. Головна мета полягає у тому, щоб визначити, чи володіє підприємство достатніми внутрішніми силами, щоб скористатися зовнішніми стратегічними можливостями. Таким чином внутрішній аналіз застосовують для оцінки стратегічного потенціалу підприємства.

Для оцінки стратегічного потенціалу підприємства (тобто його мобілізаційних можливостей, що визначають очікувані характеристики його розвитку за тих чи інших змін навколишнього середовища) використовують комплексний показник потенціалу підприємства (С). Його розрахунок можна здійснити за переліком типових факторів формування мобілізаційних можливостей підприємства в СЗГ по окремим груповим функціональним компонентам його потенціалу і на основі висновків експертів щодо характеру їх впливу на зростання обсягів виробництва та рентабельності підприємства тощо, за схемою (алгоритмом), наведеною в табл. 4.:

В цьому випадку показник С оцінюється як середньоарифметична бальна оцінка (за шкалою оцінки від 0 до 1 через 0,1) факторів формування мобілізаційних можливостей (потенціалу) підприємства. Характеристика може бути проведена також і за іншою, наприклад, 5-ти чи-10 бальною шкалою. Застосована може бути як проста, так і зважена бальна оцінка факторів і як середньоарифметична, так і сумарна (проста чи зважена) бальна оцінка самого показника стратегічного потенціалу підприємства. Оцінювати мобілізаційні можливості (стратегічний потенціал) підприємства можна як в цілому, так і тільки по окремим груповим функціональним (маркетинг, виробництво, фінанси, організація управління тощо) чи процедурним (діючі чи обрані стратегії) його компонентам.

Крім звичайної оцінки стратегічного потенціалу підприємства за наведеною схемою (алгоритмом), яку використовують і при розрахунку показника конкурентного статусу підприємства, також здійснюють оцінку так званого абсолютного стратегічного потенціалу підприємства.

Цей показник дозволяє оцінити стратегічний потенціал підприємства відносно умовно-ідеального підприємства. Абсолютний стратегічний потенціал підприємства визначається шляхом порівняння оцінок даного підприємства з основними конкурентами.

Стійкий фінансовий стан підприємства в ринкових умовах значною мірою обумовлюється його діловою активністю.

Ділова активність підприємства проявляється через розширення ринків збуту продукції, підтримання ділової репутації (іміджу), вихід на ринок праці і капіталу тощо.

**Оцінка стратегічного потенціалу (мобілізаційних можливостей)
підприємства**

Фактори оцінки мобілізаційних можливостей (потенціалу) підприємства	Оцінка потенціалу (можливостей) підприємства (в балах)
(і)	(с)
Загальне управління:	
- відповідність системи управління особливостям середовища підприємства; - управління ризиком; - організація впровадження інновацій; - кадровий потенціал; - корпоративна культура, інше	
Фінанси:	
- фінансова стійкість; - ліквідність; - можливість отримання кредитів; - управління грошовими потоками; - податкова оптимізація, інше	
Маркетинг:	
- аналіз ринку; - вибір цільових сегментів ринку; - активність використання методів просування продукції на ринку; - канали руху товарів, інше	
Виробництво:	
- собівартість продукції; - управління запасами; - матеріально-технічне забезпечення - рівень техніки і технології, інше	
НДДКР:	
- кількість інновацій - технічний рівень розробок; - новизна, інше	
Інші загальні компоненти та їх конкретні чинники	
Всього (як середня арифметична)	

Ділова активність оцінюється системою показників (коефіцієнтів), які характеризують найважливіші сторони діяльності підприємства:

✓ коефіцієнт оборотності активів – відображена швидкість обороту сукупного капіталу, або скільки грошових одиниць реалізованої продукції припадає на одну грошову одиницю активів;

✓ коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (коштів у розрахунках) – показує кількість оборотів дебіторської заборгованості;

- ✓ коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості – характеризує залучені кошти, які підлягають поверненню;
- ✓ коефіцієнт оборотності власного капіталу - відображає швидкість обороту вкладеного власного капіталу.

Таблиця 5

Динаміка показників ділової активності капіталу

Показник			Відхилення (+,-)
Оборотність активів, ресурсів			
Оборотність дебіторської заборгованості			
Оборотність кредиторської заборгованості			
Оборотність обігових засобів			
Оборотність власного капіталу			
Фондовіддача			
Співвідношення виручки від реалізації та поточних пасивів			

За допомогою показників рентабельності оцінюють можливості підприємств задовольняти потреби розширеного відтворення, та здійснювати капіталовкладення за рахунок внутрішніх джерел фінансування..

Коефіцієнт рентабельності активів, характеризує рівень прибутку, що створюється всіма активами підприємства, які перебувають у його використанні згідно з балансом і показує скільки прибутку припадає на 1 грн. активів.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (фінансова рентабельність) характеризує рівень прибутковості власного капіталу, вкладеного в дане підприємство, тому найбільший інтерес представляє для наявних і потенційних власників й акціонерів й є одним з основних показників інвестиційної привабливості підприємства, тому що його рівень показує верхню межу дивідендних виплат (показує величину одержаного прибутку в розрахунку на одну гривню капіталу власників).

Термін окупності показує, за який період будуть компенсовані чистим прибутком інвестовані в активи кошти, тобто за який термін окупляться всі активи підприємства, враховуючи досягнутий їх рівень рентабельності за аналізований період.

