

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра виробничого та інвестиційного менеджменту

«СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

**Навчально-методичний посібник
для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності
D3 «Менеджмент»
«Управління закладом освіти»**

Київ 2026

УДК: 005.21(075.8)

Навчально-методичний посібник до вивчення дисципліни «Стратегічний менеджмент» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності D3 «Менеджмент» «Управління закладом освіти». В посібнику розкриваються питання, які необхідні майбутнім менеджерам при прийнятті управлінських рішень, розробці та реалізації стратегій організації, а також при застосуванні методології стратегічного управління.

Мовчун С. В. Навчально-методичний посібник з дисципліни «Стратегічний менеджмент» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності D3 «Менеджмент». Київ. НУБіП. 2026. 266 с.

Рекомендовано до друку Вченою радою Факультету аграрного менеджменту Національного університету біоресурсів і природокористування України (протокол № 11 від 18.06.2026)

Автор-упорядник:

С. В. Мовчун, кандидат економічних наук, доцент кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту, НУБіП України

Рецензенти:

Н. І. Гречаник, доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри управління та освітніх технологій, НУБіП України.

Т. В. Лобунець, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту, НУБіП України.

Навчальне видання
Навчально-методичний посібник

для студентів спеціальності D3 «Менеджмент»
«Управління закладом освіти»

ЗМІСТ

ВСТУП	4
Тема 1. Зміст та еволюція стратегічного менеджменту	6
Тема 2. Організація як об'єкт стратегічного менеджменту	56
Тема 3. Система стратегічного менеджменту	67
Тема 4. Конкурентне середовище та конкурентні переваги стратегії менеджменту	90
Тема 5. Стратегічний потенціал та стратегічні рішення	142
Тема 6. Розробка місії та стратегічних цілей менеджменту закладів освіти аграрного профілю	169
Тема 7. Оцінювання та вибір стратегії менеджменту	194
Тема 8. Реалізація стратегічного менеджменту	212
Тема 9. Функціональні аспекти стратегічного менеджменту	228
Тема 10. Антикризовий менеджмент стратегічної діяльності.	243
Список рекомендованої літератури	265

ВСТУП

В сучасних умовах розвитку важливого значення набуває завдання досягнення організацією стабільного становища на ринку та зміцнення його конкурентних позицій. Його вирішення вимагає застосування системи управління, придатної для інноваційної, конкурентної та підприємницької реакцій на зміну в зовнішньому середовищі, що дозволяє керувати цими змінами на основі наукових методів їхнього передбачення, регулювання, пристосування до цілей організації. Такою системою є стратегічний менеджмент, що включає розробку і реалізацію стратегії організації, а також управління стратегічними проблемами. Важливість питань, що розглядаються навчальною дисципліною, полягає в тому, що майбутньому менеджеру для обґрунтування прийняття управлінських рішень необхідно знати методологію стратегічного управління, володіти відповідними методами розробки та реалізації стратегії організації.

Мета дисципліни «Стратегічний менеджмент» полягає в засвоєнні комплексу теоретичних знань та в оволодінні практичними навичками в галузі стратегічного менеджменту, інструментарієм та методикою розроблення стратегій розвитку для прийняття ефективних, обґрунтованих та перспективно орієнтованих стратегічних рішень у процесі управління діяльністю організації на ринку.

Завдання дисципліни «Стратегічний менеджмент» є набуття практичних навичок з питань стратегічного менеджменту. А саме при прийнятті управлінських рішень, розробці та реалізації стратегій організації, а також при застосуванні методології стратегічного управління.

Набуття компетентностей

Інтегральні компетентності (ІК): Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або використання інновацій за невизначеності умов і вимог.

Загальні компетентності (ЗК):

ЗК 2. Здатність до спілкування з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності).

ЗК 4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

ЗК 9. Здатність підтримувати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, налагоджувати ефективну взаємодію в команді, освоювати сприятливі умови для навчання та саморозвитку педагогічних працівників закладу освіти.

Спеціальні (фахові) компетентності (СК):

СК 1. Здатність обирати та використовувати концепції методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів.

СК 2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії і плани.

СК 7. Здатність розробляти проєкти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість;

СК 10. Здатність до управління організацією та її розвитком.

СК 11. Здатність формувати стратегію розвитку закладу освіти, розробляти стратегічний та оперативний плани його діяльності.

Програмні результати навчання (ПРН).

ПРН 3. Проєктувати ефективні системи управління організаціями.

ПРН 4. Обґрунтовувати та управляти проєктами, генерувати підприємницькі ідеї.

ПРН 5. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному вимірах.

ПРН 13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).

ПРН 14. Транслювати вміння, навички розробляти й реалізовувати стратегічний та оперативний плани розвитку аграрного закладу освіти.

Тема 1. Зміст та еволюція стратегічного менеджменту

План

1. Сутність, роль і місце стратегічного менеджменту в організації
2. Наукові школи стратегічного менеджменту
3. Моделі і методологія стратегічного менеджменту
4. Інтеграція моделей, теорій і алгоритмів у стратегічному управлінні

1. Сутність, роль і місце стратегічного менеджменту в організації

Однією з базових категорій стратегічного менеджменту є поняття «управління». Його зміст може розкриватися з позицій вузького та широкого підходів. У межах вузького підходу управління доцільно трактувати як цілеспрямований процес впливу суб'єкта на певний об'єкт, у результаті якого останній здійснює відповідні дії для досягнення визначених суб'єктом цілей. Найбільш сприятливою ситуацією є така взаємодія, за якої цілі суб'єкта та об'єкта управління узгоджуються або повністю збігаються.

Ширше трактування управління передбачає розгляд його як комплексного процесу, що охоплює не лише безпосередній управлінський вплив, а й підготовку відповідних рішень, організацію їх реалізації, здійснення контролю за діяльністю об'єкта та аналіз отриманих результатів. Отже, управління має циклічний і безперервний характер: воно виникає одночасно з формуванням взаємозв'язків між суб'єктом і об'єктом та продовжується протягом усього періоду їхньої взаємодії.

У наукових джерелах поняття «управління» та «менеджмент» іноді використовують як синонімічні. Проте їх зміст не є цілком тотожним. Категорія «управління» характеризується ширшим охопленням і може застосовуватися щодо найрізноманітніших систем та сфер діяльності людини. Йдеться, зокрема, про державне управління, військове управління, керування технічними системами, автомобілями, інформаційними мережами, підприємствами та іншими об'єктами.

Поняття «менеджмент», запозичене з англійської мови, є більш спеціалізованим. Воно переважно характеризує процес управління організаціями, адміністрування та координації спільної діяльності людей. Первинно менеджмент був пов'язаний передусім з організаційною, комерційною та підприємницькою діяльністю, однак поступово сфера його використання розширилася. Сьогодні відповідні управлінські підходи застосовуються також у некомерційних організаціях, установах та інших сферах суспільного життя.

Якщо управління розглядається стосовно організації, підприємства, установи чи іншого колективного утворення, поняття «управління» та «менеджмент» можуть використовуватися як близькі за змістом. При цьому

організацію доцільно розглядати як об'єднання двох або більше осіб, діяльність яких координується та спрямовується на досягнення визначеної спільної мети.

Система управління являє собою внутрішньо організовану професійну діяльність, яка базується на сучасних наукових підходах, управлінських методах і практичному досвіді. Її призначення полягає у забезпеченні обґрунтованого прийняття та ефективної реалізації управлінських рішень, спрямованих на забезпечення результативності й конкурентоспроможності організації.

Організацію доцільно характеризувати як складну відкриту систему, що функціонує у взаємодії із зовнішнім середовищем, постійно змінюється та має визначену цільову спрямованість. Саме відкритість і динамічність організації зумовлюють необхідність постійного удосконалення управлінських механізмів.

Система менеджменту виступає одним із ключових механізмів формування та реалізації загальної програми розвитку організації. Через неї забезпечується практичне втілення стратегічних орієнтирів, а її кінцеве призначення полягає у досягненні місії організації. Місія, своєю чергою, відображає фундаментальне призначення організації, характеризує основну причину її існування та визначає загальну спрямованість діяльності.

Поняття менеджменту може бути розглянуто крізь призму трьох взаємопов'язаних аспектів: інституційного, функціонального та інструментального, табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні аспекти менеджменту

№ з/п	Аспект	Значення	Предмет
1.	Інституційний	відповідає на питання: хто здійснює управління та на кого воно спрямоване.	1. Увага концентрується на суб'єктах управлінської діяльності – менеджерах, керівниках, органах управління та інших особах, відповідальних за прийняття управлінських рішень 2. Визначається коло працівників або структурних елементів організації, на діяльність яких поширюється управлінський вплив.
2	Функціональний	характеризує те, яким чином здійснюється управління, та яким є його вплив на керовану систему.	1. Досліджуються функції управління, професійна діяльність і розвиток менеджерів, особливості стилів керівництва, а також характер взаємодії між керівниками та підлеглими. 2. Важливим показником такого аспекту є ефективність управлінського впливу.
3	Інструментальний	дає відповідь на питання, за допомогою яких засобів реалізується управління.	Його предметом є сукупність методів, технологій, інструментів та інших засобів, які менеджери застосовують для виконання покладених на них управлінських завдань.

Поєднання зазначених аспектів дає змогу розглядати менеджмент як багатогранне явище. Зокрема, його можна трактувати як:

1. окрему професійну функцію та вид управлінської діяльності;
2. інтеграційний процес формування організації та координації її діяльності;
3. спеціалізований управлінський апарат сучасної організації;
4. професійну спільноту або соціальну групу осіб, які здійснюють управлінську діяльність;
5. самостійну галузь знань, що поєднує наукові положення, методи та практичне мистецтво управління.

За функціональною ознакою, тобто залежно від конкретної сфери діяльності організації або її структурних підрозділів, можна виокремити такі основні види менеджменту, а саме: маркетинг, виробничий, матеріально-технічного постачання та збуту, персоналу, фінансовий, інвестиційний, інноваційний, антикризовий. Зупинимось більш детально на кожному із них.

Маркетинг-менеджмент охоплює управління діяльністю, пов'язаною з дослідженням ринку, визначенням його поточної та перспективної кон'юнктури, вибором цільових сегментів, формуванням каналів збуту, розробленням цінової та рекламної політики. Його важливою функцією є забезпечення відповідності діяльності організації потребам ринку та поведінці споживачів.

Виробничий менеджмент орієнтований на управління основними, допоміжними та забезпечувальними процесами, у межах яких створюються товари або послуги. Його завдання полягає у забезпеченні результативного функціонування виробничої системи, раціональній координації ресурсів і виконавців, а також спрямуванні виробничої діяльності на досягнення визначених організаційних цілей.

Менеджмент матеріально-технічного постачання та збуту пов'язаний з організацією та координацією процесів постачання необхідних матеріалів, напівфабрикатів і комплектувальних виробів. Він охоплює укладання відповідних господарських договорів, організацію поставок, здійснення вхідного контролю, пакування та зберігання продукції, а також її передачу кінцевим споживачам.

Менеджмент персоналу спрямований на комплексне управління трудовим потенціалом організації. Він охоплює прогнозування та планування потреби у працівниках, їх пошук і добір, оцінювання професійних характеристик, формування кадрового резерву, визначення системи оплати праці та соціальних пільг. До цього напряму також належать професійна орієнтація, адаптація нових працівників, організація навчання та підвищення кваліфікації, а також оцінювання результатів трудової діяльності.

Фінансовий менеджмент являє собою напрям управлінської діяльності, пов'язаний із регулюванням руху фінансових ресурсів та фінансових відносин організації. Його зміст включає формування бюджету і фінансових планів, мобілізацію та розподіл грошових ресурсів, управління інвестиційним портфелем, а також оцінювання поточного і перспективного фінансового стану. До пов'язаних напрямів належать ризик-менеджмент і податковий менеджмент. Останній передбачає пошук правомірних способів оптимізації податкових витрат організації.

Інноваційний менеджмент зосереджений на управлінні процесами створення та впровадження нововведень. Його предметом є координація наукових досліджень і прикладних розробок, створення та випробування нових продуктів і послуг, організація їх упровадження у виробничу практику. Важливе місце посідають формування інноваційних програм, оцінювання їх результативності, ресурсне забезпечення та стимулювання творчої активності працівників. У кінцевому підсумку інноваційний менеджмент має забезпечувати трансформацію творчого потенціалу людей у нові продукти, технології та управлінські рішення, здатні перевищувати за своїми характеристиками наявні аналоги.

Інвестиційний менеджмент спеціалізується на управлінні інвестиційною діяльністю. Оскільки інвестиції передбачають вкладення капіталу з очікуванням майбутнього економічного результату, інвестиційний менеджер має поєднувати компетентності у сфері стратегічного управління, фінансового аналізу та ресурсного планування. Особливого значення набувають визначення інвестиційних пріоритетів, організація довгострокового руху матеріальних і фінансових ресурсів та орієнтація персоналу на реалізацію перспективних цілей.

Антикризовий менеджмент можна визначити як комплекс управлінських заходів, спрямованих на забезпечення життєздатності та відновлення організації в умовах кризових явищ. Його сутність – це своєчасне виявлення кризових загроз, протидії негативним тенденціям та формуванні умов для збереження функціональної і фінансової стійкості організації. Водночас зазначені види менеджменту не існують ізольовано: між ними формується система взаємозалежностей, оскільки результати одного напрямку управління безпосередньо впливають на інші.

Менеджмент залежно від рівня та об'єкта управління

За критерієм об'єкта управління виокремлюють стратегічний, тактичний та оперативний менеджмент. Їх відмінності насамперед визначаються часовим горизонтом, рівнем управлінських рішень, характером завдань та масштабом відповідальності керівників, табл. 1.2.

Менеджмент залежно від рівня та об'єкта управління

Вид менеджменту	Характеристика	Рівень управління
Стратегічний	концентрується на довгостроковому розвитку організації. Він розглядає людський потенціал як одну з фундаментальних передумов розвитку, орієнтує виробничу діяльність на потреби споживачів, забезпечує адаптацію організації до змін зовнішнього середовища та створює передумови для досягнення перспективних цілей	Переважно стратегічні рішення приймаються на найвищих рівнях управління
Тактичний	забезпечує реалізацію коротко- та середньострокових завдань організації. Він охоплює управління маркетинговими, науково-дослідними, виробничими, фінансовими, кадровими та соціальними процесами, а також забезпечує виконання поточних планів	Основна відповідальність за цей рівень управління покладається на керівників середньої ланки
Оперативний	пов'язаний із вирішенням поточних завдань, які потребують швидкого управлінського реагування. Його зміст охоплює організацію виконання оперативних планів, диспетчеризацію, розподіл робіт і ресурсів, оперативне коригування виробничих та фінансових процесів	Такий вид управління реалізується на різних рівнях організаційної структури.

Стратегічний менеджмент передбачає пошук відповідей на три фундаментальні питання, які визначають логіку довгострокового розвитку організації:

1. Яким є сучасний стан організації сьогодні (поточний стан)?
2. Якого майбутнього стану вона прагне досягти (куди ми хочемо прийти)?
3. Яким чином можна забезпечити перехід від поточного до бажаного стану?

Такий підхід дозволяє поєднати оцінювання теперішнього становища організації з формуванням її майбутніх орієнтирів та визначенням практичних способів їх досягнення.

Отже, до стратегічного менеджменту належать також категорії «стратегічне управління», «стратегічна вказівка» та «стратегічне планування».

Стратегічна вказівка є конкретизованим елементом стратегії, який переводить загальні стратегічні положення у більш точні управлінські орієнтири. Вона може використовуватися як основа для розроблення бізнес-планів або прийняття конкретних тактичних рішень. Отже, якість стратегічних вказівок безпосередньо впливає на якість корпоративної стратегії та всієї системи стратегічного управління.

Стратегічне планування – це сукупність взаємопов'язаних управлінських дій та рішень, спрямованих на практичне забезпечення реалізації стратегії та

досягнення визначених організаційних цілей. Відсутність системного планування знижує здатність організації адаптуватися до динамічних змін середовища, особливо в умовах цифрової трансформації та підвищеної нестабільності.

Стратегічне управління – безперервний характер і передбачає постійне накопичення управлінського досвіду. Менеджери оцінюють результати реалізації прийнятих рішень та визначають, які управлінські підходи виявилися найбільш результативними. При цьому інтерпретація бізнес-стратегії залежить від професійного досвіду керівників, їхніх управлінських установок, мотивації та доступної інформації. Формалізований підхід до стратегічного планування значну увагу приділяє кількісно вимірюваним показникам, однак ефективність стратегічних рішень залежить також від якісних, організаційних і поведінкових чинників.

Однією з ключових передумов стратегічного розвитку інноваційного та високотехнологічного підприємства є людський потенціал. Саме знання, професійні компетентності, практичний досвід і прихильність працівників до організації формують основу її довгострокових можливостей. У цьому контексті управління людськими ресурсами необхідно розглядати не як суто кадрову функцію, а як важливий компонент загальної стратегії організації.

Визначальною характеристикою сучасного управління людськими ресурсами є його стратегічна інтегрованість. Кадрові рішення мають формуватися з урахуванням загального бачення розвитку організації та бути узгодженими з іншими функціональними підсистемами управління. Основна мета такого підходу полягає у забезпеченні інтеграції людських ресурсів із системою стратегічного управління та створенні кадрового підґрунтя для реалізації інноваційних і довгострокових цілей.

Тому питання управління персоналом повинні бути органічною складовою стратегічних планів організації. Це дозволяє узгодити окремі кадрові напрями, а також стимулює менеджерів різних рівнів враховувати перспективи розвитку людського потенціалу під час реалізації загальної стратегії.

Кадрова політика має інтегруватися із загальною системою стратегічного бізнес-планування. Такий підхід забезпечує формування управлінських рішень щодо персоналу на стратегічному рівні та дозволяє узгодити права, обов'язки й відповідальність учасників кадрових процесів. Результатом цього може бути формування вищого рівня організаційної прихильності працівників, що позитивно впливає не лише на економічні показники, а й на загальний розвиток підприємства.

Відповідно, одним із важливих результатів ефективної кадрової політики є формування високого рівня поведінкової прихильності персоналу до досягнення узгоджених організаційних цілей.