Підприємство, яке є прибутковим і фінансово стійким, має перспективи стабільного економічного зростання. Підприємство, яке є прибутковим, але не є фінансово стійким, найбільш імовірно в майбутньому матиме фінансові проблеми, зумовлені нестачею коштів для здійснення поточних витрат, затримками в розрахунках із постачальниками-кредиторами та акціонерами, труднощами при погашенні банківських позик та емітованих підприємством боргових зобов'язань. На прикладі табл. 6 наведено оцінку ринкової стійкості підприємства через структуру джерел фінансування (на кінець року). Наявність робочого функціонуючого капіталу означає не лише здатність платити поточні борги, а можливість розширити виробництво.

Таблиця 6

Динаміка показників рентабельності капіталу

Показник			Відхилення (+,-)
Рентабельність активів за чистим прибутком			-
Рентабельність власного капіталу			-
Період окупності активів			-
Період окупності власного капіталу			-

Таблиця 7

Оцінка ринкової стійкості через структуру джерел фінансування

Показник			Відхилення(+,-) Напрямок змін
Власні обігові кошти тис. грн.			рекомендується збільшення
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами ($Kз.в.к$)			рекомендується збільшення; рекомендується значення: $Kз.в.к > 0,1$; $Kз.в.к = 0,2$
Маневреність робочого капіталу ($Мр.к$)			рекомендується зменшення; збільшення запасів призводить до уповільнення оборотності обігових коштів, в умовах інфляції - до залучення дорогих кредитів, що зменшує платоспроможність підприємства
Маневреність власних обігових коштів ($Мв.о.к$)			рекомендується збільшення: частка абсолютно ліквідних активів у власних обігових коштах; забезпечує свободу фінансового маневру \$
Коефіцієнт забезпечення запасів власними обіговими коштами ($Kзап$)			рекомендується збільшення
Коефіцієнт покриття запасів ($Kn.з$)			рекомендується збільшення
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) ($Кавт$)			рекомендується збільшення; має бути $Кавт \geq 0,5$
Коефіцієнт фінансової залежності ($Kф.з$)			рекомендується зменшення; показник, нормативне значення $Kф.з = 2$
Коефіцієнт маневреності власного капіталу ($Км$)			рекомендується збільшення, має бути $Км > 0,1$
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу ($Kn.к$)			рекомендується зменшення; згідно з вимогами до показника $Кавт$ критичне значення $Kn.к < 0,5$
Коефіцієнт фінансової стабільності ($Kф.с$)			нормативне значення $Kф.с > 1$, перевищення власних коштів над позиковими свідчить про фінансову стійкість підприємства
Показник фінансового левериджу ($\Phi л$)			рекомендується зменшення; має бути $\Phi л < 0,25$
Коефіцієнт фінансової стійкості ($Kф.с$)			має бути $Kф.с = 0,85-0,90$

Фінансовий стан підприємства з позиції короткострокової перспективи оцінюється показниками ліквідності та платоспроможності, які в загальному вигляді характеризують його спроможність своєчасно і в повному обсязі здійснювати розрахунки за короткостроковими зобов'язаннями перед контрагентами.

Таблиця 8

Коефіцієнти ліквідності (платоспроможності) балансу

Коефіцієнти ліквідності балансу			Відхилення (+,-) Напрямок змін
Коефіцієнт ліквідності поточної (покриття) ($Kл.n$)			рекомендується збільшення; критичне значення $Kл.n=1$; при $Kл.n < 1$ підприємство має неліквідний баланс.
Коефіцієнт ліквідності абсолютний ($Kл.a$)			рекомендується збільшення має бути $Kл.a = 0,2- 0,25$
Коефіцієнт ліквідності швидкої ($Kл.ш$)			рекомендується збільшення, має бути $Kл.ш. \geq 1$; у міжнародній практиці $Kл.ш = 0,7 - 0,8$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує ту частину короткотермінових фінансових зобов'язань підприємства, яка може бути сплачена за рахунок першокласних ліквідних активів (грошових коштів та їх еквівалентів), тобто спроможність підприємства негайно погасити свою короткотермінову кредиторську заборгованість.

Коефіцієнт ліквідності швидкої показує, скільки одиниць найбільш ліквідних активів припадає на одиницю термінових боргів. Теоретично оптимальна величина 0,7–0,8.

Платоспроможність означає наявність у підприємства грошових коштів та їх еквівалентів, достатніх для своєчасного погашення своїх боргових зобов'язань. Таким чином, основними ознаками платоспроможності є: наявність у достатньому обсязі коштів на розрахунковому рахунку; відсутність простроченої кредиторської заборгованості.

4. До практичного заняття «Форсайт-практики в системі стратегічного планування»

В умовах зростання невизначеності організації діяльності в публічному управлінні все більшої підтримки потребують системи ухвалення стратегічних рішень, заснованих на інструментах досліджень майбутнього і форсайту. За допомогою вивчення міжнародного досвіду використання та удосконалення форсайту, аналізу законодавства України систематизувати методи, що використовуються при реалізації форсайт проектів та визначення перспектив їх використання в Україні.