Передумови виникнення стратегічного менеджменту

Формування основних шкіл і напрямів менеджменту безпосередньо пов'язане зі змінами умов функціонування організацій. Нові економічні, технологічні та соціальні реалії створювали нові управлінські проблеми, які потребували відповідного теоретичного осмислення.

На початку XX століття стрімке зростання важкої промисловості сформувало значний попит на робочу силу, зокрема на працівників із відносно невисоким рівнем кваліфікації. Роботодавці при цьому прагнули отримати максимальну продуктивність праці за встановленого рівня оплати. Необхідність пошуку раціональних способів організації праці та підвищення її продуктивності стала одним із чинників становлення школи наукового менеджменту, представниками якої були Ф. Тейлор, Г. Гант, Х. Емерсон та інші дослідники.

У 1930–1950-х роках ситуація на американському ринку праці зазнала істотних змін. Підвищилася потреба у висококваліфікованих працівниках, здатних працювати зі складним і дорогим обладнанням. Управління таким персоналом уже не могло обмежуватися лише контролем за виконанням трудових операцій. Воно вимагало розвинених механізмів мотивації, урахування різноманітних очікувань працівників, організації професійної перепідготовки та підвищення кваліфікації. Відповідною реакцією управлінської науки стало посилення уваги до психологічних аспектів діяльності та людського чинника в організації.

Подальший розвиток управлінської теорії також відбувався під впливом змін зовнішнього середовища та характеру функціонування бізнесу. Поява теорії стратегічного менеджменту не була винятком. Формування стратегічного менеджменту як окремого наукового напрямку пов'язують із новими умовами діяльності великих корпорацій, особливо у США, які сформувалися на початку 1960-х років.

Серед основних передумов становлення стратегічного менеджменту можна виокремити кілька взаємопов'язаних чинників. По-перше, науково-технічна революція спричинила технологічні зміни, які вимагали прогнозування майбутніх технологічних проривів. По-друге, насичення ринків розвинених країн посилювало конкурентну боротьбу. По-третє, процеси глобалізації, поява транснаціональних корпорацій та розширення міжнародних ринків істотно підвищили складність і невизначеність зовнішнього середовища. За таких умов традиційного оперативного та функціонального менеджменту стало недостатньо, а організації потребували довгострокової орієнтації на майбутнє.

Розвиток стратегічного менеджменту як окремої сфери управлінської науки та практики можна представити через послідовність кількох етапів.

Перший – бюджетування та контроль. Бюджетування й контроль почали активно розвиватися ще в першій чверті XX століття. Одним із прикладів

інструментів планування, що сформувалися в цей період, є діаграми Г. Ганта, які й сьогодні широко використовуються для планування та контролю виконання робіт.

На цьому етапі переважало уявлення про відносну стабільність внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Передбачалося, що технології, конкурентне середовище, доступність ресурсів, кваліфікація працівників та інші базові параметри у майбутньому істотно не зміняться. Відповідно, зміни розглядалися переважно як окремі перешкоди, які можна подолати на основі накопиченого досвіду.

Бюджетування і контроль залишаються важливими інструментами управління передусім у ситуаціях, де управлінська проблема має визначені параметри, відомі ресурси, зрозумілі способи вирішення та чіткі часові межі. Такі завдання можна характеризувати як «жорсткі» управлінські проблеми.

Однак подальший розвиток теорії менеджменту показав, що управлінські проблеми не можуть бути обмежені лише такими ситуаціями. Особливо у 1970-х роках посилювалося розуміння значення «м'яких» проблем, для яких характерними є невизначеність вихідних параметрів та складність однозначного визначення умов прийняття рішень.

Другий – довгострокове планування. Довгострокове планування набуло широкого поширення у 1950-х роках. Його методологічною основою було виявлення тенденцій зміни економічних показників і перенесення встановлених трендів у майбутній період. Такий підхід був особливо корисним для планування ресурсів на тривалу перспективу, зокрема з урахуванням очікуваного розширення діяльності організації або скорочення виробництва окремих товарів чи послуг.

Третій – стратегічне планування. Широке застосування стратегічного планування у бізнес-практиці почалося наприкінці 1960-х – на початку 1970-х років. На відміну від довгострокового планування, стратегічний підхід передбачав аналіз не лише внутрішніх тенденцій розвитку корпорації, а й змін у зовнішньому середовищі. Останнє розглядалося як складна система взаємопов'язаних факторів, які впливають як на організацію, так і на її конкурентів.

У такій системі нестабільність середовища стала важливим фактором стратегічного планування. Організація мала враховувати власні сильні та слабкі сторони, потенційні можливості зовнішнього середовища та загрози, що виникають під впливом конкурентних, соціальних, політичних, технологічних і економічних чинників.

Четвертий – стратегічний менеджмент. Як самостійна дисципліна стратегічний менеджмент сформувався в середині 1970-х років. Він, як і стратегічне планування, базується на систематичному дослідженні зовнішнього

середовища, проте його зміст є ширшим. *Стратегічний менеджмент не просто враховує зовнішнє середовище як обмежувальний фактор, а передбачає формування чітких стратегічних цілей і визначення способів їх досягнення.* При цьому використовуються сильні сторони організації, реалізуються можливості зовнішнього середовища, компенсуються внутрішні слабкості та розробляються механізми протидії загрозам.

Різноманітність визначень стратегічного менеджменту пояснюється складністю самої категорії та наявністю різних дослідницьких акцентів. Загалом відповідні визначення можна звести до трьох основних підходів або їх поєднання: підходу, орієнтованого на аналіз середовища; підходу «цілі та засоби»; діяльнісного підходу.

Підхід, орієнтований на аналіз середовища, акцентує увагу на взаємодії організації із зовнішнім середовищем. У цьому контексті А. Томпсон розглядає стратегічний менеджмент як процес прийняття рішень, у межах якого внутрішні можливості організації співвідносяться із зовнішніми загрозами та можливостями. Д. Шендел і К. Хаттен також пов'язують стратегічний менеджмент із визначенням взаємозв'язку організації та її середовища, досягненням поставлених цілей і розподілом ресурсів відповідно до стратегічних орієнтирів.

Перевагою такого підходу є відносна простота логіки дій стратегічного менеджера та можливість використання зрозумілих методичних процедур. Водночас його обмеженням може бути недостатнє врахування внутрішнього потенціалу організації, який за певних умов здатний компенсувати або нейтралізувати зовнішні загрози.

Підхід «цілі та засоби» розглядає стратегічний менеджмент насамперед як процес формування рішень, спрямованих на досягнення довгострокових організаційних цілей. У визначенні У. Глука і Л. Джауха стратегічний менеджмент представлений як напрям теорії прийняття рішень, орієнтований на формування ефективної стратегії або системи стратегій, необхідних для досягнення корпоративних цілей. У такому розумінні стратегічне управління передбачає формування взаємопов'язаної системи рішень різних рівнів, побудованих відповідно до певної ієрархії пріоритетів.

У межах цього підходу стратегічний менеджмент може бути представлений як план управління організацією, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей. Інший варіант трактування пов'язує стратегічний менеджмент із системою рішень та дій щодо розроблення і реалізації стратегій, спрямованих на досягнення організаційних цілей. Такі підходи представлені, зокрема, у працях А. Томпсона, А. Стрікланда, Дж. Пірса та Р. Робертсона.

Діяльнісний підхід концентрується на послідовності конкретних управлінських дій, необхідних для формування та реалізації стратегії. Його особливість полягає у поєднанні аналізу зовнішнього середовища та визначення цілей із практичною реалізацією стратегічних рішень.

Г. Джонсон і К. Скулз пропонують розглядати стратегічний менеджмент як послідовність трьох ключових елементів: аналізу, стратегічного вибору та імплементації. На першому етапі визначається поточне становище організації в конкурентному середовищі. На другому - розробляються та оцінюються альтернативні стратегічні напрями. На третьому - здійснюється практична реалізація обраної стратегії.

Аналіз у цій моделі передбачає дослідження змінних зовнішнього та внутрішнього середовища, які можуть впливати на вибір стратегії. Стратегічний вибір передбачає оцінювання альтернатив і визначення найбільш доцільних засобів реалізації стратегії. На етапі імплементації забезпечується практичне виконання прийнятих рішень, а контроль дозволяє виявити відхилення та за необхідності здійснити коригування.

Отже, різні підходи до визначення стратегічного менеджменту не суперечать один одному, а можуть взаємодоповнюватися. Найбільш комплексне розуміння цієї категорії доцільно формувати через поєднання аналізу середовища, визначення стратегічних цілей, вибору відповідних засобів та практичної діяльності з реалізації стратегії. У змістовному операційному трактуванні стратегічний менеджмент являє собою структурований процес управлінських дій, спрямованих на досягнення попередньо визначених цілей на основі відповідних методологічних принципів.

Стратегічний та оперативний менеджмент: основні відмінності

Глибше розкрити сутність стратегічного менеджменту можна через його порівняння з оперативним управлінням. Відповідне порівняння може здійснюватися за такими параметрами: рівень прийняття рішень; характер і безперервність процесів планування та реалізації; співвідношення «жорстких» і «м'яких» проблем; кількість альтернатив; обсяг і тип управлінської інформації; часовий горизонт; характер використання людських ресурсів; точність контролю та оцінювання; інтереси учасників прийняття рішень; рівень ризику.

Стратегічні рішення формуються переважно на найвищому рівні управління. Нижчі управлінські рівні забезпечують стратегічний центр необхідною інформацією для прийняття відповідних рішень. Оперативні рішення, навпаки, можуть прийматися на різних рівнях організації залежно від характеру завдання.

Стратегічне управління здійснюється в умовах значної невизначеності. Її джерелами можуть бути як зміни зовнішнього середовища, так і внутрішня складність самої організації. Зовнішні фактори характеризуються

нестабільністю та можуть змушувати організацію постійно адаптувати свою поведінку. Внутрішня невизначеність зумовлена складними взаємозв'язками між структурними компонентами та підсистемами організації.

Повністю та детально передбачити поведінку складної організаційної системи неможливо. Тому стратегічний менеджмент орієнтується не стільки на точне моделювання кожної майбутньої ситуації, скільки на виявлення основних тенденцій та формування здатності організації адаптуватися до них.

Однією з ключових особливостей стратегічного управління є відносна переривчастість стратегічного циклу та переважання «м'яких» проблем, для яких характерна невизначеність вихідних параметрів і граничних умов. Стратегічні рішення приймаються порівняно рідко, однак їх реалізація може тривати роками. Відмова від обраної стратегії, як правило, потребує вагомих причин. Оперативне управління має значно більш безперервний характер: планування здійснюється регулярно, а завдання переважно мають короткострокову спрямованість.

Важливою особливістю стратегічного планування є необхідність розгляду значної кількості можливих альтернатив. На ранніх етапах розроблення стратегії бажано сформувати широкий спектр варіантів, що дозволяє знизити ризик прийняття помилкового рішення. Водночас збільшення кількості альтернатив потребує додаткового часу та управлінських ресурсів для їх оцінювання. В оперативному менеджменті рішення частіше стосуються структурованих завдань із відомими способами вирішення, а помилки зазвичай мають менш масштабні наслідки.

Стратегічне управління потребує значного інформаційного забезпечення. Для розроблення стратегії необхідно використовувати дані з різних зовнішніх та внутрішніх джерел, оскільки стратегічні рішення стосуються широкого кола процесів і майбутніх тенденцій. У таких умовах важливого значення набувають професійний досвід та управлінська інтуїція. На відміну від цього, інформаційні процедури оперативного управління значною мірою формалізовані, джерела даних є більш стабільними, а інформація може бути ефективно оброблена автоматизованими системами.

Істотно відрізняється часовий горизонт цих двох видів управління. Стратегічне планування орієнтоване на тривалий період, який зазвичай становить три–п'ять років. Оперативне управління зосереджене на завданнях, реалізація яких потребує значно коротших проміжків часу - від декількох тижнів до декількох місяців.

Водночас стратегічний та оперативний рівні управління не слід протиставляти як незалежні системи. Між ними існує безпосередній функціональний зв'язок. Оперативні рішення фактично забезпечують практичне виконання стратегії та мають бути спрямовані на досягнення визначених

стратегічних орієнтирів. Саме тому стратегічні цілі формулюються загальніше, тоді як оперативні завдання характеризуються більшою деталізацією.

Розмежування стратегічного та оперативного управління стосується також використання людського потенціалу. Стратегічні рішення переважно належать до компетенції вищого управлінського персоналу. У складних ситуаціях до їх підготовки можуть залучатися внутрішні та зовнішні консультанти, а також інші групи стейкхолдерів, зацікавлені у результатах діяльності організації. Відповідно, стратегічне управління потребує значних витрат людського та експертного ресурсу. Оперативне управління переважно здійснюється менеджерами середньої та нижчої ланок, а відповідні витрати є частиною загальних витрат на оплату управлінської праці.

Ще однією важливою відмінністю є складність контролю та оцінювання результатів. Ефективність стратегічного рішення часто неможливо повною мірою визначити одразу після його прийняття, оскільки наслідки можуть проявитися лише через тривалий період. Крім того, через значну кількість зовнішніх і внутрішніх чинників складно встановити точний внесок кожного з них у кінцевий результат. В оперативному управлінні часовий інтервал між рішенням і його результатом зазвичай коротший, тому причини позитивних або негативних наслідків простіше встановити.

Стратегічні та оперативні рішення також можуть відрізнятися за характером інтересів учасників управління. Стратегічний рівень має орієнтуватися передусім на загальні корпоративні інтереси та довгострокові цілі організації. На оперативному рівні допускається більша орієнтація на локальні цілі окремого підрозділу, функціональної групи чи робочої команди.

Принципово важливою характеристикою стратегічних рішень є підвищений рівень ризику. Помилкове стратегічне рішення може спричинити значно масштабніші наслідки, ніж помилка в межах оперативного управління. Це пояснюється більшим масштабом стратегічних рішень, тривалістю їх впливу та вищим рівнем невизначеності зовнішнього й внутрішнього середовища.

Стратегічне та довгострокове управління

Важливо розмежовувати стратегічне управління та довгострокове управління, оскільки їх часовий горизонт може бути подібним, але методологічні засади суттєво відрізняються.

Довгострокове управління виходить із припущення про можливість перенесення сучасних тенденцій розвитку організаційного середовища на майбутні періоди. За такої логіки майбутні параметри діяльності можна визначати шляхом екстраполяції наявних тенденцій, а довгостроковий план - формувати на основі бюджетних розрахунків і відповідних кількісних показників. Після цього довгостроковий план може бути деталізований за коротшими часовими періодами.

Такий підхід є найбільш результативним за відносно стабільного зовнішнього та внутрішнього середовища. Проте в сучасних умовах кількість організацій, які функціонують у повністю стабільному середовищі, є обмеженою. За високої складності, динамічності та невизначеності середовища більш адекватною є концепція стратегічного менеджменту, яка не передбачає можливості достовірного прогнозування всіх довгострокових тенденцій.

Стратегічний менеджмент тому концентрується на формуванні та підтриманні довгострокових конкурентних переваг організації, одночасно враховуючи невизначеність і складність середовища її функціонування. Його завданням є не лише передбачення майбутнього, а й підготовка організації до різних можливих сценаріїв розвитку подій.

Більш детально відмінності між стратегічним управлінням і довгостроковим плануванням проявляються у цілях, завданнях, методологічних підходах та оцінюванні ресурсного потенціалу організації. Довгострокове планування передусім орієнтоване на розрахунок майбутніх результатів та визначення потреби в ресурсах на тривалий період. Для цього використовуються детерміновані математичні моделі, розрахункові методики та комп'ютерні програми, спрямовані на оптимізацію використання ресурсів.

Стратегічний менеджмент має інше цільове спрямування. Його основним результатом є формування та підтримання довготривалої конкурентної переваги організації. Для цього враховуються внутрішні сильні та слабкі сторони, можливості зовнішнього середовища та потенційні загрози. Отже, стратегічний менеджмент передбачає не просте прогнозування майбутніх показників, а формування системи управлінських дій, здатної забезпечити стійкий розвиток організації.

За умов довгострокового планування ключовими критеріями ефективності традиційно виступають прибутковість і рентабельність діяльності. Стратегічний менеджмент доповнює ці критерії орієнтацією на адаптивність організації, її здатність протистояти змінам зовнішнього середовища та підтримувати довгострокову стійкість.

Таким чином, стратегічний менеджмент розглядає людський потенціал як один із найбільш вагомих чинників довгострокового успіху організації. Знання, компетентності, досвід працівників та організаційна культура можуть формувати приховані резерви розвитку, які не завжди відображаються у традиційних фінансових показниках, але істотно впливають на здатність організації адаптуватися, інноваційно розвиватися та утримувати конкурентні позиції.

Отже, стратегічний менеджмент доцільно розглядати як комплексну систему управління довгостроковим розвитком організації, що поєднує аналіз внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища, визначення стратегічних

цілей, вибір відповідних напрямів розвитку, розподіл ресурсів, реалізацію стратегії та контроль за її результатами.

На відміну від традиційного оперативного управління, стратегічний менеджмент функціонує в умовах значної невизначеності, орієнтується на довгострокові результати та передбачає необхідність постійної адаптації організації до змін. Його особливістю є системне поєднання внутрішніх можливостей організації з потенціалом зовнішнього середовища.

Водночас стратегічний менеджмент не може існувати відокремлено від тактичного та оперативного рівнів управління. Стратегічні рішення визначають загальний напрям розвитку, тактичні рішення конкретизують способи реалізації стратегічних орієнтирів, а оперативне управління забезпечує їх практичне виконання. Саме взаємодія цих рівнів формує цілісну систему управління організацією.

Особливого значення у сучасній системі стратегічного менеджменту набуває управління людськими ресурсами. Людський капітал, професійні знання, компетентності, досвід, інноваційна активність та організаційна прихильність працівників створюють основу для реалізації стратегічних цілей. Тому кадрова політика має розглядатися не як ізольована функція, а як невід'ємна складова загальної стратегії організації.

Таким чином, сучасна концепція стратегічного менеджменту передбачає перехід від орієнтації виключно на прогнозування та планування до формування організаційної здатності діяти в умовах змін, невизначеності та конкурентного тиску. Саме адаптивність, стратегічне бачення, раціональне використання ресурсів і ефективне залучення людського потенціалу створюють передумови для довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку організації.

2. Наукові школи стратегічного менеджменту

Наукова школа являє собою сформоване на основі спільних наукових ідей та концепцій співтовариство дослідників, об'єднаних певним теоретичним підходом і науковими традиціями. Її розвиток визначається авторитетом учених, рівнем досліджень, наступністю наукових ідей та підготовкою фахівців відповідної галузі.

Формування наукової школи може відбуватися двома основними шляхами. Перший передбачає висунення керівником школи певної теорії або концепції, яку послідовники надалі розвивають і вдосконалюють. Другий ґрунтується на колективному розвитку наукової ідеї, коли кожен дослідник робить власний внесок у її інтерпретацію, уточнення та подальший розвиток.

У процесі становлення стратегічного менеджменту сформувалася система наукових шкіл, яку систематизував Г. Мінцберг. У сучасній методології

стратегічного менеджменту виокремлюють *десять шкіл*: дизайну, планування, позиціонування, підприємництва, когнітивну, навчання, влади, культури, зовнішнього середовища та конфігурації.

За характером дослідження їх можна об'єднати у три групи:

1. *Розпорядчі школи* – дизайну, планування та позиціонування. Вони зосереджуються переважно на тому, яким має бути процес формування стратегії.
2. *Описові школи* – підприємництва, когнітивна, навчання, влади, культури та зовнішнього середовища. Їхня увага спрямована на пояснення реальних процесів виникнення та розвитку стратегій.
3. *Школа конфігурації*, яка синтезує положення інших підходів і розглядає стратегічний процес через взаємозв'язок стратегії, організаційної структури, зовнішнього середовища та етапів життєвого циклу організації.

1. *Школа дизайну* сформувалася у 1960-х роках і стала методологічною основою для подальшого розвитку шкіл планування та позиціонування. Її представники трактують стратегію як результат *конструювання та моделювання*, спрямованого на встановлення відповідності між внутрішніми можливостями організації та умовами зовнішнього середовища.

Теоретичні засади цього підходу пов'язують із працями Ф. Селзніка, А. Чандлера та К. Ендрюса. Важливе місце у школі посідає аналіз сильних і слабких сторін організації, можливостей і загроз зовнішнього середовища, що знайшло практичне відображення у *SWOT-аналізі*.

Основними положеннями школи є:

- стратегія формується як свідомий, раціонально обґрунтований процес;
- основна відповідальність за її розроблення покладається на керівника організації;
- процес стратегічного моделювання має бути відносно простим і зрозумілим;
- стратегія повинна відповідати специфіці конкретної організації та її зовнішнього середовища;
- результатом стратегічного моделювання є цілісне бачення майбутнього розвитку;
- формування стратегії та її реалізація розглядаються як окремі процеси.

При обґрунтуванні стратегії враховуються фактори зовнішнього середовища, внутрішні сильні та слабкі сторони, конкурентні можливості, управлінські цінності та соціальна відповідальність. Організаційна культура управління, стиль керівництва та рівень централізації або децентралізації безпосередньо впливають на механізм реалізації стратегії.

Основними недоліками школи дизайну є недостатня увага до процесу організаційного навчання, надмірна орієнтація на поточний стан підприємства, складність швидкої зміни організаційної структури відповідно до нової стратегії, а також ризик втрати гнучкості внаслідок надмірно чіткого визначення стратегічного курсу. Окремою проблемою є розмежування розроблення та реалізації стратегії, коли стратегічні рішення концентруються на верхньому рівні управління.

Водночас підхід школи дизайну доцільний у ситуаціях, коли організація переживає суттєві зміни, переходить від нестабільності до стабілізації або потребує чіткого стратегічного курсу на етапі становлення.

2. *Школа планування* отримала найбільший розвиток у 1970-х роках. Її основоположником вважають І. Ансоффа, автора праці «Корпоративна стратегія». На відміну від неформального підходу школи дизайну, тут стратегія розглядається як *формалізований процес планування*, заснований на системному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища.

Процес стратегічного планування передбачає такі основні стадії:

1. *Постановка завдань* – визначення стратегічних альтернатив і напрямів розвитку.
2. *Зовнішній аудит* – дослідження зовнішнього середовища та прогнозування його можливих змін.
3. *Внутрішній аудит* – оцінювання сильних і слабких сторін, ресурсного та фінансового потенціалу.
4. *Оцінювання стратегії* – аналіз її прибутковості, конкурентоспроможності та ризиків.
5. *Операціоналізація* – деталізація стратегії через довгострокові, середньострокові та короткострокові плани.
6. *Програмування* – формування стратегічних програм, що поєднують діяльність структурних підрозділів і фінансові ресурси в єдиний механізм реалізації.

Важливим здобутком школи стало запровадження *сценарного планування* та системи *стратегічного контролю*. Таким чином, її ключова відмінність від школи дизайну полягає у формалізації стратегічного процесу та обов'язковому оформленні стратегії у вигляді стратегічного плану.

Разом із тим надмірна формалізація породжує низку проблем. До основних недоліків належать:

- *помилка зумовленості* – залежність стратегічного планування від точності довгострокових прогнозів;
- *помилка поділу* – відокремлення аналітичної роботи плановиків від стратегічного вибору керівництва;

- *помилка формалізації* – надмірна орієнтація на процедури, що може обмежувати творчість, інноваційність та інтуїтивне прийняття рішень.

Отже, школа планування зробила стратегічний менеджмент більш структурованим, проте надмірна формалізація може спрощувати складні та динамічні процеси стратегічного управління.

3. *Школа позиціонування* набула розвитку у 1980-х роках і зосередила увагу не стільки на процесі розроблення стратегії, скільки на її *змісті та виборі конкурентної позиції підприємства на ринку*.

Основні положення цього підходу сформувалися під впливом праці М. Портера «Конкурентна стратегія» та досліджень Бостонської консалтингової групи. Центральними категоріями стали конкурентний аналіз, конкурентні переваги, конкурентна стратегія та ланцюжок створення цінності.

Стратегія в межах цієї школи розуміється як *ринкова позиція*, яку підприємство обирає на основі аналітичних розрахунків. Основну роль у стратегічному процесі відіграють аналітики, які формують інформаційну основу для управлінського вибору.

До ключових стратегій позиціонування належать:

1. *лідерство за витратами* – прагнення досягти найнижчого рівня витрат у галузі;
2. *диференціювання* – створення продукції або послуг, які мають унікальні характеристики;
3. *фокусування* – концентрація діяльності на окремому сегменті ринку.

Важливе місце у школі позиціонування посідає модель п'яти конкурентних сил М. Портера: загроза появи нових конкурентів, ринкова влада постачальників, ринкова влада покупців, загроза товарів-замінників та інтенсивність конкурентної боротьби. Їхній вплив визначає привабливість галузі та можливості підприємства щодо формування конкурентної позиції.

Значний внесок у розвиток цього підходу зробила Бостонська консалтингова група, зокрема через *матрицю «зростання – частка ринку»* та концепцію кривої досвіду. Матриця дозволяє оцінювати портфель напрямів діяльності та розподіляти ресурси між ними з урахуванням темпів ринкового зростання і конкурентної позиції.

Недоліком школи є обмеження кількості можливих стратегій стандартними варіантами позиціонування. Такий підхід може звужувати стратегічний вибір, особливо в умовах нестандартної конкуренції та швидких ринкових змін.

4. *Когнітивна школа* трактує формування стратегії як *ментальний, або пізнавальний процес*, пов'язаний зі сприйняттям, інтерпретацією та опрацюванням інформації керівником. Її методологічною основою стала когнітивна психологія.

Представники школи виходять із того, що стратегія є продуктом індивідуального або колективного мислення. Керівник аналізує інформацію про внутрішнє і зовнішнє середовище, використовуючи знання, досвід, творчість та інтуїцію.

Основними положеннями когнітивного підходу є:

- стратегія формується у свідомості стратега;
- стратегічні ідеї виникають у формі концепцій, схем і ментальних моделей;
- інформація проходить через когнітивні фільтри та може суб'єктивно інтерпретуватися;
- навіть сформована стратегія не є гарантовано досконалою і може бути складною для своєчасної зміни.

Практична цінність школи полягає у необхідності розвитку здатності менеджерів аналізувати, структурувати й інтерпретувати інформацію із застосуванням карт, схем, таблиць та інших інструментів.

Водночас когнітивний підхід недостатньо розкриває механізми оптимізації та реалізації стратегії, а обмеженість людських можливостей щодо збору й оброблення інформації може призводити до суб'єктивних висновків.

5. Школа підприємництва розглядає стратегічний процес через діяльність *керівника-лідера та його стратегічне бачення*. Центральним поняттям цього підходу є «бачення» – уявлення керівника про майбутній напрям розвитку організації.

На відміну від школи дизайну, значення надається не лише раціональному аналізу, а й інтуїції, досвіду, мудрості та підприємницькому чуттю керівника.

Для підприємницького підходу характерні:

- активний пошук нових можливостей;
- концентрація влади в руках керівника;
- рішуче просування до визначеної мети в умовах невизначеності;
- орієнтація на розвиток;
- гнучкість стратегічного бачення;
- здатність швидко адаптувати стратегію до змін зовнішнього середовища.

Основною перевагою школи є можливість швидкого формування випереджальної стратегії, особливо на етапі створення організації або її масштабного оновлення.

Разом із тим надмірна залежність від однієї особи створює ризик суб'єктивності та помилкових стратегічних рішень. Крім того, концентрація стратегічного бачення в руках одного керівника може формувати культуру залежності персоналу від лідера. Тому в стабільних умовах доцільніше

поєднувати підприємницьке бачення з колективним обґрунтуванням стратегічних рішень.

6. *Школа навчання* трактує формування стратегії як *безперервний процес накопичення досвіду, експериментування та організаційного навчання*. Її представники виходять із того, що складність і непередбачуваність зовнішнього середовища не дають змоги наперед сформулювати стратегію, яка залишатиметься ефективною впродовж тривалого періоду.

Тому стратегія формується поступово – через практичну діяльність, аналіз результатів, випробування альтернатив та використання позитивного досвіду.

Основні положення школи полягають у тому, що:

- стратегічне управління має передбачати постійне навчання;
- джерелом стратегічних ініціатив може бути не лише керівник, а весь персонал;
- ефективні ініціативи поступово перетворюються на основу довгострокової стратегії;
- формування і реалізація стратегії мають бути взаємопов'язаними процесами.

Прикладом такого підходу може бути розвиток Nokia, яка поступово змінила структуру діяльності, накопичуючи досвід у різних галузях і зрештою зосередившись на телекомунікаціях. Цей приклад ілюструє стратегічне навчання організації через освоєння нових технологій і ринків.

Недоліками підходу є відсутність чіткого стратегічного орієнтира на початкових етапах, ризик стратегічного «дрейфу» та можливість негативного навчання, коли організація продовжує підтримувати неефективний напрям діяльності.

Водночас концепція школи навчання особливо актуальна для нестабільного середовища, де формування стратегії потребує постійного коригування на основі практичного досвіду.

7. *Школа влади* розглядає формування стратегії як *політичний і переговорний процес*, у якому важливу роль відіграють інтереси окремих осіб, груп та коаліцій.

У межах цього підходу розрізняють:

- *мікровладу* – взаємодію політичних сил усередині організації;
- *макровладу* – використання організацією владних ресурсів у відносинах із зовнішніми суб'єктами.

Організація розглядається як сукупність коаліцій, між якими існують відмінності в цінностях, інтересах, доступі до інформації та ресурсів. Через це стратегічні рішення часто стають результатом переговорів, компромісів і боротьби за розподіл обмежених ресурсів.

У внутрішній політиці можуть виникати різні форми боротьби за владу – від зміни керівництва до колективного протесту проти певних управлінських рішень. Водночас політичні процеси можуть сприяти появі нових лідерів, відкритому обговоренню проблем і реалізації необхідних організаційних змін.

Макровлада передбачає активну взаємодію організації із зовнішнім середовищем. До відповідних інструментів належать переговори, стратегічне маневрування, аналіз зацікавлених груп, кооперативні стратегії та стратегічні альянси.

Основний недолік школи полягає в надмірному акцентуванні ролі влади. У реальності владні відносини є лише одним із чинників стратегічного процесу та мають розглядатися разом з економічними, організаційними, культурними й ринковими факторами.

8. Школа культури трактує формування стратегії як колективний соціальний процес, заснований на спільних цінностях, переконаннях, традиціях і моделях поведінки членів організації.

Організаційна культура виступає своєрідною системою колективного сприйняття, яка визначає ставлення працівників до інформації, управлінських рішень та стратегічних змін. Значний вплив на неї мають національні та галузеві особливості.

Основні положення школи передбачають, що:

1. стратегія формується через соціальну взаємодію;
2. організаційні переконання формуються в процесі соціалізації;
3. частина культурних установок залишається неусвідомленою;
4. стратегія значною мірою закріплюється у колективних моделях поведінки;
5. культура частіше забезпечує стратегічну стабільність, ніж радикальні зміни.

Сильна організаційна культура може стати джерелом конкурентних переваг, оскільки її складно швидко скопіювати конкурентам. Водночас надмірно усталені цінності можуть створювати стратегічну інертність і перешкоджати адаптації.

Для підвищення гнучкості культури доцільними є залучення зовнішніх фахівців, підтримка критичного мислення, освітні програми для менеджерів і ротація управлінських кадрів.

Важливе значення має модель «7-С», запропонована Т. Пітерсом і Р. Вотерманом. Її основою є взаємозв'язок культури, стратегії, структури, систем, стилю управління, персоналу та професійних компетентностей. Ефективність організації визначається узгодженістю цих елементів.

Недоліком школи є ризик надмірної орієнтації на традиції та внутрішню унікальність організації. Культура, яка не адаптується до зовнішніх змін, може перетворитися на чинник стратегічного застою.

9. Школа зовнішнього середовища розглядає стратегічний процес як реакцію організації на вплив зовнішніх чинників. На відміну від попередніх підходів, основна роль відводиться не стільки керівнику чи колективу, скільки середовищу, яке визначає межі стратегічного вибору.

Організація у цьому підході переважно адаптується до змін мікро- та макросередовища. Основними напрямками школи є теорія ситуаційних чинників, екологія популяцій та інституціональна теорія.

Ситуаційний підхід пов'язує поведінку організації зі стабільністю, складністю, різноманітністю та рівнем ворожості середовища. Екологія популяцій пояснює виживання організацій через процеси «зміна – відбір – закріплення», а інституціональна теорія розглядає середовище як джерело економічних і символічних ресурсів.

Основні положення:

- зовнішнє середовище є визначальним чинником стратегічного процесу;
- організація повинна адаптуватися до зовнішніх сил;
- керівництво переважно ідентифікує зовнішні впливи та забезпечує відповідну адаптацію;
- виживання організації залежить від її здатності утримувати необхідні ресурси та відповідати умовам зовнішнього середовища.

Основним недоліком є надмірно пасивне трактування організації. Такий підхід фактично обмежує стратегічний вибір, хоча на практиці підприємства можуть не лише адаптуватися до середовища, а й активно впливати на нього.

10. Школа конфігурації розглядає стратегічний менеджмент як процес трансформації організації. Її центральна ідея полягає у поєднанні положень інших стратегічних шкіл та розгляді організації у контексті певних етапів її життєвого циклу.

Конфігурація характеризує відносно стабільний стан організації та її взаємодію із зовнішнім середовищем, тоді як *трансформація* означає процес переходу до нового стану через розроблення та реалізацію відповідної стратегії.

Школа виходить із того, що протягом певного часу організація функціонує у стабільному стані, який періодично порушується трансформаційними змінами. Такі переходи можуть розглядатися як етапи життєвого циклу організації.

Основні положення:

- організація протягом певного періоду має відносно стабільну конфігурацію;
- стабільність періодично змінюється трансформацією;

- послідовність стабільних і перехідних станів формує життєвий цикл;
- стратегічний менеджмент має підтримувати життєздатність організації як у стабільні, так і в трансформаційні періоди;
- стратегічні інструменти повинні відповідати конкретній ситуації та етапу розвитку організації.

Важливим поняттям є *«квантовий стрибок»*, під яким розуміють одночасну зміну кількох взаємопов'язаних компонентів організації – стратегії, структури, систем управління тощо. Такий підхід особливо характерний для великих організацій, які тривалий час зберігають стабільний стан, а потім здійснюють масштабну трансформацію.

Дослідження школи конфігурації також дозволили виокремити різні моделі організаційної поведінки: *«захисник»*, який орієнтується на стабільність; *«розвідник»*, що активно шукає нові можливості; *«аналітик»*, який поєднує обережність і пошук можливостей; та *«підлеглий»*, який характеризується хаотичною реакцією на зовнішні зміни.

У межах школи конфігурації виділяються трансформаційні стратегії, серед яких еволюційне реформування, струси та рефокусування, швидке наслідування лідера, багатопланова концентрація змін, систематична перебудова та мобілізація цільових груп.

Основним недоліком школи є надмірне акцентування на масштабних трансформаціях. У реальному управлінні значна частина організаційних змін відбувається поступово, через послідовні коригування, а не лише через радикальні *«квантові»* переходи.

Аналіз наукових шкіл стратегічного менеджменту свідчить, що жоден із підходів не може повністю пояснити складність стратегічного процесу. Кожна школа акцентує увагу на окремому його аспекті: раціональному проектуванні, формальному плануванні, конкурентному позиціонуванні, підприємницькому баченні, когнітивних процесах, навчанні, владі, організаційній культурі, зовнішньому середовищі або трансформації.

Для сучасної організації доцільним є *комплексне поєднання положень різних шкіл*, що дає можливість одночасно враховувати внутрішній потенціал, конкурентне середовище, людський фактор, організаційну культуру, процеси навчання та необхідність адаптації.