5. До практичного заняття «Використання матриць для оцінювання стратегічної позиції організації та визначення стратегічно важливих напрямів розвитку»

Стратегічна позиція підприємства – це його існуюче та бажане у перспективі місце на ринку, яке забезпечує досягнення стратегічних цілей з урахуванням впливу сукупності взаємодіючих факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Значення аналізу стратегічної позиції підприємства полягає у наступному:

- стратегічна позиція підприємства визначає склад його стратегічного набору і відповідно зміст стратегічних змін;
- стратегічна позиція визначає умови реалізації стратегій підприємства і впливає на ефективність їх здійснення;
- аналіз стратегічної позиції дозволяє вчасно пристосуватися до змін динамічного середовища і спрогнозувати тенденції зміни його факторів у майбутньому;
- аналіз стратегічної позиції дозволяє коригувати стратегічні орієнтири підприємства;

Аналіз стратегічної позиції підприємства дозволяє визначити напрямки і області оптимізації стратегічних рішень. Для підприємств середнього і малого бізнесу стратегічне управління є такою ж необхідністю, як і для великих компаній. У конкурентному середовищі неможливо обійтися без наукових методів аналізу стратегічної позиції і перспектив розвитку, оскільки зростання від невеликої фірми до стабільної великої компанії може відбуватися лише за умови мобілізації усіх ресурсів і формування виключних конкурентних переваг.

Для аналізу підприємства використовують *метод SPACE*, який найкраще адаптований для потреб підприємств середнього та малого бізнесу. Для оцінювання стратегічного становища підприємства все частіше використовується SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation). Це – комплексний метод, призначений для оцінювання ситуації та вибору стратегій. Його привабливість пояснюється також і тим, що дає можливість проаналізувати наявну стратегію організації навіть тоді, коли вона існує у неявному вигляді. Річ у тім, що підприємство завжди має певну стратегію, вона складається несвідомо, а тому, як правило, необґрунтована належним чином. Більш того, керівники іноді приймають рішення, що суперечать їй, витрачаючи час та гроші на боротьбу «із самим собою», тоді як потрібно скористатися прийомами й методами стратегічного аналізу та управління.

Автори методу SPACE-аналізу пропонують застосовувати багатокритеріальний підхід, який дозволяє здійснювати ідентифікацію, пошук

репрезентативної вибірки характеристик, їх об'єднання у групи, присвоєння їм конкретних оцінок (вагових коефіцієнтів) у межах присвоєної шкали.

У методі SPACE передбачено виділення чотирьох груп критеріїв (характеристик) оцінки діяльності підприємства:

- фінансова сила підприємства (ФС);
- конкурентноздатність підприємства і його становище на ринку (КП);
- привабливість сектору галузі, у якому (якій) функціонує підприємство (ПС);
- стабільність сектора (галузі), у якому (якій) функціонує підприємство (СТ);

1. При формулюванні критеріїв оцінки береться до уваги специфіка конкретного підприємства, завдання, що стоять перед ним, виробничі можливості, а також прийнята на підприємстві система орієнтирів і цінностей. Формулювання критеріїв, їх оцінка та визначення рекомендованої стратегії вимагають ґрунтовних знань як методології стратегічного аналізу, так і специфіки галузі та бізнесу підприємства. Тому для аналізу за методом SPACE залучаються висококваліфіковані експерти з числа внутрішніх чи зовнішніх консультантів.

2. Кожен з критеріїв оцінюються за 10-ти бальною шкалою (з урахуванням багатьох факторів), далі кожному критерію надається відповідна вага (сума усіх ваг по групі повинна дорівнювати 1).

3. Далі розраховуються інтегральні оцінки по кожному критерію, а потім по групі.

4. На наступному етапі отримані результати позначають на системі координат (рисунок), в якій кожна половина осей x і y відображає відповідну групу критеріїв.

5. Для того, щоб визначити вектор рекомендованої стратегії, потрібно знайти координати точки $P(x, y)$, які визначаються за формулами:

$$\begin{aligned}x &= ПС - КП, \\y &= ФС - СТ\end{aligned}$$

З'єднавши цю точку з початком координат, отримуємо вектор, який вказує на рекомендований вид стратегії.

Для того, щоб визначити вектор рекомендованої стратегії, потрібно знайти координати точки $P(x, y)$ за формулами:

$$\begin{aligned}x &= ПС-КП= 8,7-5,9 = 2,8; \\y &= ФС-СТ=5,1-7,5 = -2,4\end{aligned}$$

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE

Критерії	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
<i>Фінансова сила підприємства - ФС</i>			5,1
1. Виробничі витрати	5	0,4	2,0
2. Рентабельність вкладеного капіталу	5	0,2	1,0
3. Стабільність отриманого прибутку	5	0,3	1,5
4. Ліквідність	6	0,1	0,6
<i>Конкурентоздатність підприємства - КП</i>			5,9
1. Частка підприємства на ринку	8	0,3	2,4
2. Можливість впливати на рівень цін і витрат	5	0,3	1,5
3. Рентабельність продажу	5	0,4	2,0
<i>Привабливість галузі - ПС</i>			8,7
1. Характеристика конкурентної ситуації у галузі	9	0,3	2,7
2. Суспільна привабливість галузі	9	0,4	3,6
3. Використання виробів галузі в інших галузях	8	0,3	2,4
<i>Стабільність галузі - СТ</i>			7,5
1. Тривалість життєвого циклу галузі	9	0,4	3,6
2. Ступінь інновативності галузі	6	0,3	1,8
3. Стабільність рентабельності	7	0,3	2,1

Отримані результати позначаються на прямокутній системі координат, в якій кожна половина осей x і y відображає відповідну групу критеріїв (рис. 7). Згідно рекомендацій, отриманих за допомогою методу SPACE використовує стратегію, що знаходиться в секторі конкурентної стратегії. Вектор рекомендованої конкурентної стратегії передбачає, що підприємство досягає низьких витрат на виробництво і реалізацію своєї продукції, внаслідок чого може за рахунок більш низьких цін на аналогічну продукцію завоювати більшу частку ринку. Підприємства, які реалізують такий тип стратегії, повинні мати оптимальні організацію виробництва та постачання, технологію, НДДКР, систему розподілу, щоб досягти найменших витрат. Маркетинг за такої стратегії не має бути високорозвиненим. Якщо споживачі не вважають продукцію підприємства порівнянною з продукцією конкурентів або прийнятною, лідеру доведеться встановлювати знижки на ціни, щоб ослабити своїх конкурентів, що приведе до лідерства.

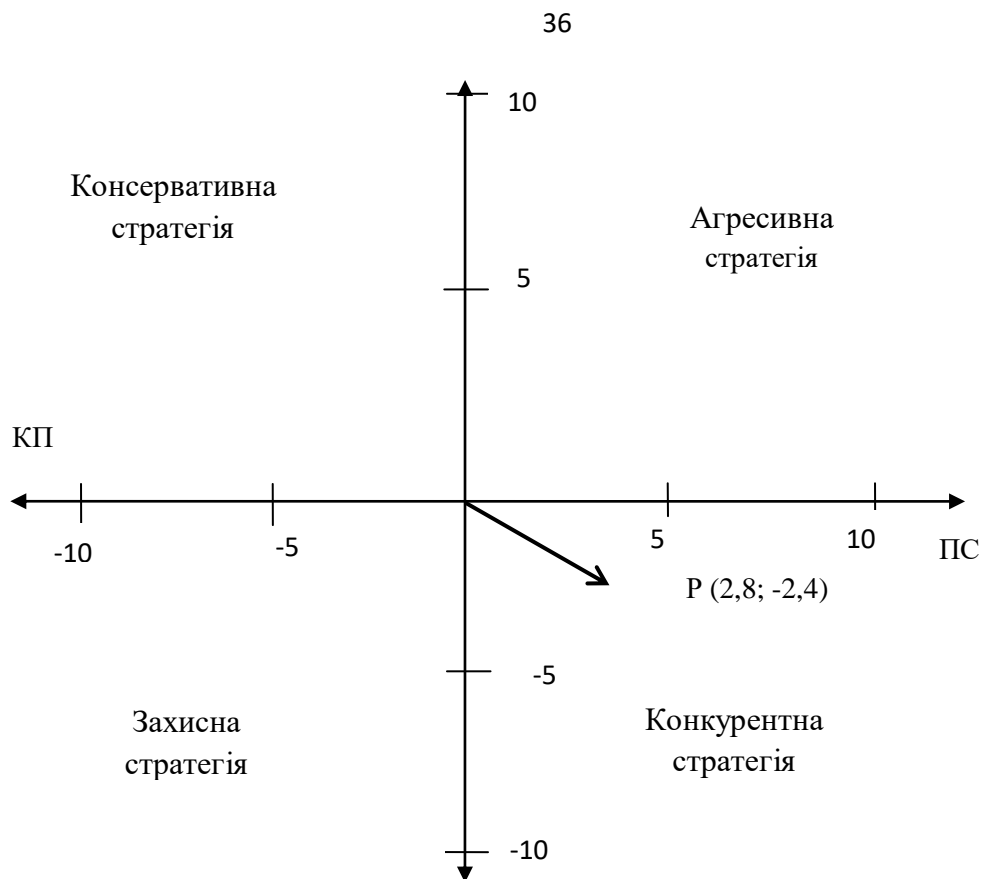


Рис. 7. Побудова вектора рекомендованої стратегії за методом SPACE

Стратегія «лідерство в ніші» зумовлює концентрацію зусиль підприємства на потребах обраного ринкового сегменту або конкретної групи покупців без прагнення охопити весь ринок. Мета полягає в задоволенні потреб цільового сегмента на кращому рівні, ніж конкуренти. Така стратегія може спиратись як на диференціацію продукту, так і на лідерство у витратах або й на те, і на інше, але лише в межах цільового сегмента. Стратегія «лідерства в ніші» дає змогу захопити велику частку ринку в цільовому сегменті, але завжди призводить до малої частки ринку в цілому.

Завдання

Виконання портфельного аналізу підприємства

Портфель видів діяльності виробника електронної апаратури виробничого призначення охоплює три стратегічні господарські підрозділи (СГП); дані про продаж СГП та їх конкурентів наведені у табл. 10.

Таблиця 10

Вихідні дані для побудови матриці БКГ

СГП	Продажі, млн.шт.	Кількість конкурентів	Продажі трьох головних конкурентів	Темп росту ринку (%)
А	1,0	7	1,4/1,2/1,0	15
Б	3,6	18	3,2/3,2/2,0	17
В	0,7	9	3,0/2,5/2,0	4

Проаналізуйте портфель підприємства за допомогою матриці «Бостон Консалтинг Груп» (БКГ) і дайте свій діагноз її стану. Що ви можете порекомендувати за результатами вашого аналізу? Яку стратегію слід вибрати для кожного СГП?