Особливої актуальності ці положення набувають для українських підприємств, діяльність яких відбувається в умовах високої невизначеності, структурних змін та необхідності адаптації до кризових ситуацій. За таких умов керівники повинні поєднувати стратегічне бачення, аналітичне мислення, здатність до навчання та оперативного коригування управлінських рішень.

На основі узагальнення підходів наукових шкіл *ефективна модель стратегічного менеджменту* має відповідати таким вимогам:

- *системність* – взаємопов'язане врахування всіх складових стратегічного процесу;
- *реалістичність* – орієнтація на фактичні умови діяльності та людський фактор;
- *послідовність* – логічний взаємозв'язок окремих етапів стратегічного процесу;
- *контрольованість реалізації* – використання систем стратегічного контролю;
- *циклічність* – можливість повторного аналізу, коригування та оновлення стратегії;
- *гнучкість* – здатність своєчасно змінювати стратегічні рішення відповідно до трансформації середовища.

Таким чином, сучасний стратегічний менеджмент доцільно розглядати не як застосування окремої універсальної моделі, а як *систему взаємодоповнювальних підходів*, здатну адаптуватися до особливостей організації, галузі та зовнішнього середовища.

Застосування такої моделі у підприємствах, органах державного управління та місцевого самоврядування сприяє підвищенню обґрунтованості стратегічних рішень, зменшенню управлінських помилок, посиленню конкурентоспроможності та забезпеченню довгострокової стійкості організацій. Розвиток теорії стратегічного менеджменту в умовах динамічних економічних змін залишається важливою передумовою ефективного розвитку як окремих організацій, так і національної економіки загалом.

3. Моделі і методологія стратегічного менеджменту

У науковій літературі поняття *методу та моделі стратегічного планування* часто ототожнюють, хоча вони виконують різні функції. *Моделю* відображає загальну структуру стратегічного плану та взаємозв'язки між його складовими, тоді як *метод* є інструментом опрацювання конкретного елемента плану. Отже, *модель* визначає загальну логіку стратегічного управління, а *сукупність методів* забезпечує її практичне наповнення.

У науковому дискурсі сформовано низку моделей стратегічного управління, серед яких найбільш відомими є підходи Ф. Девіда, Д. Томпсона, К. Ендрюса та Р. Лінча.

Моделю Д. Томпсона передбачає чотири взаємопов'язані етапи: стратегічний аналіз, стратегічний вибір, реалізацію стратегії та моніторинг її виконання. Організація при цьому розглядається як цілісна система взаємопов'язаних елементів і процесів прийняття та реалізації управлінських

рішень. Сильною стороною моделі є чітке визначення основних блоків і зв'язків між ними.

Модель Ф. Девіда ґрунтується на трьох основних етапах: формуванні, реалізації та оцінюванні стратегії. Процес починається з визначення місії, аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, постановки цілей і розподілу ресурсів. Завершальним етапом є оцінювання результатів реалізації стратегії. Важливою особливістю моделі є використання зворотного зв'язку, завдяки якому результати реалізації можуть впливати на подальше стратегічне планування.

Модель Р. Лінча представлена двома підходами: універсальним, орієнтованим на довгостроковий моніторинг, та ситуаційним, який передбачає більшу гнучкість у формуванні й реалізації стратегії та постійне коригування управлінських рішень.

Модель К. Ендрюса базується на зіставленні внутрішніх можливостей організації із зовнішніми умовами її діяльності. При формуванні стратегії враховуються можливості та загрози середовища, сильні й слабкі сторони підприємства, його ресурси, управлінські прагнення, а також соціально-етичні аспекти. Тому стратегічний вибір визначається як результат узгодження того, що організація може, хоче і повинна робити, з тим, що дозволяє зовнішнє середовище.

Таким чином, *стратегічний вибір є центральною складовою стратегічного управління*, оскільки передбачає зіставлення ресурсного потенціалу підприємства з можливостями та загрозами зовнішнього середовища. Загалом стратегічне управління доцільно розглядати як динамічний процес взаємопов'язаних етапів, між якими існує постійний зворотний зв'язок.

Узагальнення наукових підходів дає змогу виокремити шість основних моделей організації стратегічного управління.

1. Лінійно-функціональна модель. Передбачає чіткий розподіл функцій, повноважень і відповідальності між структурними підрозділами та працівниками. Основними регламентуючими документами є статут і посадові інструкції. Недоліком моделі є недостатнє розуміння працівниками загальної мети діяльності, взаємозв'язків між підрозділами та власної ролі у формуванні кінцевого результату. Подолання цих недоліків пов'язане з орієнтацією не лише на функції, а й на ключові бізнес-процеси.

2. Штатна (директивна) модель. Ґрунтується на ієрархічній структурі та регламентуванні діяльності за допомогою посадових інструкцій, положень і управлінських наказів. Основний механізм взаємодії – вертикальна передача управлінських рішень згори вниз, доповнена горизонтальною координацією на відповідних рівнях управління.

3. *Проектна модель.* Застосовується для виконання конкретних завдань або проєктів. Для цього формуються тимчасові робочі групи чи спеціальні підрозділи. Керівник проєкту координує діяльність учасників, розподіляє завдання та відповідає за досягнення визначених результатів, отримуючи необхідні ресурси й повноваження.

4. *Матрична модель.* Поєднує функціональний і проєктний підходи. Працівник має подвійне підпорядкування – функціональному керівникові та керівнику проєкту. Функціональний керівник забезпечує персоналом і ресурсами, тоді як проєктний менеджер відповідає за строки, якість та ефективність виконання проєкту.

5. *Сервісна модель.* Передбачає взаємодію проєктних і функціональних підрозділів за принципом «замовник – виконавець». Проєктний менеджер звертається до функціонального підрозділу за необхідними послугами та компенсує відповідні витрати в межах ресурсів проєкту. Такий підхід стимулює функціональні підрозділи до підвищення якості та ефективності обслуговування внутрішніх замовників.

6. *Процесна модель.* Орієнтована на інтеграцію управління, виробництва та забезпечення. Ресурси підпорядковуються досягненню результативності й ефективності процесів, а функціональні підрозділи виступають командами фахівців, які забезпечують виконання відповідних процесів.

Незважаючи на відмінності між моделями, їх об'єднує наявність *трьох базових стадій стратегічного управління*:

1. *Стратегічне планування* – визначення місії, аналіз стратегічних позицій, дослідження внутрішнього і зовнішнього середовища, формування та вибір стратегії.

2. *Стратегічна організація* – приведення ресурсів, організаційних зв'язків, завдань і відповідальності працівників у відповідність до обраної стратегії та здійснення необхідних організаційних змін.

3. *Стратегічний контроль і регулювання* – моніторинг реалізації стратегії, оцінювання результатів і коригування управлінських дій.

Особливе значення на етапі реалізації стратегії має *мотивація персоналу*. Вона являє собою систему спонукальних чинників, що визначають спрямованість поведінки працівників. Основою мотиваційного процесу є потреби людини, які поділяються на первинні та набуті. Усвідомлення потреб працівників дає менеджеру можливість обирати відповідні способи стимулювання їхньої діяльності.

Стратегічний аналіз являє собою комплексне дослідження внутрішніх і зовнішніх чинників, здатних впливати на майбутній стан підприємства, а також визначення можливих шляхів досягнення стратегічних цілей.

Стратегічні рішення орієнтовані на довгостроковий розвиток організації та характеризуються високим рівнем невизначеності, значною ресурсомісткістю, ризиком і потенційно суттєвими наслідками. До них належать рішення щодо реконструкції підприємства, впровадження інновацій, освоєння нових ринків, придбання або злиття підприємств. Їм притаманні інноваційність, орієнтація на перспективні можливості, складність вибору альтернатив, суб'єктивність оцінювання та високий ступінь ризику.

Стратегічний контроль забезпечує перевірку відповідності фактичного функціонування організації прийнятим стратегічним рішенням і дає змогу оцінити результативність управлінських впливів.

Стратегічне планування відрізняється від оперативного горизонтом і характером завдань. Якщо стратегічне планування спрямоване на формування довгострокового потенціалу успішності підприємства, то оперативне забезпечує реалізацію стратегічних орієнтирів через коротко- та середньострокові плани.

До основних інструментів стратегічного управління належать *стратегічний план, директиви, організаційна структура та система управлінської документації*.

Стратегічне планування спрямоване на визначення пріоритетів, концентрацію ресурсів і координацію діяльності зацікавлених сторін для досягнення спільних цілей. Його результатом є стратегічний план, який визначає довгострокові орієнтири організації та основні заходи щодо їх досягнення.

Директива є управлінською вказівкою вищого органу або керівництва, виконання якої підлягає контролю. *Організаційна структура* забезпечує розподіл функцій, повноважень і відповідальності між структурними ланками та має адаптуватися до змін внутрішнього і зовнішнього середовища.

Важливу роль відіграє *система управлінської документації*, яка забезпечує підготовку, оформлення, реалізацію та контроль управлінських рішень. Вона охоплює планову, первинну та аналітичну документацію. До неї належать стратегічні й перспективні плани, бізнес-плани, директиви, управлінські рішення, інвестиційні документи, звіти про стан внутрішнього та зовнішнього середовища, SWOT-аналіз, аналітичні матеріали щодо ринку, інвесторів і структури капіталу.

Отже, *планово-звітна документація* є сполучною ланкою між основними функціями стратегічного управління. Результати виконання однієї управлінської функції формують інформаційну основу для наступних, що забезпечує безперервність стратегічного процесу.

Таким чином, стратегічне управління доцільно трактувати як *цілісну, динамічну систему взаємопов'язаних процесів стратегічного аналізу, вибору, реалізації, контролю та коригування стратегії*. Ефективність цієї системи залежить від узгодженості стратегічних цілей, організаційної структури,

ресурсів, персоналу, управлінських рішень і системи інформаційно-документального забезпечення.

Такий підхід дає змогу не лише визначати перспективні напрями розвитку організації, а й своєчасно адаптувати її до змін зовнішнього середовища, забезпечуючи обґрунтованість стратегічних рішень і стійкість функціонування.

4. Інтеграція моделей, теорій і алгоритмів у стратегічному управлінні

Моделі стратегічного управління формують методологічну основу розроблення стратегічних планів та забезпечують системний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища організації. Серед найбільш поширених інструментів виокремлюють *SWOT-аналіз*, *модель п'яти сил М. Портера* та *Balanced Scorecard*.

SWOT-аналіз передбачає комплексне зіставлення сильних і слабких сторін організації з можливостями та загрозами зовнішнього середовища. Його застосування дає змогу визначити стратегічні проблеми, напрями використання внутрішнього потенціалу та способи мінімізації ризиків.

Модель п'яти сил М. Портера орієнтована на оцінювання конкурентної структури галузі. Вона враховує загрозу появи нових конкурентів, переговорну силу постачальників і покупців, загрозу товарів-замінників та інтенсивність суперництва між наявними учасниками ринку.

Balanced Scorecard (збалансована система показників) забезпечує трансформацію стратегічного бачення організації у систему конкретних цілей та показників за чотирма основними напрямками: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток персоналу.

Застосування зазначених моделей має здійснюватися з урахуванням специфіки організації, оскільки кожна з них характеризується певними перевагами та обмеженнями. Їх використання сприяє підвищенню обґрунтованості стратегічних рішень і формуванню цілісного стратегічного плану.

Теорії стратегічного управління розкривають закономірності формування та підтримання конкурентних переваг організації. Серед ключових підходів доцільно виокремити *ресурсну теорію (RBV)*, *теорію динамічних можливостей* та *агентську теорію*.

Ресурсний підхід (RBV) визначає внутрішні ресурси та організаційні можливості основним джерелом конкурентних переваг. Відповідно, стратегічний розвиток має бути спрямований на формування та ефективне використання унікального ресурсного потенціалу.

Теорія динамічних можливостей акцентує увагу на здатності організації адаптувати ресурси, компетентності та стратегію відповідно до змін ринкового середовища. Конкурентоспроможність у цьому випадку залежить від здатності організації навчатися, здійснювати інновації та своєчасно трансформувати власну діяльність.

Агентська теорія розглядає потенційний конфлікт інтересів між власниками та менеджерами, який може зумовлювати агентські проблеми. Їх мінімізація потребує належного узгодження інтересів сторін, а також ефективних механізмів контролю та моніторингу управлінської діяльності.

Отже, теоретичні підходи дають змогу глибше обґрунтувати стратегічні рішення, враховуючи ресурсний потенціал організації, її здатність до адаптації та особливості корпоративного управління.

Важливого значення у сучасному стратегічному менеджменті набувають *алгоритми*, які забезпечують опрацювання значних масивів інформації, виявлення закономірностей і підтримку прийняття рішень.

Одним із найбільш перспективних напрямів є *машинне навчання*, за допомогою якого можна аналізувати великі обсяги даних і виявляти приховані тенденції щодо поведінки клієнтів, конкурентів та розвитку ринку.

Теорія ігор використовується для моделювання стратегічної взаємодії учасників конкурентного середовища та вибору рішень за умов конфлікту інтересів. *Алгоритми оптимізації* дають змогу знаходити раціональні рішення за наявності декількох цілей, обмежень і альтернатив, зокрема під час визначення цінової політики.

Використання алгоритмічних інструментів підвищує аналітичну обґрунтованість стратегічних рішень, однак не усуває необхідності професійного управлінського судження. Алгоритми доцільно розглядати як інструмент підтримки, а не заміну людського досвіду, інтуїції та відповідальності.

Найбільш результативним є *інтегрований підхід*, за якого моделі, теорії та алгоритми використовуються взаємопов'язано. Наприклад, SWOT-аналіз може бути основою діагностики стратегічного становища, ресурсна теорія – для оцінювання внутрішнього потенціалу, теорія ігор – для аналізу конкурентної взаємодії, машинне навчання – для опрацювання даних, алгоритми оптимізації – для вибору раціональних управлінських рішень, а Balanced Scorecard – для трансформації стратегії у систему вимірюваних цілей та показників.

Таким чином, інтеграція різних інструментів формує *цілісну систему стратегічного управління*, що поєднує якісний аналіз, теоретичне обґрунтування, кількісне опрацювання інформації та контроль результатів. Водночас вибір конкретного поєднання моделей і методів має визначатися специфікою, цілями та умовами функціонування організації.

Застосування сучасних підходів до стратегічного управління супроводжується певними обмеженнями. Насамперед це пов'язано з високою динамічністю бізнес-середовища, що ускладнює розроблення довгострокових стратегій. Додатковою проблемою є якість інформаційної бази: аналітичні та алгоритмічні інструменти залежать від повноти, достовірності й актуальності даних.

Критичним аспектом залишається також ризик надмірної орієнтації на короткострокові результати, недостатнього врахування соціальних та екологічних наслідків стратегічних рішень. Тому сучасна стратегія має поєднувати економічну результативність із довгостроковою стійкістю та відповідальністю організації.

Для забезпечення ефективності стратегічного управління необхідні *узгодженість рішень між різними рівнями управління та інтеграція стратегій структурних підрозділів*. Сам факт існування стратегічного плану не гарантує його реалізації. Необхідно сформулювати відповідні організаційні умови: адекватну структуру управління, систему мотивації, ресурсне забезпечення та дієві механізми контролю.

Отже, ефективне стратегічне управління являє собою не окремий набір моделей чи інструментів, а *інтегровану систему*, у якій стратегічний аналіз, теоретичні концепції, алгоритмічні методи, організаційні механізми та контроль взаємодіють для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та стійкого розвитку організації.

Питання для перевірки знань

1. Надайте визначення менеджменту та стратегічного менеджменту.
2. Які основні види менеджменту виокремлюють залежно від об'єкта управління?
3. Назвіть чотири етапи становлення стратегічного менеджменту як самостійної галузі дослідження та управлінської практики.
4. Які три підходи до визначення стратегічного менеджменту ви знаєте?
5. У чому полягають відмінності стратегічного й оперативного менеджменту?
6. Поясніть відмінність між стратегічним і довгостроковим управлінням.
7. У які три групи можна об'єднати наукові школи стратегічного менеджменту?
8. Назвіть основні положення школи дизайну. Розкрийте сутність організаційного процесу розроблення стратегії?
9. Сформулюйте основні ринкові загрози та можливі варіанти стратегій згідно з моделлю Потера.

10. Наведіть приклади реалізації стратегії з позицій шкіл навчання, влади, культури, зовнішнього середовища та конфігурації.
11. Які моделі стратегічного управління ви знаєте?
12. Які чотири етапи налічує модель стратегічного управління Д. Томпсона?
13. Що собою являє інтеграція моделей. Теорій і алгоритмів?
14. У чому полягає призначення теорій стратегічного управління?
15. Назвіть відмінності між моделями «П'ять сил Потера» і «Збалансована система показників».

Тема 2. Організація як об'єкт стратегічного менеджменту

План

1. Поняття організації як системи
2. Види, етапи розвитку та принципи організації
3. Рівні стратегічного управління організацією
4. Внутрішнє середовище організації
5. Зовнішнє середовище організації

1. Поняття організації як системи

Аналіз середовища є базовим етапом стратегічного менеджменту, оскільки забезпечує інформаційну основу для визначення місії, цілей і стратегії організації. Його головне завдання полягає у виявленні зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на функціонування та розвиток організації.

Організацію доцільно розглядати як *відкриту систему*, яка постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем через обмін ресурсами, інформацією та результатами діяльності. Її функціонування ґрунтується на трьох взаємопов'язаних процесах: *надходженні ресурсів (вхід)*, *їх перетворенні та формуванні результату (вихід)*. Ефективність управління визначається здатністю підтримувати відповідність між ресурсними можливостями та результатами діяльності.

У межах стратегічного аналізу виокремлюють *макросередовище, безпосереднє оточення та внутрішнє середовище організації*. Макросередовище охоплює економічні, політичні, правові, соціокультурні, природні та технологічні чинники. Безпосереднє оточення формують споживачі, постачальники, конкуренти та ринок праці. Внутрішнє середовище характеризується кадровим потенціалом, системою управління, виробничими й технологічними можливостями, фінансовим станом, маркетинговою діяльністю та організаційною культурою.

Для розуміння організації як системи важливими є категорії «*функціонування*» і «*розвиток*». Функціонування характеризує безперервне здійснення організаційних процесів, спрямованих на досягнення цілей і збереження основних властивостей системи. Розвиток, своєю чергою, пов'язаний із якісними змінами її характеристик, структури та можливостей. Він може мати прогресивний або регресивний характер, відбуватися поступово чи стрибкоподібно, а також характеризуватися нерівномірністю, циклічністю та незворотністю. Тому стратегічне управління має враховувати не лише поточне функціонування, а й потенціал майбутніх змін.

Система являє собою цілісне утворення, сформоване сукупністю взаємопов'язаних елементів, між якими існують певні відносини та взаємодії. У контексті стратегічного менеджменту організація є складною соціально-економічною системою, функціонування якої залежить як від внутрішньої структури, так і від взаємодії із середовищем.

За характером взаємодії із середовищем системи поділяють на *закриті та відкриті*. *Закрита система функціонує переважно автономно, тоді як відкрита постійно обмінюється із середовищем ресурсами, інформацією та енергією*. За характером визначеності результатів можна розрізнити *детерміновані та стохастичні системи*; за рівнем стійкості й реакції на впливи – *м'які та жорсткі*. Організаціям притаманні також властивості простих або складних, активних або пасивних систем.

Ключовими компонентами системи є *вхід, процес перетворення, вихід, зв'язки та зворотний зв'язок*. Вхід охоплює ресурси, необхідні для діяльності організації: кадри, фінанси, інформацію, матеріали, технології та інфраструктуру. У процесі функціонування ці ресурси трансформуються у продукцію, послуги або інші результати, які становлять вихід системи. Отже, якість ресурсного забезпечення безпосередньо впливає на результативність і конкурентоспроможність організації.

Особливе значення мають *зв'язки між елементами системи*, які забезпечують її цілісність та узгодженість функціонування. Вони можуть бути прямими, зворотними, рекурсивними, синергічними та циклічними. Зворотний зв'язок забезпечує надходження інформації про результати управлінських впливів і створює основу для контролю, адаптації, саморегулювання та коригування управлінських рішень.

В організації функціонують дві взаємопов'язані підсистеми: *керуюча та керована*. Керуюча підсистема формує й реалізує управлінські впливи, а керована є об'єктом їх спрямування. Ефективність їх взаємодії визначається якістю інформаційного обміну, зворотного зв'язку та узгодженістю управлінських рішень із вимогами зовнішнього середовища.

Важливим елементом організації як системи є *ресурсне забезпечення*. Ресурси створюють основу її поточної діяльності, розвитку та реалізації стратегічних рішень. До основних видів належать *кадрові, фінансові, інформаційні, інфраструктурні, адміністративні та матеріально-технічні ресурси*. Стратегічне управління передбачає їх раціональний розподіл, використання та розвиток відповідно до визначених цілей.

Таким чином, розгляд організації як відкритої соціально-економічної системи дає змогу комплексно оцінити її внутрішні можливості, характер взаємодії із зовнішнім середовищем та потенціал розвитку. Системний підхід створює методологічну основу для формування обґрунтованих стратегічних

рішень, забезпечення адаптивності організації та підвищення ефективності її діяльності.

2. Види, етапи розвитку та принципи організації

Організація виникає як форма координації спільної діяльності людей, об'єднаних спільними цілями. Її ефективне функціонування передбачає узгодження дій учасників, розподіл відповідальності та координацію ресурсів.

За способом виникнення та характером регламентації розрізняють *формальні та неформальні організації*. Неформальні організації формуються спонтанно на основі міжособистісної взаємодії та спільних інтересів. Формальні організації мають визначені цілі, структуру, права й обов'язки учасників, які закріплюються установчими та нормативними документами. Формальні організації поділяються на *комерційні*, основною метою яких є отримання прибутку, та *некомерційні*, діяльність яких не спрямована на його розподіл між учасниками.

Різноманітність сучасних організацій зумовлює необхідність їх класифікації за низкою критеріїв: *формою власності, цільовим призначенням, широтою виробничого профілю, кількістю виробничих стадій, територіальним розташуванням та належністю капіталу*. За формою власності виокремлюють приватні, державні, муніципальні та громадські організації; за характером діяльності - виробничі, наукові, науково-виробничі та сервісні; за масштабом територіального розміщення - організації, зосереджені на одній або розподілені між кількома територіями.

Важливою характеристикою організації є її *юридичний статус*. Юридична особа має відокремлене майно, відповідає ним за власними зобов'язаннями, може набувати майнових і немайнових прав, виступати стороною судового процесу та мати самостійний баланс або кошторис.

За належністю капіталу розрізняють *національні, іноземні та змішані підприємства*. Національні функціонують переважно на основі капіталу резидентів відповідної країни; іноземні контролюються іноземним капіталом; змішані формуються за участю капіталу двох або більше країн. Особливої ролі набувають спільні підприємства, що створюються для реалізації інвестиційних, виробничих, науково-технічних та інноваційних проєктів.

Організаційний розвиток доцільно розглядати як цілеспрямований процес якісних змін, спрямованих на підвищення ефективності організації та її адаптивності до змін середовища. У науковій літературі його трактують як природну еволюцію організації, результат упровадження інновацій або як

керований процес трансформації структури, соціальних відносин і управлінських механізмів.

У теорії організаційного розвитку сформувалися два основні підходи. *Суб'єктно-раціоналістичний підхід* розглядає розвиток як результат свідомого проєктування та реалізації управлінських змін. *Природно-об'єктивістський підхід* трактує організацію як складну самоорганізовану систему, розвиток якої визначається внутрішніми закономірностями та взаємодією із середовищем. Практика стратегічного управління потребує врахування обох аспектів, оскільки надмірна орієнтація лише на заплановані зміни може порушити організаційну цілісність.

Організаційний розвиток пов'язаний із поняттям *життєвого циклу організації*, під яким розуміють послідовність стадій її існування від виникнення до припинення діяльності. Концепція життєвого циклу дає змогу визначати характерні проблеми різних етапів та своєчасно адаптувати управлінські рішення.

Однією з найбільш відомих є модель *І. Адізеса*, відповідно до якої організація проходить такі основні стадії:

1. *Зародження («Залицяння»)* – формування бізнес-ідеї, визначення її перспективності та підготовка до створення організації.
2. *Дитинство* – початковий період функціонування, коли структура та розподіл управлінських ролей ще недостатньо сформовані.
3. *«Давай-давай»* – активне зростання, розширення клієнтської бази та зміцнення ринкових позицій.
4. *Юність* – формування організаційної структури, делегування повноважень і професіоналізація управління.
5. *Розквіт* – досягнення оптимального поєднання стабільності, ефективності та здатності до подальшого розвитку.
6. *Стабільність* – початок старіння організації, що проявляється у зниженні динаміки розвитку та інноваційної активності.
7. *Аристократизм* – посилення формалізації, адміністративних процедур і консервативних управлінських практик.
8. *Рання бюрократія* – загострення внутрішніх проблем, пошук причин кризи та відповідальних за її виникнення.
9. *Бюрократизація* – домінування внутрішніх процедур над розвитком і послаблення орієнтації на потреби зовнішнього середовища.
10. *Смерть* – припинення існування організації внаслідок втрати життєздатності та здатності задовольняти потреби споживачів.

Практична цінність моделі полягає у можливості своєчасно ідентифікувати кризові явища та визначати відповідні управлінські заходи.

Для забезпечення ефективного управління життєвим циклом І. Адізес запропонував *PAEI-модель управлінських ролей*, яка передбачає поєднання чотирьох функцій:

P (Producer - виробник) – орієнтація на результат і поточну ефективність;

A (Administrator - адміністратор) – забезпечення порядку, правил і процедур;

E (Entrepreneur - підприємець) – формування інноваційних ідей та орієнтація на майбутній розвиток;

I (Integrator - інтегратор) – забезпечення взаємодії, довіри та згуртованості колективу.

На різних стадіях життєвого циклу змінюється співвідношення управлінських ролей. Тому ефективна команда має забезпечувати комплексне виконання функцій *P, A, E та I*, що сприяє підтриманню організаційної рівноваги та запобіганню передчасному старінню.

Стратегічне управління ґрунтується на системі принципів, які визначають логіку розроблення та реалізації стратегії. Їх дотримання забезпечує узгодженість довгострокових цілей, управлінських рішень, ресурсів і діяльності персоналу.

Основними є такі принципи:

1. *Принцип перспективності*. Стратегія має орієнтувати організацію на довгостроковий розвиток та враховувати можливі зміни середовища. Стратегічні рішення мають тривалі наслідки, тому їх необхідно приймати з урахуванням майбутніх можливостей і ризиків.

2. *Принцип пріоритетності*. Поточні управлінські рішення та тактичні заходи повинні підпорядковуватися стратегічним цілям. Зміни внутрішнього або зовнішнього середовища можуть зумовлювати коригування стратегії, однак не повинні руйнувати її основну спрямованість.

3. *Принцип реалізованості*. Стратегічні цілі мають бути достатньо амбітними, але відповідати реальним ресурсним, організаційним і ринковим можливостям. Їх досягнення потребує узгодження цілей із потенціалом організації.

4. *Принцип ітеративності (поетапності)*. Реалізація стратегії є послідовним процесом, у межах якого довгострокові цілі конкретизуються через короткострокові завдання та проміжні результати. Постійний моніторинг дає змогу своєчасно виявляти відхилення та коригувати управлінські рішення.

5. *Принцип комплексності*. Формування стратегії потребує системного аналізу внутрішнього потенціалу організації, зовнішніх можливостей і загроз, ресурсних обмежень та ризиків. Водночас ефективність стратегічного аналізу визначається не кількістю інформації, а її релевантністю для прийняття рішень.

До допоміжних принципів стратегічного управління належать *цілеспрямованість, єдність і цілісність, неперервність, ефективність, відповідальність та економічність*. Вони забезпечують узгодженість стратегічних заходів, раціональне використання ресурсів і розподіл відповідальності між учасниками управлінського процесу.

Особливе значення має *принцип ресурсного забезпечення стратегії*. Її реалізація потребує відповідності між поставленими цілями та наявними кадровими, фінансовими, матеріальними, інформаційними й організаційними ресурсами. Визначальним ресурсом залишаються люди, оскільки саме професійна компетентність, мотивація та здатність персоналу до змін визначають якість реалізації стратегічних рішень.

Отже, організація є динамічною системою, яка проходить певні етапи розвитку та зазнає трансформацій під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. Розуміння видів організацій, закономірностей їх життєвого циклу та принципів стратегічного управління дає змогу своєчасно виявляти проблеми, адаптувати управлінські механізми та забезпечувати довгострокову життєздатність організації.

3. Рівні стратегічного управління організацією

Об'єктом організації управління є соціально-економічне середовище підприємства, до складу якого входять персонал, засоби праці, фінансові та інформаційні ресурси.

Організація управління підприємством передбачає виконання таких основних завдань:

- визначення стратегічних і тактичних цілей;
- формування трудового колективу;
- розроблення структури та встановлення рівнів управління;
- створення необхідних організаційних умов для функціонування підприємства.

До ключових функцій організації управління підприємством належать:

- забезпечення досягнення визначених цілей;
- оптимізація та скорочення витрат;
- раціональний розподіл праці, що сприяє підвищенню якості виконання працівниками своїх обов'язків.

Рівні управління організацією відображають особливості розподілу управлінської та виконавської праці. У сучасних умовах простежується посилення тенденції до професійної спеціалізації. Відповідно до цього кожен працівник або структурний підрозділ виконує визначений комплекс функцій і, як

правило, не залучається до виконання завдань, які не належать до його компетенції.

У межах організації розрізняють два основні види поділу праці: горизонтальний і вертикальний.

Вертикальний поділ праці передбачає розмежування управлінських повноважень між різними рівнями ієрархії. Кожен менеджер відповідає за певну сферу діяльності, має визначену зону контролю або керує відповідною кількістю підлеглих. У цьому випадку завдання розподіляються не між працівниками одного рівня, а між різними ієрархічними рівнями – від найвищої ланки управління до виконавців.

Чим вищою є посада працівника в організаційній ієрархії, тим більш загальний характер мають завдання, які він вирішує. Натомість працівники нижчих рівнів виконують конкретніші та вузькоспеціалізовані функції. Така закономірність зумовлена тим, що найбільш важливі для діяльності підприємства рішення зазвичай приймаються на найвищому рівні управління – топ-менеджментом компанії.

Горизонтальний поділ праці полягає у розподілі працівників між окремими функціональними сферами та закріпленні за ними завдань, що відповідають специфіці певного напрямку діяльності. Прикладом такого поділу є конвеєрне виробництво, за якого кожен працівник виконує окрему технологічну операцію, перебуваючи на одному організаційному рівні з іншими учасниками виробничого процесу.

Внутрішня система управління організацією не є постійною та незмінною. Особливо керівники вищої ланки повинні враховувати, що організаційна структура створюється для виконання конкретних завдань і досягнення визначених цілей.

У процесі функціонування підприємства можуть змінюватися його ринкове становище та зовнішнє середовище. Зокрема, можуть з'являтися нові конкуренти, змінюватися законодавство, економічна або політична ситуація, чисельність працівників та інші умови діяльності. Унаслідок цього можуть трансформуватися цілі організації, що зумовлює необхідність перегляду внутрішньої структури управління. Попередня організаційна модель може виявитися недостатньо ефективною для реалізації нових стратегічних орієнтирів.

У більшості організацій управління побудоване за пірамідальним принципом: нижчі рівні охоплюють більшу кількість менеджерів, а в міру просування до вершини ієрархії їх кількість зменшується.

У структурі управління організацією зазвичай виокремлюють три рівні.

1. Технічний рівень – нижчий рівень управління, на якому менеджери безпосередньо взаємодіють із працівниками-виконавцями та вирішують

конкретні виробничі й організаційні питання.

2. Управлінський рівень – середня ланка управління, представники якої відповідають за функціонування окремих виробничих процесів і структурних підрозділів. До цього рівня належать керівники функціональних і штабних служб, начальники допоміжних та обслуговуючих виробництв, а також керівники цільових програм і проєктів.

3. Інституціональний рівень – найвищий рівень управління, представлений адміністрацією компанії. Його основним завданням є здійснення стратегічного управління, зокрема розподіл фінансових ресурсів, визначення напрямів розвитку підприємства та вибір цільових ринків. На цьому рівні працює приблизно 3–7 % загальної кількості менеджерів.

Керівники вищої ланки розробляють стратегічні плани та формують завдання для менеджерів середнього рівня. Вони також відповідають за адаптацію підприємства до змін ринкового середовища та налагодження взаємодії із зовнішніми зацікавленими сторонами. До представників цього рівня належать президент, генеральний директор та інші члени правління.

Керівники середньої ланки координують і контролюють діяльність менеджерів нижчого рівня. Вони виявляють виробничі, організаційні та фінансові проблеми, формують пропозиції щодо їх розв'язання, узагальнюють необхідну інформацію та передають її керівництву вищої ланки для ухвалення управлінських рішень. Середній рівень представлений керівниками структурних підрозділів, відділів і служб підприємства.

Менеджери нижчої ланки підпорядковуються керівникам середнього рівня. До них належать майстри виробництва, бригадири та керівники робочих груп. Це фахівці вузької спеціалізації, які виконують чітко визначені функції у сфері виробництва продукції, реалізації маркетингових заходів, матеріально-технічного забезпечення та інших напрямів діяльності. Вони відповідають за ефективне використання ресурсів, обладнання та трудового потенціалу підприємства.

Пірамідальна структура управління забезпечує чітке розмежування повноважень і дає змогу використовувати переваги вузької спеціалізації менеджерів. Водночас за такої моделі може бути складно визначити внесок конкретного керівника нижчої ланки у загальний результат діяльності підприємства, а також встановити межі його відповідальності за прийняті рішення.

У сучасній теорії стратегічного менеджменту управління підприємством розглядається через систему взаємопов'язаних рівнів: корпоративний, діловий, функціональний та операційний.

1. Рівень корпоративної стратегії.

Корпоративна стратегія охоплює діяльність організації в цілому, її загальні

цілі та основні напрями розвитку. На цьому рівні приймаються найважливіші рішення у виробничій, господарській, фінансовій та організаційній сферах.

Корпоративний рівень представлений генеральним директором або президентом компанії, радою директорів та іншими керівниками вищої ланки, які приймають стратегічні рішення щодо функціонування всієї організації. До їхніх основних повноважень належать:

- визначення місії, призначення та довгострокових цілей підприємства;
- встановлення ключових напрямів діяльності;
- розподіл ресурсів між окремими видами бізнесу;
- розроблення загально-корпоративних стратегій;
- визначення фінансової та організаційної структури підприємства.

Прикладом стратегічного рішення корпоративного рівня може бути відкриття нового підприємства за кордоном або перенесення частини виробництва до країни з нижчою вартістю робочої сили.

2. Рівень ділової стратегії

Ділова стратегія спрямована на забезпечення конкурентоспроможності підприємства, реагування на вплив зовнішнього середовища та визначення моделі поведінки окремих господарських підрозділів.

Ключовим питанням цього рівня є визначення того, яким чином і з якими конкурентами підприємство має взаємодіяти на конкретному ринку. Діловий рівень формують керівники окремих бізнес-підрозділів та працівники, які забезпечують їх діяльність. Їхнє завдання полягає у трансформації загальних орієнтирів і намірів, сформованих на корпоративному рівні, у конкретні стратегії діяльності окремих підрозділів.

До типових питань ділового рівня належать:

1. Чи повинна продукція підприємства відповідати асортименту товарів конкурентів?
2. Якого рівня модернізації потребують підприємство та його обладнання?
3. Яким чином фінансуватиметься запланована діяльність?
4. Чи доцільно спрямовувати частину нерозподіленого прибутку на майбутні інвестиції?
5. Чи має підприємство прагнути до набуття статусу технологічного лідера?

У великих багатопродуктових компаніях стратегічний простір часто поділяють на окремі стратегічні одиниці бізнесу.

Стратегічна одиниця бізнесу – це внутрішній організаційний підрозділ підприємства, відповідальний за формування та реалізацію стратегії в одному або кількох сегментах цільового ринку.