Завдання

Група експертів провела аналіз критеріїв стратегічної сили підприємства, отримавши такі оцінки (табл. 11):

Таблиця 11

Вихідні дані для побудови вектора рекомендованої стратегії за методом SPACE

Критерії	Оцінка, бальна	Вага	Зважена оцінка, балів
<i>Фінансова сила підприємства - ФС</i>			
рентабельність вкладеного капіталу	3	0,5	
стабільність отриманого прибутку	7	0,2	
ліквідність	5	0,3	
<i>Конкурентоздатність підприємства - КП</i>			
частка підприємства на ринку	6	0,2	
можливості активного впливу на рівень цін і витрат	9	0,4	
рентабельність продажу	5	0,4	
<i>Привабливість галузі - ПС</i>			
характеристика конкурентної стратегії	9	0,2	
стратегія життєвого циклу галузі	5	0,4	
залежність розвитку галузі від кон'юнктури	3	0,4	
<i>Стабільність галузі - СТ</i>			
тривалість життєвого циклу галузі	8	0,4	
ступінь інновативності галузі	8	0,4	
маркетингові та рекламні можливості	6	0,2	

Необхідно побудувати вектор рекомендованої стратегії у системі координат SPACE і пояснити, які дії керівництва потрібні для реалізації обраної стратегії.

6. До практичного заняття «Бенчмаркінговий аналіз як спосіб дослідження найкращих практик в менеджменті»

Цілі бенчмаркінгу

- визначення конкурентоспроможності компанії та її слабких сторін;
- усвідомлення необхідності змін;
- добір ідей щодо поліпшення бізнес-процесів;

- виявлення найкращих прийомів роботи для компаній;
- розроблення інноваційних підходів до вдосконалення бізнеспроцесів;
- сприяння постановці «довгострокових» цільових показників якості роботи, котрі значно перевищують поточні;
- розроблення нових заходів з метою підвищення ефективності роботи та якості послуг, що надаються;
- переорієнтування корпоративної культури та ментальності.

Види бенчмаркінгу

❖ *Внутрішній бенчмаркінг* — бенчмаркінг, здійснюваний усередині організації шляхом зіставлення характеристики окремих виробничих одиниць за певні періоди часу.

❖ *Бенчмаркінг конкурентоспроможності* — оцінювання та порівняння характеристик підприємства з конкурентами; дослідження специфічних продуктів, можливостей процесу або адміністративних методів підприємств-конкурентів.

❖ *Бенчмаркінг витрат* — порівняння витрат організації за певні проміжки часу з витратами конкурентів.

❖ *Функціональний бенчмаркінг* — бенчмаркінг, що порівнює характеристики та технологію визначеної функції в двох або більше організаціях одного сектора.

❖ *Бенчмаркінг процесу* — приведення визначених показників, характеристик та функціональності процесів до ідеальних в аналогічних процесах підприємств-конкурентів.

❖ *Загальний бенчмаркінг* — бенчмаркінг процесу, що порівнює визначену функцію в двох або більше організаціях незалежно від сектора їхньої діяльності.

❖ *Асоціативний бенчмаркінг* — проведення бенчмаркінгу організаціями, які перебувають у вузькому бенчмаркінговому альянсі. Протокол цієї кооперації міститься в Кодексі поведінки бенчмаркінгу.

❖ *Стратегічний бенчмаркінг* — систематичний процес, спрямований на оцінку альтернатив розвитку, реалізацію стратегій для підвищення ефективності на основі вивчення успішних стратегій зовнішніх підприємств-партнерів.

❖ *Глобальний бенчмаркінг* — розширення стратегічного бенчмаркінгу з урахуванням асоціативного бенчмаркінгу.

Переваги бенчмаркінгу:

- мінімізація витрат та економія часу за рахунок перейняття кращих світових практик ведення бізнес-процесів;
- стимулювання до радикальних змін в процесах;

- впровадження нових підходів та перспективних ідей у виробництві та збуту;
- забезпечення організаційного навчання та адаптації до найкращих практик;
- підвищення конкурентних переваг на ринку;
- стратегічне планування цілей та завдань на основі аналізу діяльності конкурентів.

7. До практичного заняття «Методи та моделі оцінювання правильності вибору стратегії»

Найбільш поширеною моделлю аналізу можливих стратегічних напрямків є матриця **Ансоффа** (рис.8). Використання цієї матриці дає змогу раціонально розподілити зусилля та ресурси організації, а також визначити характер її дій на ринку. Вибір стратегії залежить від рівня насичення ринку та можливості організації постійно оновлювати виробництво. Розглянемо сутність кожної з перелічених стратегій, умови їх здійснення, особливості реалізації, а також ефективність використання в практичній діяльності.

		Продукти	
		Існуючі	Нові
Ринки	Існуючі	Проникнення на ринок (збільшення ринкової долі)	Розробка продукту (нові або поліпшені продукти)
	Нові	Розширення ринку (нові покупці, нові ринкові сегменти або нові території для існуючої продукції)	Диверсифікація (нові продукти для нових ринків)

Рис. 8. Матриця Ансоффа

Стратегію глибокого проникнення на ринок (освоєний ринок - освоєний товар) можна застосувати для ненасичених ринків, де пропозиція значно поступається попиту, і тоді, коли не до кінця використані можливості товару та

ринку. Організація прагне збільшити обсяг продажу продукції на освоєних ринках різними способами: шляхом залучення нових споживачів товару, заохочення їх до частішого використання товару або багаторазового споживання, пошук нових можливостей використання; збільшення своєї частки ринку (залучення колишніх клієнтів організацій-конкурентів унаслідок поліпшення товарів або послуг, зміни позиціонування марки, істотного зниження ціни, розширення мережі збуту, стимулювання збуту); захоплення ринку внаслідок придбання організації-конкурента для завоювання її частки ринку; захисту свого положення на ринку (незначні вдосконалення товару та його позиціонування, захисна стратегія ціноутворення, поліпшення мережі збуту).