Концепція стратегічних одиниць бізнесу суттєво вплинула на побудову систем управління великими компаніями та стала важливою складовою

стратегічного менеджменту. Основою для виокремлення таких одиниць є сегментація ринку.

Сегмент ринку – це виокремлена частина ринкового простору, у межах якої може реалізовуватися продукція підприємства. Суб'єкти або об'єкти, що належать до одного сегмента, повинні мати спільні характеристики та потреби.

Виокремлення стратегічних одиниць бізнесу значною мірою залежить від особливостей підприємства та управлінських рішень його керівництва. Основними критеріями визначення таких одиниць можуть бути:

- наявність певного кола клієнтів і замовників;
- самостійне планування та здійснення виробничо-збутової діяльності;
- можливість незалежної організації матеріально-технічного забезпечення;
- оцінювання результатів діяльності на основі показників прибутків і збитків.

Головним завданням стратегічної одиниці бізнесу є досягнення визначених для неї стратегічних цілей. До таких цілей належать вихід на нові ринки, зниження витрат, збільшення ринкової частки, розроблення та впровадження нової продукції. Реалізація цих завдань відбувається на основі ділової, або конкурентної, стратегії.

3. Рівень функціональної стратегії

Функціональна стратегія являє собою систему заходів, спрямованих на досягнення визначених цілей у межах окремих функціональних сфер діяльності підприємства.

На цьому рівні здійснюються аналіз і узагальнення пропозицій, які надходять від менеджерів та працівників підрозділів, розробляються механізми реалізації завдань, а також забезпечується підтримка загальної стратегії компанії.

Функціональний рівень представлений переважно керівниками середньої ланки, а рішення приймаються керівниками відповідних підрозділів. Функціональні стратегії можуть охоплювати маркетинг, фінанси, управління персоналом, науково-дослідну діяльність, постачання та інші напрями.

4. Рівень операційної стратегії

Операційна стратегія передбачає розроблення конкретних заходів для окремих структурних одиниць підприємства. На цьому рівні вирішуються питання, безпосередньо пов'язані з діяльністю конкретних відділів, служб або виробничих дільниць.

Рішення в межах операційної стратегії приймають начальники відділів, керівники функціональних служб та інші менеджери, які відповідають за практичну реалізацію стратегічних завдань на місцях.

Таким чином, кожен рівень управління має власне коло завдань і відповідає за формування відповідного типу стратегії.

Корпоративна стратегія орієнтована на розвиток різних напрямів

бізнесу та отримання синергічного ефекту від їх поєднання.

Ділова стратегія спрямована на підвищення конкурентоспроможності підприємства та формування його конкурентних переваг.

Функціональна стратегія забезпечує реалізацію ділової стратегії шляхом удосконалення внутрішніх механізмів діяльності, розвитку персоналу, організації наукових досліджень, фінансування та інших функціональних процесів.

Операційна стратегія підтримує реалізацію ділової й функціональних стратегій. Її основними об'єктами є окремі підприємства, структурні підрозділи та географічні сегменти діяльності.

Розроблення загальної корпоративної стратегії вважається одним із найскладніших і найважливіших рівнів стратегічного управління. У науковій літературі корпоративну стратегію іноді називають портфельною, оскільки вона спрямована на забезпечення збалансованості портфеля товарів і послуг.

Одним із різновидів корпоративної стратегії є *стратегія зростання*, яка може передбачати інтегроване, концентроване або диверсифіковане розширення діяльності підприємства.

Наступним рівнем є формування ділової стратегії, головною метою якої є створення бізнесу зі стійкими довгостроковими конкурентними перевагами.

Конкурентні стратегії можуть бути об'єднані у три основні групи:

- лідерство в продукті;
- лідерство за витратами або ціною;
- фокусування на окремому сегменті ринку.

За іншим підходом конкурентні стратегії поділяють на *наступальні та оборонні*. Незалежно від класифікації, вони визначають, яку саме конкурентну перевагу підприємство використовуватиме у боротьбі за споживачів і ринкові позиції.

Функціональні стратегії конкретизують механізми реалізації стратегій вищого рівня. Вони визначають напрями вдосконалення маркетингового комплексу, управління персоналом, фінансового забезпечення, виробництва та інших сфер діяльності. Сукупність ділових стратегій формує основу корпоративної стратегії, а їх практична реалізація забезпечується функціональними стратегіями.

Операційні стратегії іноді розглядають як найнижчий рівень стратегічного управління. Вони охоплюють комплекс заходів, спрямованих на розроблення, організацію та функціонування виробничих систем. Завдяки операційним стратегіям забезпечується узгоджене здійснення виробничого процесу.

Рівні автоматизованого управління сучасним підприємством

У міжнародній практиці управління виробничою діяльністю

виокремлюють п'ять рівнів комплексної автоматизації підприємства.

1. Рівень ERP – Enterprise Resource Planning.

На цьому рівні здійснюється планування ресурсів підприємства, розрахунок і аналіз фінансово-економічних показників, а також пошук рішень щодо стратегічних адміністративних і логістичних завдань.

2. Рівень MES – Manufacturing Execution Systems.

Цей рівень охоплює управління виробничими процесами. На ньому вирішуються завдання контролю якості продукції, прогнозування та перевірки послідовності технологічних операцій, управління виробничими й трудовими ресурсами, а також технічного обслуговування обладнання.

ERP- і MES-рівні належать до сфери автоматизованих систем управління підприємством. Для виконання відповідних завдань використовуються офісні персональні комп'ютери та робочі станції, якими оснащені служби керівників і провідних працівників компанії.

Наступні рівні управління пов'язані з функціонуванням автоматизованих систем управління технологічними процесами.

3. Рівень SCADA – Supervisory Control and Data Acquisition.

SCADA являє собою рівень оперативного та тактичного управління, у межах якого здійснюються збір і передавання даних, діагностика обладнання, вибір оптимальних рішень та адаптація технологічних процесів до поточних умов.

4. Control-level – це рівень локального управління, який реалізується за допомогою технічних засобів автоматизації: операторських панелей, програмованих логічних контролерів і пристроїв зв'язку з об'єктом.

5. Рівень HMI – Human-Machine Interface. Цей рівень забезпечує взаємодію людини з технічними засобами управління та візуальне представлення інформації про перебіг технологічного процесу.

Окрему роль відіграють входи та виходи об'єкта управління, до яких належать різноманітні датчики й виконавчі механізми окремих технологічних установок і робочих машин. Вони забезпечують отримання інформації про стан виробничого процесу та виконання відповідних керувальних дій.

Таким чином, система управління підприємством охоплює сукупність взаємопов'язаних організаційних, стратегічних, функціональних і технологічних рівнів. Їх узгоджене функціонування дає змогу забезпечити ефективний розподіл праці, раціональне використання ресурсів, адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища та досягнення його стратегічних цілей.

4. Внутрішнє середовище організації

Внутрішнє середовище організації являє собою сукупність внутрішніх чинників, ресурсів, процесів і характеристик, які перебувають у межах

організації та безпосередньо впливають на результати її функціонування, здатність до розвитку й досягнення визначених стратегічних цілей. На відміну від зовнішнього середовища, внутрішні параметри організації значною мірою можуть бути об'єктом управлінського впливу та цілеспрямованого коригування.

Узагальнення наукових підходів дає підстави виокремити основні складові внутрішнього середовища організації, до яких належать:

- система цілей організації;
- організаційна структура;
- технологічне забезпечення діяльності;
- сукупність організаційних і бізнес-процесів;
- людські ресурси, їхній професійний потенціал, компетентності та кваліфікація.

Зазначені елементи не функціонують ізольовано. Вони утворюють взаємопов'язану систему, у межах якої зміни одного компонента можуть зумовлювати трансформацію інших. Тому аналіз внутрішнього середовища передбачає не лише оцінювання окремих його складових, а й визначення характеру та результативності взаємозв'язків між ними.

Цілі організації доцільно розглядати як визначений бажаний стан організації або очікуваний результат її діяльності, досягнення якого є орієнтиром для прийняття управлінських рішень. Організація, як правило, функціонує в умовах множинності цілей, які можуть відрізнятися за часовим горизонтом, масштабом, значущістю та сферою реалізації. Відповідно, цілі можуть бути стратегічними, тактичними або оперативними, довгостроковими чи короткостроковими, економічними, виробничими, технічними, соціальними тощо. Частина з них має пріоритетне значення, тоді як інші виконують допоміжну функцію.

Організаційна структура характеризує систему структурних елементів та встановлених між ними взаємозв'язків, за допомогою яких забезпечується розподіл функцій, повноважень і відповідальності. Раціонально сформована структура створює необхідні умови для ефективного використання ресурсів, координації діяльності підрозділів та досягнення визначених цілей.

Технологія відображає сукупність способів, методів і засобів, за допомогою яких здійснюється перетворення вхідних ресурсів на результати діяльності організації. Технологічний компонент внутрішнього середовища набуває особливого значення в умовах цифровізації та прискорення інноваційних змін. У низці галузей технологічні рішення оновлюються настільки швидко, що організація змушена постійно адаптувати виробничі, управлінські та інформаційні процеси до нових умов.

Процес являє собою логічно пов'язану послідовність операцій і дій, у межах якої використані ресурси та інформація трансформуються у певний

результат. Процеси характеризуються взаємозалежністю окремих операцій, їхньою послідовністю, часовими параметрами та розподілом відповідальності між учасниками.

Організаційна структура значною мірою залежить від характеру технологій, що використовуються для перетворення ресурсів у продукцію, роботи або послуги. Водночас технологічний рівень організації може істотно визначати її продуктивність, витрати, якість результатів і конкурентоспроможність.

У сучасних умовах технологічний розвиток часто виступає одним із ключових джерел конкурентних переваг. Використання сучасних виробничих, цифрових, інформаційних та управлінських технологій дає змогу оптимізувати витрати, підвищити продуктивність, скоротити тривалість операційних циклів і покращити якість продукції та послуг.

Особливе місце у внутрішньому середовищі займають *людські ресурси організації*. Саме працівники забезпечують реалізацію управлінських, виробничих, інноваційних та інших процесів. Результативність їхньої діяльності визначається не лише індивідуальними професійними якостями, а й особливостями організаційного середовища, системою мотивації, корпоративною культурою, стилем управління, умовами праці та впливом зовнішніх чинників.

Наявність у працівника високого професійного потенціалу, компетентності та здатності до продуктивної діяльності сама по собі не гарантує високої результативності. Якщо організаційне середовище не підтримує ініціативність, відповідальність, творчість та підприємливість, потенціал працівника може залишатися нереалізованим. Отже, ефективне управління людськими ресурсами передбачає створення таких організаційних умов, які сприяють максимальному розкриттю професійного та інноваційного потенціалу персоналу.

Внутрішнє середовище формується під впливом стратегічних цілей і завдань організації, а також визначається наявними ресурсними можливостями – фінансовими, матеріальними, інформаційними, технологічними та трудовими.

До основних характеристик внутрішнього середовища належать:

- організаційна структура та розподіл функціональних повноважень;
- система управління та прийняття управлінських рішень;
- виробничі, управлінські й технологічні процеси;
- рівень автоматизації та цифровізації;
- характер поділу праці;
- система внутрішніх комунікацій;
- кадровий потенціал і професійні компетентності персоналу;
- корпоративна культура;

- фінансовий і матеріально-технічний потенціал.

Аналіз внутрішнього середовища є необхідною передумовою обґрунтування стратегічних рішень. *Його основними завданнями є:*

- визначення ресурсного забезпечення організації та оцінювання її ключових компетентностей;
- визначення рівня ефективності організації основних бізнес-процесів;
- виявлення внутрішніх проблем і слабких сторін діяльності;
- оцінювання якості продукції, робіт або послуг;
- аналіз фінансового стану та інвестиційних можливостей;
- визначення відповідності ресурсного потенціалу перспективним стратегічним цілям;
- оцінювання корпоративної культури та її впливу на результати діяльності;
- визначення обґрунтованості та реалістичності запропонованих стратегічних альтернатив.

Для дослідження внутрішнього середовища можуть застосовуватися різноманітні аналітичні інструменти, зокрема аналіз витрат, аналіз ланцюга створення цінності, аналіз бізнес-процесів, ресурсний і компетентнісний аналіз, бенчмаркінг та інші методи стратегічної діагностики.

Одним із найбільш поширених комплексних інструментів стратегічного аналізу є *SWOT-аналіз*, який дає змогу одночасно розглянути внутрішні характеристики організації та зовнішні умови її функціонування.

SWOT-аналіз як інструмент стратегічної діагностики

SWOT-аналіз є аналітичним інструментом, спрямованим на систематизацію інформації про сильні та слабкі сторони організації, а також про можливості й загрози, сформовані зовнішнім середовищем. Його головна цінність полягає у встановленні взаємозв'язків між внутрішнім потенціалом організації та умовами її функціонування.

Основними завданнями SWOT-аналізу є:

1. ідентифікація сильних і слабких сторін організації;
2. виявлення можливостей і загроз зовнішнього середовища;
3. визначення здатності організації використати наявні можливості завдяки своїм сильним сторонам;
4. встановлення потенційних способів мінімізації впливу слабких сторін і зовнішніх загроз;
5. формування стратегічних альтернатив залежно від конкретного поєднання внутрішніх і зовнішніх чинників.

Об'єктом SWOT-аналізу може виступати організація в цілому, окремий напрям її діяльності, продукт, ринок, структурний підрозділ або стратегічна

бізнес-одиниця. Період дослідження визначається метою аналізу та може охоплювати як поточний стан, так і прогнозований період.

Абревіатура SWOT утворена від англійських термінів:

S (Strengths) – сильні сторони – внутрішні характеристики організації, які забезпечують їй певні переваги порівняно з конкурентами. Це можуть бути високий рівень якості продукції, сильний бренд, ефективна система обслуговування, кваліфікований персонал, технологічні переваги тощо;

W (Weaknesses) – слабкі сторони – внутрішні характеристики, які обмежують результативність діяльності або знижують конкурентоспроможність організації. До них можуть належати недостатня ресурсна забезпеченість, низька ефективність окремих процесів, дефіцит персоналу, слабка маркетингова політика тощо;

O (Opportunities) – *можливості* – зовнішні умови або тенденції, використання яких може сприяти розвитку організації, розширенню її діяльності, підвищенню конкурентоспроможності чи реалізації нових стратегічних напрямів;

T (Threats) – *загрози* – зовнішні чинники, які можуть негативно впливати на результати діяльності, створювати додаткові ризики або обмежувати можливості розвитку організації.

Таким чином, *S* і *W* характеризують внутрішній потенціал організації, тоді як *O* і *T* відображають вплив зовнішнього середовища. Саме таке розмежування є принципово важливим для коректного проведення SWOT-аналізу.

Особливості проведення SWOT-аналізу. SWOT-аналіз не можна зводити до механічного заповнення чотирьох інформаційних блоків. Його ефективність залежить від якості вихідної інформації, обґрунтованості оцінювання чинників і здатності аналітиків встановлювати причинно-наслідкові зв'язки між ними.

Під час проведення SWOT-аналізу доцільно дотримуватися таких принципів.

1. *Чітке визначення об'єкта та меж дослідження.* SWOT-аналіз доцільно концентрувати на конкретному ринку, продукті, напрямі діяльності або стратегічній проблемі. Надмірно широкий аналіз може призвести до формування узагальнених висновків, які складно використовувати для прийняття практичних управлінських рішень.

2. *Правильне розмежування внутрішніх і зовнішніх чинників.* До сильних і слабких сторін належать характеристики, на які організація може безпосередньо або опосередковано впливати. Натомість можливості та загрози формуються переважно поза межами організації й характеризують стан та тенденції зовнішнього середовища.

3. *Орієнтація на об'єктивну оцінку.* SWOT-аналіз має відображати не суб'єктивне уявлення менеджменту про організацію, а її реальне становище. Тому визначені сильні та слабкі сторони бажано підтверджувати результатами досліджень, статистичними показниками, відгуками споживачів, позиціями конкурентів та іншими об'єктивними даними.

Визначення пріоритетності чинників. До SWOT-матриці доцільно включати не всі виявлені характеристики, а лише ті, які мають найбільше стратегічне значення. Сильні та слабкі сторони необхідно ранжувати з урахуванням їхнього впливу на конкурентоспроможність і цінність для споживачів.

Використання різнобічної інформації. Якість SWOT-аналізу істотно залежить від повноти та достовірності інформаційної бази. Тому до його проведення бажано залучати представників різних функціональних підрозділів організації, експертів та інших зацікавлених сторін. Виявлені чинники мають підтверджуватися фактичними даними.

Конкретність формулювань. Формулювання чинників повинні бути чіткими, однозначними та орієнтованими на практичне використання. Чим точніше сформульовано фактор, тим легше оцінити його вплив на діяльність організації та визначити відповідну управлінську реакцію.

Обмеження SWOT-аналізу. Попри широке застосування, SWOT-аналіз має певні методологічні обмеження. Насамперед він є інструментом *структурування та систематизації інформації*, а не готовим механізмом автоматичного формування стратегічних рішень. SWOT-матриця допомагає визначити ключові внутрішні та зовнішні чинники, проте сама по собі не забезпечує однозначної відповіді щодо того, яку саме стратегію необхідно реалізовувати.

Якість результатів SWOT-аналізу безпосередньо залежить від повноти, достовірності та актуальності інформації, що використовується під час його проведення. Тому зовнішня простота цього інструменту може бути оманливою. Для отримання обґрунтованих результатів необхідне глибоке розуміння стану організації, особливостей галузі, конкурентного середовища та тенденцій розвитку ринку.

Особливу небезпеку становлять помилки на етапі формування SWOT-матриці. Включення другорядних чинників, ігнорування критично важливих характеристик, неправильне визначення вагомості окремих факторів або некоректне встановлення взаємозв'язків між ними можуть призвести до викривлення результатів аналізу. У подальшому це здатне зумовити формування необґрунтованих стратегічних висновків та прийняття помилкових управлінських рішень.

Ще одним обмеженням є суб'єктивність експертних оцінок. Інтерпретація результатів SWOT-аналізу значною мірою залежить від професійної

компетентності осіб, які його проводять. Саме тому доцільно поєднувати експертні оцінки з кількісними показниками, результатами маркетингових досліджень, фінансовою інформацією та іншими об'єктивними джерелами.