Стратегія розширення ринку (новий ринок – освоєний товар) полягає у пошуку нових ринків для товару, який вже виробляється. Це може бути експорт продукції чи пошук нових способів розподілу товару. Вважають, що стратегії розвитку ринку базуються здебільшого на вдосконаленні системи збуту і ноу-хау в сфері маркетингу. Для цієї стратегії можливі такі альтернативи: освоєння нових сегментів (пропозиція товарів виробничого призначення споживчому ринку, зміна позиціонування товару, пропозиція товару в іншому сегменті ринку), пошук нових каналів збуту (введення товару в іншу мережу, яка істотно відрізняється від наявної), територіальна експансія (впровадження в інші регіони країни або інші країни).

Стратегія розроблення (вдосконалення) товару (освоєний ринок – новий товар) передбачає створення нових модифікацій товару для існуючих ринків. Стратегія розвитку товару може бути реалізована в таких варіантах: збільшення кількості функцій або характеристик товару, розширення товарної гами (розроблення нових моделей або варіантів товару з різним рівнем якості), раціоналізація гами товарів (модифікація гами товарів з метою зниження витрат виробництва або збуту).

Стратегія диверсифікації застосовується в тому випадку, коли організація знаходить привабливі для себе можливості поза традиційною сферою діяльності. Наприклад, коли ринок збуту, на якому діє організація, має тенденцію до скорочення, організація змушена освоювати нові види діяльності. Отже, диверсифікація – це стратегія виходу організації на нові для неї сфери діяльності.

Томпсон і Стрікленд запропонували таку матрицю вибору стратегії залежно від: динаміки росту ринку на продукцію (зростання галузі); конкурентної позиції (рис. 9).

Швидкий ріст ринку



Рис. 9. Матриця вибору стратегії Томпсона-Стрікленда

7. ПИТАННЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ ЕКЗАМЕНУ (ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ) 1 семестр

1. Стратегічне планування як складова системи стратегічного управління та його еволюція.
2. Сутність стратегічного планування: основні визначення та характеристики.
3. Принципи стратегічного планування.
4. Переваги та недоліки стратегічного планування.
5. Етапи розвитку та особливості стратегічного планування.
6. Зміст і структура стратегічного плану.
7. Стратегічні плани, проекти, програми.
8. Місія, її значення в процесі стратегічного планування.
9. Цілі та правила формулювання місії.
10. Мета в стратегічному плануванні.

11. Побудова ієрархії цілей. Вимоги, що ставляться до цілей(характеристики).
12. Процедура декомпозиції цілей.
13. Місце стратегії в стратегічному плануванні. Сутність і підходи до визначення стратегії.
14. Ієрархія формування стратегій
15. Філософська та організаційно-управлінська концепція стратегії.
16. Класифікація стратегій.
17. Базові стратегії розвитку організації.
18. Фактори, що обумовлюють диверсифікацію. Стратегії диверсифікації.
19. Формування стратегії та стратегічний вибір.
20. Основні підходи до розуміння середовища господарської організації.
21. Властивості зовнішнього середовища.
22. Аналіз економічних факторів макрооточення.
23. Аналіз політичних та правових факторів макрооточення.
24. Аналіз соціальних та технологічних факторів макрооточення.
25. Нормативна база стратегічного планування.
26. Аналіз споживачів як фактора безпосереднього оточення.
27. Аналіз постачальників як фактора безпосереднього оточення.
28. Аналіз конкуренції в галузі. Модель Портера.
29. Ресурсний аналіз як складова внутрішнього аналізу.
30. Компетенції як складова внутрішнього аналізу.
31. Аналіз видів діяльності в ціннісному ланцюжку.
32. Маркетинг як складова внутрішнього аналізу.
33. Аналіз показників господарської діяльності та фінансовий аналіз.
34. Людські ресурси й організаційна культура.
35. Моделі та методи аналізу середовища в системі стратегічного аналізу.
36. Різновиди SWOT-аналізу.
37. Складання профілю середовища.
38. Технологія аналізу ситуації в галузі.
39. Ключові фактори успіху в галузях.
40. Ризики ринкового середовища у стратегічному управлінні.
41. Поняття прогнозування та його суть
42. Функції, принципи та методи прогнозування
43. Класифікація прогнозів та їх характеристика
44. Методи прогнозування, їх класифікація

45. Форсайт-практики в системі стратегічного планування
46. Види (системи) планування і види планів.
47. Стратегічне планування в державному управлінні та місцевому самоврядуванні.
48. Методи стратегічного планування.
49. Система показників стратегічного планування.
50. Типи стратегічного планування та їх особливості: реактивне, інактивне, преактивне, інтерактивне.

2 семестр

1. Поняття «стратегічного потенціалу» підприємства.
2. Елементи стратегічного потенціалу підприємства та фактори впливу на його формування і розвиток.
3. Методи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства.
4. Ресурсний аналіз. Моделі ресурсного аналізу.
5. Ресурси та компетенції, як носії конкурентних переваг підприємства. Сутність, класифікація та основні характеристики конкурентних переваг підприємства.
6. Характеристика методів аналізу конкурентів (матриця конкурентного профілю, анкета для аналізу конкуренції у галузі та конкурентів та ін.)
7. Поняття «портфель підприємства» у стратегічному управлінні та мета його розробки.
8. Сутність портфельної стратегії підприємства та її різновиди..
9. Стратегічна позиція підприємства та стратегічні зони господарювання (СЗГ): поняття та характеристика.
10. Стратегічна сегментація ринку в процесі управління стратегічною позицією підприємства.
11. Використання матриці «БКГ» для оцінювання стратегічної позиції підприємства та визначення стратегічно перспективних для нього напрямів розвитку/ дій на ринку.
12. Використання матриці МакКінсі для оцінювання стратегічної позиції підприємства та визначення стратегічно перспективних для нього напрямів розвитку/ дій на ринку.
13. Використання матриці «Shell» - DPM, моделі ADL для оцінювання стратегічної позиції підприємства та визначення стратегічно перспективних для нього напрямів розвитку/ дій на ринку.
14. Критерії (фактори) вибору стратегічних альтернатив.
15. Використання матричних моделей (І. Ансоффа, М. Портера та інших) у процесі генерування стратегій підприємства.
16. Основні умови реалізації стратегії.