Отже, *SWOT-аналіз слід розглядати не як кінцевий етап стратегічного планування, а як інформаційно-аналітичну основу для формування та обґрунтування стратегічних альтернатив*. Його практична цінність зростає тоді, коли виявлені чинники не просто фіксуються, а аналізуються з позицій їх взаємного впливу та можливих управлінських дій.

Приклад використання SWOT-аналізу в умовах економічної рецесії

Розглянемо ситуацію, у якій зовнішнім фактором стратегічного середовища виступає *економічна рецесія*. Її вплив може по-різному позначатися на діяльності організації залежно від її внутрішнього потенціалу, конкурентної позиції та характеру ринку.

Наприклад, ціновий фактор може одночасно створювати для організації як переваги, так і ризики. Нижча ціна продукції порівняно з конкурентами може бути сильною стороною, оскільки підвищує її привабливість для споживачів. Водночас у період економічного спаду зниження купівельної спроможності населення може зменшити загальний попит на продукцію, що формує додаткову загрозу.

Водночас економічна рецесія може створювати й певні можливості. Наприклад, організація, яка має ефективну систему управління витратами, може використовувати цінову політику для зміцнення своїх конкурентних позицій. За умови достатньої фінансової стійкості вона може застосовувати диференційовані знижки, оптимізувати асортимент або посилювати співпрацю з торговельними партнерами.

Поєднання зовнішніх і внутрішніх факторів дає можливість сформувати більш конкретні стратегічні рекомендації. Наприклад, за умов економічної нестабільності та наявності стійких партнерських відносин організація може застосовувати гнучкі механізми цінової підтримки своїх дистриб'юторів і торговельних партнерів.

Інший варіант виникає у разі поєднання економічної рецесії з внутрішньою слабкою позицією бренду. За таких умов підприємство може переглянути структуру маркетингових витрат, зосередивши ресурси на продуктах і брендах із вищим потенціалом ринкового зростання та відмовившись від неефективних напрямів просування.

Отже, *аналітична цінність SWOT-методу полягає саме у встановленні взаємозв'язків між внутрішніми характеристиками організації та зовнішніми умовами її функціонування*. Це дає змогу перейти від простого переліку сильних, слабких сторін, можливостей і загроз до формування конкретних стратегічних альтернатив.

Метою застосування SWOT-аналізу має бути не лише систематизація інформації, а й визначення максимально широкого спектра потенційних управлінських дій. Для цього необхідно послідовно зіставляти внутрішні можливості організації із зовнішніми викликами та можливостями.

Таким чином, якісно проведений SWOT-аналіз дає змогу глибше оцінити стратегічну позицію організації, визначити критичні фактори її розвитку та сформувані більш аргументовані управлінські рішення. Його результативність забезпечується комплексним підходом до дослідження внутрішнього і зовнішнього середовища, використанням достовірної інформації, залученням компетентних експертів та чітким пов'язуванням результатів аналізу з процесом стратегічного планування.

5. Зовнішнє середовище організації

Зовнішнє середовище організації являє собою сукупність економічних, політичних, соціальних, технологічних, інституційних, природних та інших чинників, які формуються за межами організації, однак безпосередньо або опосередковано впливають на результати її діяльності, конкурентні позиції, ресурсне забезпечення та перспективи розвитку. До нього належать споживачі, конкуренти, постачальники, державні та муніципальні органи, фінансові установи, партнери, ринок праці, технологічне та соціокультурне оточення.

На відміну від внутрішнього середовища, більшість параметрів зовнішнього середовища не може бути безпосередньо змінена організацією. Тому стратегічне управління передбачає передусім їх постійне відстеження, оцінювання, прогнозування та своєчасну адаптацію організації до відповідних змін.

Під час дослідження зовнішнього середовища необхідно враховувати його взаємопов'язаність, складність, динамічність та рівень невизначеності.

Взаємопов'язаність чинників характеризує ступінь взаємного впливу окремих компонентів зовнішнього середовища. Зміна одного фактора може спричинити трансформацію інших, а отже, вплинути на діяльність організації через систему опосередкованих зв'язків.

Складність зовнішнього середовища визначається кількістю, різноманітністю та неоднорідністю чинників, які необхідно враховувати під час прийняття стратегічних рішень.

Динамічність (рухливість) відображає швидкість і частоту змін зовнішнього середовища. Чим швидше змінюються економічні, технологічні, політичні або соціальні умови, тим вищі вимоги висуваються до адаптивності організації.

Невизначеність характеризує обмеженість інформації про стан і майбутню динаміку зовнішнього середовища, а також рівень достовірності доступних прогнозів. Високий рівень невизначеності ускладнює стратегічне планування та підвищує ризик прийняття помилкових управлінських рішень.

Залежно від характеру впливу на діяльність організації зовнішнє середовище доцільно поділяти на *середовище прямого та непрямого впливу*.

Середовище прямого впливу охоплює суб'єктів і чинники, які безпосередньо взаємодіють з організацією та можуть істотно впливати на її поточну діяльність. *До них належать:*

- постачальники ресурсів, матеріалів, обладнання та послуг;
- споживачі та клієнти;
- конкуренти;
- ділові партнери;
- фінансові установи;
- державні органи та регуляторні інституції;
- інші суб'єкти, з якими організація безпосередньо взаємодіє.

Середовище непрямого впливу формують чинники, які не завжди мають безпосередній контакт з організацією, однак визначають загальні умови її функціонування. *До них належать:*

- політичні процеси;
- економічна ситуація;
- соціальні та демографічні тенденції;
- культурні норми, цінності та традиції;
- технологічні зміни;
- міжнародне середовище;
- діяльність професійних та громадських об'єднань;
- екологічні фактори.

Аналіз зовнішнього середовища є систематичним процесом збору, оброблення та інтерпретації інформації про чинники, тенденції та події, які можуть впливати на функціонування й розвиток організації. Його метою є визначення потенційних можливостей і загроз, оцінювання їхнього впливу та формування інформаційної основи для стратегічного вибору.

У процесі такого аналізу досліджуються стан і тенденції розвитку ринків, галузі, конкурентне середовище, постачальники, споживачі, технологічні зміни, макроекономічні процеси, демографічні характеристики та інші фактори.

Особливого значення набуває встановлення відповідності між зовнішніми умовами та внутрішнім потенціалом організації. Керівництво має визначити, чи володіє організація достатніми ресурсами та компетентностями для використання нових можливостей, а також чи здатна вона протистояти зовнішнім загрозам і мінімізувати вплив власних слабких сторін.

Постійна динаміка зовнішнього середовища зумовлює необхідність його систематичного моніторингу. Зміни життєвого циклу продукції та послуг, рівень конкуренції, доступність ресурсів, купівельна спроможність населення, демографічні процеси, технологічний розвиток, зміни законодавства та інші чинники можуть істотно змінювати стратегічні умови діяльності організації.

Важливим інструментом стратегічної діагностики є *управлінське обстеження*, яке передбачає систематичне оцінювання функціональних сфер діяльності організації з метою визначення її внутрішніх переваг і проблемних аспектів.

Традиційно управлінське обстеження охоплює такі функціональні напрями:

- фінансову діяльність;
- маркетингову діяльність;
- виробничу сферу;
- управління людськими ресурсами;
- корпоративний імідж і репутацію.

Результати такого обстеження можуть використовуватися у поєднанні з аналізом зовнішнього середовища для формування цілісної стратегічної діагностики організації.

SWOT-аналіз у дослідженні зовнішнього середовища

Одним із найбільш поширених інструментів стратегічного аналізу є *SWOT-аналіз*, який забезпечує комплексне зіставлення внутрішніх характеристик організації із зовнішніми умовами її функціонування.

SWOT-аналіз передбачає визначення:

- S (Strengths)* – сильних сторін;
- W (Weaknesses)* – слабких сторін;
- O (Opportunities)* – можливостей ;
- T (Threats)* – загроз.

Сильні сторони відображають внутрішні характеристики, які створюють організації певні конкурентні переваги. До них можуть належати значний досвід роботи, унікальні ресурси, сучасні технології, високий рівень технічного оснащення, кваліфікований персонал, висока якість продукції, позитивна репутація та впізнаваність бренду.

Слабкі сторони характеризують внутрішні обмеження, які знижують ефективність діяльності або послаблюють конкурентні позиції. Прикладами можуть бути недостатність ресурсів, обмежений асортимент, низький рівень сервісу, недостатня компетентність персоналу, негативна репутація або технологічне відставання.

Ринкові можливості являють собою сприятливі зовнішні умови, використання яких може забезпечити організації додаткові конкурентні переваги

та перспективи розвитку. Такими можливостями можуть бути зростання попиту, послаблення позицій конкурентів, поява нових технологій, відкриття нових ринкових сегментів, зміна структури потреб споживачів тощо.

При цьому не кожна позитивна зміна зовнішнього середовища автоматично є можливістю. Вона набуває такого статусу лише за умови, що організація має необхідні ресурси, компетентності та управлінські можливості для її використання.

Ринкові загрози – це зовнішні чинники та події, які можуть негативно позначитися на діяльності організації. До них можуть належати посилення конкуренції, поява нових конкурентів, зменшення попиту, зростання податкового навантаження, подорожчання ресурсів, технологічні зміни або несприятливі макроекономічні тенденції.

Важливо враховувати, що один і той самий зовнішній фактор може мати різні наслідки для різних організацій. Наприклад, зниження доходів населення може створювати серйозну загрозу для преміального сегмента послуг, водночас для підприємств, які пропонують доступні товари або послуги, така ситуація може створити можливість розширення клієнтської бази.

Послідовність проведення SWOT-аналізу зовнішнього середовища.

Застосування SWOT-аналізу передбачає послідовне виконання кількох взаємопов'язаних етапів.

Перший етап – визначення сильних і слабких сторін організації та її конкурентів.

На цьому етапі формують перелік критеріїв, за якими здійснюватиметься порівняння організацій. Для кожного критерію визначають відносні переваги та недоліки досліджуваної організації й основних конкурентів. Після цього відбирають найбільш значущі фактори для включення до SWOT-матриці.

Другий етап – ідентифікація можливостей і загроз зовнішнього середовища.

Досліджується ширше середовище функціонування організації, визначаються найбільш вагомі позитивні та негативні тенденції, які можуть впливати на її стратегічні перспективи.

Третій етап – встановлення взаємозв'язків між внутрішніми та зовнішніми чинниками.

Сильні й слабкі сторони організації зіставляються з виявленими можливостями та загрозами. Результатом такого зіставлення має стати формування стратегічних альтернатив і визначення найбільш доцільних напрямів управлінського реагування.

SNW-аналіз

Розвитком підходу SWOT є *SNW-аналіз*, у якому поряд із сильними (*S – Strengths*) і слабкими (*W – Weaknesses*) сторонами враховується *N – Neutral*, тобто нейтральна або середньо-ринкова позиція.

Використання категорії «нейтральний стан» дає змогу порівняти організацію з конкурентами за ширшим переліком характеристик. Організація може не мати вираженої переваги за більшістю параметрів, однак залишатися конкурентоспроможною завдяки одній або декільком ключовим характеристикам, за якими вона має суттєву перевагу.

SNW-підхід, таким чином, дає можливість більш диференційовано оцінювати стратегічну позицію організації та визначати ті характеристики, які мають критичне значення для конкурентної боротьби.

PEST-аналіз макросередовища

Для комплексного дослідження макросередовища широко використовується *PEST-аналіз*, який передбачає систематичне оцінювання чотирьох основних груп чинників:

P – Political – політичних;

E – Economic – економічних;

S – Social – соціальних;

T – Technological – технологічних.

PEST-аналіз дає змогу визначити тенденції макросередовища, які можуть створювати для організації нові можливості або формувати потенційні загрози, табл. 1.

Таблиця 1

Чинники макросередовища для *PEST-аналізу*

Політичні	Економічні	Соціальні	Технологічні
державна політика та напрями її трансформації	темпи економічного зростання;	демографічна структура населення	темпи технологічного розвитку
нормативно-правове регулювання діяльності	рівень інфляції;	рівень та структура доходів населення	поширення цифрових технологій
податкова та митна політика	динаміку доходів населення	освітній рівень	рівень автоматизації
державне регулювання конкуренції	купівельну спроможність	цінності і соціальні норми;	розвиток штучного інтелекту та інформаційних систем
посилення державного контролю	рівень зайнятості та безробіття	спосіб життя	доступність інноваційних технологій
зміни регуляторних вимог	процентні ставки	моделі споживчої поведінки	витрати на дослідження та розробки
державні програми підтримки	валютні курси	ставлення споживачів до брендів	можливості технологічної модернізації

грантові інвестиційні програми;	та податкове навантаження	суспільні очікування	патентування та ліцензування
політична стабільність;	стан фінансового ринку	споживчі уподобання	доступ до технологічної інфраструктури
міжнародні політичні процеси	вартість енергетичних ресурсів	інформаційне та медійне середовища	розвиток інформаційних і комунікаційних технологій;
екологічна політика держави	ціни на сировину та матеріали	тенденції у сфері праці	технологічні вимоги законодавства
діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування	транспортні та логістичні витрати	соціальні і культурні трансформації	інноваційний потенціал галузі
	стан внутрішнього та міжнародних ринків		
	тенденції споживчого попиту		

Результатом PEST-аналізу має бути не просто перелік факторів, а їхня систематизована оцінка та визначення стратегічного значення для організації.

Доцільна структура результатів PEST-аналізу може передбачати:

1. характеристику політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів;
2. узагальнення найбільш значущих чинників;
3. визначення їхнього потенційного впливу на організацію;
4. ідентифікацію основних можливостей і загроз;
5. оцінювання впливу факторів на стратегічні цілі;
6. формування завдань стратегічного розвитку;
7. розроблення альтернативних сценаріїв.

Сценарний підхід може передбачати формування *оптимістичного, найбільш імовірного та песимістичного сценаріїв* розвитку зовнішнього середовища.

Галузевий і конкурентний аналіз є важливою складовою стратегічної діагностики, оскільки дає змогу оцінити структуру галузі, характер конкуренції, позиції основних учасників ринку та перспективи отримання конкурентних переваг.

У межах такого аналізу доцільно відповісти на такі питання:

- які економічні характеристики галузі мають найбільше стратегічне значення;
- які чинники є основними рушіями змін у галузі;
- які конкурентні сили визначають ситуацію на ринку;
- наскільки інтенсивною є конкуренція;
- які компанії займають найсильніші та найслабші позиції;

- які конкурентні стратегії можуть використовувати основні учасники ринку;
- які фактори визначають конкурентний успіх;
- наскільки привабливою є галузь для довгострокового інвестування та отримання прибутку.

Галузевий аналіз передбачає передусім визначення ключових економічних характеристик галузі та встановлення основних рушійних сил, які зумовлюють її трансформацію.

Конкурентний аналіз орієнтований на визначення інтенсивності конкурентної боротьби, оцінювання позицій організації та її основних конкурентів, прогнозування можливих дій конкурентів і встановлення ключових факторів успіху.

Модель п'яти конкурентних сил М. Портера. Одним із відомих інструментів конкурентного аналізу є модель п'яти сил конкуренції М. Портера. Її використання дає змогу оцінити структуру конкурентного тиску в галузі та визначити фактори, які впливають на можливості організації щодо формування цін, збереження прибутковості та зміцнення ринкової позиції.

До п'яти основних конкурентних сил належать:

1. суперництво між існуючими конкурентами;
2. переговорна сила постачальників;
3. переговорна сила покупців;
4. загроза появи нових учасників ринку;
5. загроза появи товарів або послуг-замінників.

Чим сильнішим є сукупний вплив зазначених сил, тим складніше організаціям підтримувати високий рівень прибутковості та захищати свої конкурентні позиції. Водночас стратегічні рішення можуть бути спрямовані на послаблення окремих конкурентних сил або на використання їхньої зміни у власних інтересах.

Матриця Бостонської консультативної групи (BCG) є інструментом портфельного стратегічного аналізу, призначеним для оцінювання продуктових напрямів або стратегічних бізнес-одиниць.

Класична модель BCG ґрунтується на двох основних параметрах:

- темпах зростання відповідного ринку;
- відносній ринковій частці продукту.

На основі поєднання цих характеристик продукти або бізнес-напрями розподіляються на чотири групи:

- «важкі діти» («знаки питання»);
- «зірки»;
- «дійні корови»;
- «собаки».

«*Важкі діти*» характеризуються високими темпами зростання ринку, але відносно невеликою ринковою часткою. Вони потребують значних інвестицій і мають невизначені перспективи. За умови правильної стратегії та достатнього ресурсного забезпечення такі продукти можуть перейти до категорії «зірок». Водночас несприятливі зміни ринку можуть призвести до їх переходу до категорії «собак».

«*Зірки*» мають високу ринкову частку на ринках, що швидко зростають. Вони є перспективними з погляду розвитку, однак потребують значних інвестицій для збереження конкурентної позиції. У міру уповільнення темпів зростання ринку успішні «зірки» можуть трансформуватися у «дійних корів».

«*Дійні корови*» займають значну частку відносно зрілого або повільно зростаючого ринку. Вони, як правило, генерують стабільний грошовий потік і не потребують таких масштабних інвестицій, як «зірки». Саме тому їхні фінансові результати можуть використовуватися для фінансування перспективних напрямів.

«*Собаки*» характеризуються низькою ринковою часткою на ринках із невисокими темпами зростання. Такі продукти або напрями діяльності часто мають обмежений потенціал розвитку та можуть бути кандидатами на скорочення, реструктуризацію або вихід із ринку.

Для побудови матриці BCG необхідно мати достовірні дані щодо обсягів продажу досліджуваних продуктів і, за можливості, відповідних показників основних конкурентів.

Відносна ринкова частка визначається шляхом порівняння обсягів продажу продукту з показником найбільшого конкурента або іншого релевантного ринкового орієнтира.

Темп зростання ринку характеризує динаміку зміни обсягу ринку в часі та може розраховуватися на основі порівняння поточних і попередніх обсягів продажу.