17. Характеристика системи соціально-психологічного супроводження стратегічних змін.
18. Мотивація персоналу в процесі реалізації стратегії.
19. Моделі організаційної культури та специфіка керівництва в системі стратегічного управління.
20. Умови реалізації стратегії, пов'язані з управлінською структурою.
21. Поняття стратегічної інформації. Джерела стратегічної інформації і методи її отримання.
22. Мета та завдання стратегічного контролю в управлінні діяльністю підприємства.
23. Сутність та організація стратегічного контролінгу.
24. Критерії та показники ефективності стратегій.
25. Суть стратегічних змін та визначення їх рівня.
26. Причини опору організаційним змінам.
27. Шляхи подолання стереотипів, що загрожують змінам.
28. Стратегія й конкурентні переваги. Види конкурентних переваг продукту.
29. Сутність моніторингу та оцінювання в процесі реалізації стратегічних планів. Технологія моніторингу.
30. Функції стратегічного контролінгу.

8. ШКАЛА І КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ДО ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ ЗНАТЬ І НАВИЧОК

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	зараховано
82 – 89	B	добре	
74 – 81	C		
64 – 73	D	задовільно	
60 – 63	E		
35 – 59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0 – 34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

Критерії оцінювання:

1) «Відмінно» (90-100 балів) – здобувач виявляє всебічні системні і глибокі знання програмного матеріалу, вільно оперує матеріалом, чітко володіє понятійним апаратом, уміє аналізувати і робити висновки;

2) «Дуже добре» (82-89 бали) – здобувач виявляє широкий професійний кругозір, уміння логічно мислити, виявляє достатньо системне і глибоке знання програмного матеріалу, чітко володіє понятійним апаратом, проте у відповідях допускаються окремі неточності, які не змінюють суті питання.

3) «Добре» (74-81 бали) – здобувач виявляє достатньо глибоке знання програмного матеріалу, володіє понятійним апаратом, вміє аргументувати свої відповіді, проте у відповідях допускаються неточності, які впливають на чіткість.

4) «Задовільно» (64-73 бали) – здобувач виявляє не достатньо глибоке знання програмного матеріалу, в основному володіє основним понятійним апаратом, але допускає принципові помилки;

5) «Достатньо» (60-63 бали) – здобувач виявляє слабкі знання, у відповідях не точно формулює причинно-наслідкові зв'язки між явищами і процесами, оперування фактами відбувається на рівні запам'ятовування, допускаються значні помилки.

6) «Незадовільно» (35-59 бали) – здобувач виявляє значні прогалини в знаннях основного програмного матеріалу, у володінні окремими поняттями, не знає більшої частини фактичного матеріалу, не вміє встановлювати причинно-наслідкові зв'язки між явищами і процесами, завчивши матеріал без його усвідомлення.

7) «Не зараховано» (0-34 бали) – здобувач не розуміє суті питань, виявляє прогалини в знаннях основного навчального матеріалу, допускає принципові помилки у виконанні передбачених програмою завдань, що свідчить про необхідність обов'язкового повторного вивчення дисципліни.

10. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна література:

1. Галушак М. П., Галушак О. Я., Кужда Т. І. Прогнозування соціально-економічних процесів: навчальний посібник для економічних спеціальностей. – Тернопіль: ФОП Паляниця, 2021. 160 с.

2. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: навч. посіб. для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент» / О.Б.Гевко ,

Н.М. Шведа. - Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2016. 152 с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/21483>

3. Довбня С.Б., Найдовська А.О. Стратегія підприємства. Частина 2: навч. посібник. Дніпро: НМетАУ, 2021. 92 с.

4. Євмешкіна О.Л. Теоретико-методологічні засади модернізації системи державного стратегічного планування в Україні: монографія. Київ: УкрСІЧ, 2017. 394 с.

5. Довгань Л., Каракай Ю., Артеменко Л. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: «Центр навчальної літератури», 2019. 440с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/1_1233_45082245.pdf

6. Дорошук Г.А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи: монографія / під ред. С.К. Харічкова. Одеса: Бондаренко М.О., 2016. 196 с.

7. Карпіщенко О.І., Ілляшенко К.В., Карпіщенко О.О. Стратегічне планування: навч. посіб. Суми:Сумський державний університет, 2013. 446 с.

8. Інституційно-організаційні основи проведення форсайт дослідження «Економіка України–2050»: колективна монографія / за наук. ред. д-р екон. наук, проф., чл.-кор. НАН України М.І. Скрипниченко; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». К., 2021. 492 с. URL: http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2022/04/Forsite_Ukraine_2050-3.pdf

9. Краснокутська Н.С. Стратегічне управління: навчальний посібник. Харків: НТУ «ХП», 2017. 460с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/162863221.pdf>

10. Кузьмін О.Є., Яцура В.В., Грибик І.І., Грищук А.М., Смолінська Н.В., Гункевич М.Б., Замроз М.В. Управління змінами: навч. посіб. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 356 с.

11. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. Управління змінами: навч. посіб. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 148с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/48114/1/%D0%A3%D0%9F%D0%A0%D0%90%D0%92%D0%9B%D0%86%D0%9D%D0%9D%D0%AF%20%D0%97%D0%9C%D0%86%D0%9D%D0%90%D0%9C%D0%98-maket.pdf>

12. Огляд форсайт-практик у публічному секторі: досвід Європарламенту, Великої Британії, Естонії та Фінляндії. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/Foresight_Public_Sector_update.pdf

13. Пічугіна Т.С., Ткачова С.С., Ткаченко О.П. Управління змінами: навч. посіб. Харків: ХДУХТ, 2017. 226 с.

14. Піжук О.І. Стратегія підприємства: навч. посіб. Державна фіскальна служба України, Університет ДФС України, [та ін.]. Ірпінь, 2018. 390 с.

15. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл; За заг. ред. М. І. Ковалю. Київ: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2018. 350 с.

16. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : [навч. посіб.] / К. І. Редченко. – [2-ге вид., доп.]. – Л. : «Новий світ-2000», 2003. – 272 с.

17. Стратегія підприємства: навч. посіб. / Т.Б. Хлевицька, М. С. Зашук, О.В. Сергеева [та ін.]; за ред. Т.Б. Хлевицької. Донецьк: ДонНУЕТ, 2014. 455 с.

18. Стратегічне управління: конспект лекцій. Навчальний посібник: навчальний наочний посібник для студентів, які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент», спеціалізацією «Менеджмент і бізнес адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад. Л. П. Артеменко. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 342с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/45891>

19. Стратегічне планування: навч. посіб. / М.А.Латинін та ін. ; за заг. ред. д.е.н., проф. О.Ю. Амосова. 2-ге вид., перероб. та доп. Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ “Магістр”, 2012. 215 с.

20. Стратегічне управління та політичне прогнозування в публічній сфері: навч. посіб. / авт. кол.: С.О. Телешун, І.В. Рейтерович, С.В. Ситник, О.Г. Пухкал та ін.; за заг. ред. С. О. Телешуна, д-ра політ. наук, проф. Київ : НАДУ, 2018. 192 с.

21. Стратегічне планування в менеджменті: курс лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» / Держ. біотехнол. ун-т; уклад.: О.М. Таран, О.О. Гуторова, Г.П. Пасемко. Харків., 2024. 172 с.

22. Таран О.М. Стратегічне управління: навч. посіб. для здобувачів першого (бакалаврського) рівня спеціальностей 073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування» Харк. нац. аграр. ун-т. Харків, 2020. 345с. URL: <http://dspace.knau.kharkov.ua/jspui/bitstream/123456789/2199/4/%D0%BB2.pdf>

23. Тертичка В. В. Стратегічне управління: підручник. Київ: «К.І.С.», 2017. 932 с. URL: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/730632/mod_resource/content/0/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B5%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%A2%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BA%D0%B0.pdf

24. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. - 2-ге вид., переробл. і доп. Київ.: КНЕУ, 2004. 699с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2c7ff2c2-f6cd-4b44-b13d-349bdd93ed4f/content>

25. Шевченко І.Б. Управління змінами: навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. - Київ: НТУУ «КПІ» Політехніка, 2015. 231с.

Допоміжна література:

1. Гира О.А., Юричина І.А. Форсайт технологія планування стратегічних напрямів розвитку економічних систем. 2019. URL: http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/20953/%D0%92%D0%A1%D0%9D%D0%9F%D0%9A_%D0%95%D0%9F_%D0%9C%D0%B0%D1%80%D1%96%D1%83%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D1%8C_2019_p291-293.pdf?sequence=1.
2. Курс «Competitive Strategy» // Coursera. URL: <https://ru.coursera.org/>
3. European Agency for Safety and Health at Work. URL: Access mode: <http://www.hsepeople.com/forum/topic/1127>
4. Стратегічне планування в регіонах Європейського союзу. URL: <http://www.cor.eu.int/home.htm>
5. Сучасні технології стратегічного управління в умовах євроінтеграції : монографія; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. І. О. Кузнецової ; Одес. нац. екон. ун-т. Харків : ПромАрт, 2018. 184 с

17. Інформаційні ресурси

1. Офіційний сайт Президента України. URL: <https://www.president.gov.ua>
2. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <http://www.rada.gov.ua>.
3. Офіційний сайт Кабінету Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua>.
4. Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України». мURL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text>
5. Національний інститут стратегічних досліджень (НІСД) <https://niss.gov.ua>
6. Український інститут майбутнього (UIF)
7. Світовий центр даних з геоінформатики та сталого розвитку <http://wdc.org.ua/>

Навчальне видання

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Методичні вказівки
до практичних, семінарських занять та організації самостійної
роботи здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»

Укладачі:

ТАРАН Оксана Миколаївна
ГУТОРОВА Олена Олександрівна
ПАСЕМКО Галина Павлівна

Формат 60x84/16. Гарнітура Times New Roman
Папір для цифрового друку. Друк ризографічний.
Ум. друк. арк.2,79.
Наклад ___ пр.
Державний біотехнологічний університет
61002, м. Харків, вул. Алчевських, 44.