Для графічного представлення результатів матриці використовують систему координат, у якій одна вісь характеризує відносну ринкову частку, а інша – темп зростання ринку. Для наочності може використовуватися бульбашкова діаграма, розмір бульбашки якої відображає додатковий параметр, наприклад обсяг продажу або частку доходу.

Стратегічні рішення за результатами BCG-аналізу

Розподіл продуктів за квадрантами матриці BCG створює основу для вибору відповідних стратегічних підходів.

Для «*дійних корів*» доцільною може бути стратегія підтримання та максимізації грошового потоку. Основна увага приділяється збереженню ринкової позиції, оптимізації витрат і забезпеченню стабільної прибутковості.

Для «*важких дітей*» можливим є вибір стратегії активного інвестування з метою збільшення ринкової частки та перетворення перспективних напрямів на «зірки». Водночас інвестування має здійснюватися вибірково, оскільки не кожен продукт цієї категорії має потенціал для успішного розвитку.

Для «*зірок*» основним завданням є підтримання високої ринкової частки та зміцнення конкурентних переваг. Це може потребувати значних маркетингових, технологічних та інвестиційних ресурсів.

Для «*собак*» може розглядатися стратегія скорочення інвестицій, реструктуризації або виходу з ринку, особливо якщо відповідний напрям не має стратегічної цінності для організації.

До основних переваг матриці BCG належать:

- відносна простота застосування;
- наочність результатів;
- можливість графічного представлення продуктової структури;
- зручність використання для портфельного аналізу;
- орієнтація на кількісні показники ринкової частки та темпів зростання.

Водночас використання матриці має низку обмежень.

По-перше, класична модель BCG враховує лише два основні параметри, що не дає можливості повною мірою врахувати складність конкурентного середовища.

По-друге, модель недостатньо відображає взаємозалежність продуктів. Окремий продукт може мати невисоку прибутковість, але водночас виконувати важливу функцію для формування комплексної пропозиції та залучення клієнтів. Відмова від нього може негативно вплинути на продаж інших продуктів.

По-третє, зниження ринкової частки або темпів зростання не завжди означає завершення життєвого циклу продукту. Причинами можуть бути тимчасова економічна криза, зміна структури попиту, технологічна трансформація галузі або короткострокове скорочення споживчої активності.

По-четверте, розташування продукту поблизу межі між квадрантами може ускладнювати однозначний вибір стратегії. У такому випадку результати BCG-аналізу необхідно доповнювати іншими методами стратегічної діагностики.

Отже, матрицю BCG доцільно використовувати не як самодостатній механізм прийняття стратегічних рішень, а як один із елементів комплексного портфельного аналізу. Її результати мають доповнюватися SWOT-, PEST-, конкурентним, галузевим, фінансовим та іншими видами аналізу.

Система інструментів аналізу зовнішнього середовища

Для отримання комплексної оцінки зовнішнього середовища доцільно поєднувати декілька аналітичних інструментів. Їх вибір залежить від мети

дослідження, особливостей організації, галузі та характеру стратегічної проблеми.

Напрямок аналізу	Основний інструмент	Призначення
Макросередовище	PEST-аналіз	Виявлення політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників
Галузеве середовище	Галузевий аналіз	Визначення структури та привабливості галузі
Конкурентне середовище	Модель п'яти сил Портера	Оцінювання сили конкурентного тиску
Конкурентні позиції	Позиційний аналіз	Порівняння організації з основними конкурентами
Сегментація ринку	Матриця «продукт–ринок»	Визначення перспектив окремих продуктів і ринкових сегментів
Портфельний аналіз	Матриця BCG, матриця McKinsey	Оцінювання стратегічних бізнес-напрямів і розподіл ресурсів
Комплексна стратегічна діагностика	SWOT-аналіз	Поєднання внутрішніх сильних і слабких сторін із зовнішніми можливостями та загрозами
Сценарний аналіз	Альтернативні сценарії	Оцінювання можливих варіантів розвитку зовнішнього середовища

Таким чином, сучасний стратегічний аналіз зовнішнього середовища має базуватися на комплексному використанні взаємодоповнюючих методів. PEST-аналіз доцільно використовувати для дослідження макро-оточення, галузевий і конкурентний аналіз – для оцінювання ринкової структури, SWOT – для інтеграції внутрішніх і зовнішніх факторів, а портфельні матриці – для обґрунтування розподілу ресурсів між окремими продуктами та напрямками діяльності.

Ефективний стратегічний аналіз не обмежується одноразовим дослідженням. Зовнішнє середовище потребує постійного спостереження, оскільки його параметри можуть швидко змінюватися.

Доцільно виділити чотири взаємопов'язані етапи такого дослідження:

1. *Сканування середовища.* Передбачає систематичний пошук і первинне виявлення сигналів можливих змін, нових тенденцій, проблем і потенційних можливостей. Сканування дає змогу виявити ранні ознаки трансформацій, які можуть у майбутньому істотно вплинути на організацію.

2. *Моніторинг.* Полягає у регулярному спостереженні за визначеними тенденціями, показниками та подіями. Аналітики відстежують економічні, демографічні, соціальні, технологічні та екологічні індикатори, оцінюючи напрям і швидкість їхньої зміни.

3. *Прогнозування.* Передбачає формування обґрунтованих припущень щодо майбутнього стану зовнішнього середовища на основі накопиченої інформації, виявлених тенденцій та можливих причинно-наслідкових зв'язків.

4. *Оцінювання стратегічних наслідків.* На цьому етапі визначається, що будуть означати прогнозовані зміни для конкретної організації. Оцінюються потенційні ризики, можливості, необхідні ресурси та можливі стратегічні реакції.

Результати такого аналізу використовуються для формування альтернативних сценаріїв розвитку та вибору відповідних стратегій.

Сценарний підхід у стратегічному аналізі

Сценарій розвитку організації можна визначити як систематизовану модель можливого майбутнього, яка описує послідовність подій, умови їх виникнення, взаємозв'язки між ключовими чинниками та потенційні наслідки для організації.

Сценарний підхід особливо важливий в умовах високої невизначеності, коли неможливо з достатньою точністю передбачити єдиний варіант майбутнього. Замість цього формується декілька альтернативних моделей розвитку подій.

Процес розроблення сценаріїв може включати такі етапи:

1. *ідентифікацію ключових рушійних сил зовнішнього середовища;*
2. *визначення взаємозв'язків між ними та оцінювання їхнього взаємного впливу;*
3. *формулювання ключових альтернативних запитань щодо можливого розвитку подій;*
4. *формування логіки кожного сценарію та послідовності його реалізації;*
5. *визначення можливих кінцевих станів;*
6. *оцінювання наслідків для стратегічних рішень.*

Сценарії можуть використовуватися для виявлення нових можливостей, ідентифікації загроз, перевірки стійкості існуючої стратегії та формування нових стратегічних альтернатив.

Зазвичай доцільно розглядати щонайменше три базові сценарії:

оптимістичний – за сприятливого розвитку зовнішніх умов;

базовий або найбільш імовірний – за очікуваної траєкторії розвитку подій;

песимістичний – за реалізації найбільш несприятливого поєднання факторів.

Застосування сценарного підходу дає змогу підвищити стратегічну готовність організації та сформувати заздалегідь підготовлені варіанти реагування на потенційні зміни.

Аналіз зовнішнього середовища є невід'ємною складовою стратегічного менеджменту, оскільки саме зовнішні умови визначають значну частину обмежень і можливостей функціонування організації.

Його результати дають змогу:

- своєчасно виявляти нові можливості розвитку;
- ідентифікувати потенційні загрози;
- оцінювати конкурентну позицію організації;
- визначати потребу в адаптації стратегії;
- прогнозувати зміни ринкового середовища;
- підвищувати якість стратегічного планування;
- зменшувати рівень невизначеності та стратегічних ризиків;
- формувати альтернативні сценарії розвитку;
- визначати напрями оптимального використання ресурсів.

Організація не може повністю контролювати зовнішнє середовище, проте здатна формувати *адаптивний механізм стратегічного реагування*. Він передбачає постійний моніторинг змін, прогнозування їхніх наслідків, підготовку альтернативних управлінських рішень і своєчасне коригування стратегії.

Отже, стратегічний аналіз зовнішнього середовища необхідно розглядати не як одноразову процедуру, а як *безперервний процес інформаційно-аналітичного забезпечення управління*. Його результативність визначається не лише здатністю виявляти фактори впливу, а й умінням оцінити їхню взаємодію, спрогнозувати можливі наслідки та трансформувати результати аналізу у конкретні стратегічні рішення.

Контрольні питання для перевірки знань

1. У чому полягає відмінність процесів «функціонування» і «розвитку» організації?
2. Перелічіть та охарактеризуйте основні елементи організації як соціально-економічної системи.
3. Які існують функціональні сфери діяльності організації?
4. Що собою являє зв'язок у системі, та які вони бувають?
5. Які фундаментальні відмінності ви знаєте, що призводить до виокремлення двох суттєвих різновидів організації?
6. За якими критеріями можуть бути класифіковані організації?
7. Які організації виокремлюють за належністю капіталу та за контролем над підприємством?
8. Що таке життєвий цикл організації?
9. Охарактеризуйте принцип забезпечення ресурсами.
10. Які етапи життєвого циклу організації виділяв І. Адізес?
11. Які бувають корпоративні стратегії?
12. Охарактеризуйте рівень операційної стратегії
13. Назвіть інструментарій, який застосовують для аналізу внутрішнього середовища організації.

14. Перечисліть основні складові зовнішнього середовища організації.
15. Що належить до економічних і соціальних чинників у матриці PEST-аналізу?

Тема 3. Система стратегічного менеджменту

План

1. Основні етапи стратегічного менеджменту
2. Місія розвитку організації
3. Цілепокладання у системі стратегічного менеджменту
4. Стратегічна програма організації

1. Основні етапи стратегічного менеджменту

Глибоке розуміння сутності та логіки функціонування системи стратегічного менеджменту створює для керівників можливість своєчасно виявляти перспективні тенденції розвитку підприємства, систематично оцінювати вплив факторів зовнішнього середовища та адаптувати до них управлінські рішення. Водночас стратегічний менеджмент забезпечує основу для обґрунтованого стратегічного вибору, визначення пріоритетних напрямів діяльності та практичної реалізації обраної стратегії.

Застосування спеціальних методів та інструментів стратегічного менеджменту дає змогу оцінювати різні напрями діяльності підприємства, визначати їх стратегічну значущість і пріоритетність, концентрувати управлінську увагу на ключових проблемах і можливостях. У підсумку це сприяє формуванню передумов для довгострокової стійкості, конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

Загальну логіку стратегічного менеджменту доцільно розглядати як послідовність взаємопов'язаних етапів, кожен з яких виконує певну функцію у формуванні та реалізації стратегічних рішень.

1. Стратегічний аналіз

Першим етапом стратегічного менеджменту є *стратегічний аналіз*, у процесі якого вище керівництво систематично досліджує фактори, що можуть істотно вплинути на майбутній стан і результати діяльності підприємства. Такі фактори прийнято визначати як *стратегічні фактори*.

Стратегічні фактори це найбільш значущі напрями та тенденції розвитку зовнішнього середовища, реалізація яких має достатньо високу ймовірність і здатна суттєво позначитися на функціонуванні та перспективах підприємства.

Основним призначенням аналізу стратегічних факторів є встановлення потенційних *можливостей і загроз зовнішнього середовища*, а також визначення *сильних і слабких сторін самого підприємства*. Такий підхід є основою проведення SWOT-аналізу.

Важливою складовою стратегічного аналізу виступає управлінське обстеження, або бізнес-діагностика, за допомогою якої здійснюється комплексна

оцінка внутрішнього потенціалу підприємства, його ресурсного забезпечення та можливостей подальшого розвитку. Об'єктивна оцінка внутрішнього стану підприємства формує інформаційну основу для розроблення обґрунтованої стратегії.

Водночас стратегічне управління неможливе без системного дослідження конкурентного середовища, у якому функціонує підприємство. Це зумовлює необхідність проведення маркетингових досліджень, аналізу ринкової ситуації, конкурентів, споживачів та інших факторів, які визначають позицію підприємства на ринку.

Характерною рисою стратегічного менеджменту є поєднання оцінювання зовнішніх можливостей і загроз із визначенням внутрішніх сильних та слабких сторін підприємства. Саме така інтегрована оцінка дає змогу сформувати реалістичну основу для прийняття стратегічних рішень.

Ще однією принциповою особливістю стратегічного менеджменту є його *довгострокова орієнтація*. Тому після оцінювання стратегічних факторів необхідно визначити бажаний напрям розвитку підприємства, сформулювати його місію та встановити довгострокові цілі.

Ефективна стратегія підприємства повинна базуватися щонайменше на трьох взаємопов'язаних складових:

- чітко визначених і реалістичних довгострокових цілях;
- ґрунтовному розумінні конкурентного середовища;
- об'єктивній оцінці власних ресурсів, компетентностей та можливостей підприємства.

2. Формування місії та цілей організації

Другий етап стратегічного менеджменту пов'язаний із визначенням місії та системи цілей організації. Його доцільно структурувати за трьома взаємопов'язаними напрямками:

1. формування місії, яка розкриває призначення організації, її основний сенс існування та суспільно-економічну роль;
2. встановлення довгострокових стратегічних цілей;
3. конкретизація середньострокових і короткострокових цілей.

На цьому етапі визначаються загальні орієнтири розвитку підприємства та принципові підходи до реалізації його місії. Водночас формування стратегії не слід ототожнювати із простим складанням плану конкретних дій. Стратегічний вибір передбачає визначення того, *які напрями діяльності необхідно розвивати, від яких видів бізнесу або продуктів доцільно відмовитися, на яких ринках працювати, яку конкурентну позицію займати та яким чином забезпечувати довгостроковий розвиток підприємства.*

3. Формування та вибір стратегічних альтернатив

Третій етап передбачає розроблення альтернативних напрямів розвитку підприємства, їх порівняльне оцінювання та вибір найбільш доцільного стратегічного варіанта.

Для цього використовують комплекс методів стратегічного аналізу та прогнозування, зокрема кількісні методи прогнозування, сценарний підхід, портфельний аналіз та інші інструменти стратегічного вибору.

Формування альтернатив має самостійну управлінську цінність, оскільки дозволяє керівництву системно оцінити можливі варіанти майбутнього розвитку підприємства. Особливе значення має визначення потенційних змін зовнішнього середовища та оцінювання їх можливих наслідків для діяльності організації.

Сценарне прогнозування, портфельний аналіз та інші інструменти передбачення майбутніх змін підвищують адаптивність і гнучкість стратегічних рішень. При цьому цінність таких методів не обмежується ситуаціями, коли запланований сценарій реалізується повністю. Навіть за умов відхилення фактичного розвитку подій від прогнозованого процес опрацювання альтернатив дозволяє керівникам краще підготуватися до невизначеності та швидше реагувати на зміни.

4. Реалізація стратегії

Після визначення стратегічного напрямку основна увага управління переміщується безпосередньо на *реалізацію стратегії*.

Практичне втілення стратегії забезпечується через розроблення відповідних програм, бюджетів, процедур і планів, які конкретизують стратегічні рішення на середньо- та короткостроковому рівнях.

Визначальне значення на цьому етапі мають ресурси підприємства, його система управління, організаційна структура та кадровий потенціал. Саме узгодженість цих компонентів визначає спроможність підприємства трансформувати сформульовану стратегію у конкретні результати діяльності.

5. Оцінювання та контроль реалізації стратегії

Завершальним етапом стратегічного циклу є *оцінювання та контроль реалізації стратегій*. Його призначення полягає у формуванні зворотного зв'язку між фактичними результатами діяльності підприємства та визначеними стратегічними цілями.

Основна увага приділяється визначенню того, наскільки успішно реалізується обрана стратегія, чи забезпечує вона досягнення запланованих результатів та чи зберігає свою актуальність в умовах зміни внутрішнього і зовнішнього середовища.

До основних завдань стратегічного контролю належать:

- визначення показників і критеріїв, за якими оцінюватиметься реалізація стратегії;

- встановлення фактичного стану об'єкта управління та його порівняння з визначеними стандартами, нормативами й цільовими орієнтирами;
- виявлення та аналіз причин виникнення відхилень;
- розроблення і реалізація коригувальних заходів у разі необхідності.

Стратегічний менеджмент не функціонує ізольовано від загальної системи управління підприємством. Він є її інтегрованою складовою, що забезпечує довгострокову орієнтацію управлінської діяльності.

За результатами реалізації стратегії здійснюється оцінювання досягнутих результатів і функціонує механізм зворотного зв'язку. Отримана інформація може стати підставою для коригування не лише поточних заходів, а й попередніх стратегічних рішень.

Отже, у практичній діяльності стратегічний процес має *ітеративний, тобто циклічний характер*. Визначення або коригування стратегічних альтернатив може відбуватися вже на етапі аналізу зовнішнього середовища. Крім того, стратегія не є незмінною конструкцією: у міру трансформації ринкових умов, ресурсних можливостей і конкурентного середовища вона може переглядатися та уточнюватися.

Таким чином, формування і реалізація стратегії розвитку підприємства являють собою безперервний цикл, у якому аналіз, цілепокладання, стратегічний вибір, реалізація, контроль і коригування взаємопов'язані між собою. Стратегічний менеджмент доцільно розглядати як комплексну систему управління, орієнтовану на прогнозування змін зовнішнього середовища та забезпечення адаптивності підприємства.

Альтернативна послідовність елементів стратегічного менеджменту

У науковій та управлінській практиці існують різні підходи до структурування процесу стратегічного менеджменту. Відповідно до одного з них, досягнення бажаних результатів передбачає послідовне виконання таких дій:

- аналіз внутрішнього стану підприємства та зовнішньої ситуації на ринку;
- визначення місії та стратегічних цілей;
- розроблення стратегічного плану;
- оцінювання та аналіз портфеля напрямів діяльності;
- формування організаційної структури, здатної забезпечити реалізацію стратегії;
- визначення відповідної системи управління;
- формування політики підприємства за основними функціональними напрямками;
- реалізація обраної стратегії;
- організація зворотного зв'язку та контроль результатів;

- перегляд і вдосконалення стратегії з урахуванням отриманого досвіду, нових умов та можливостей розвитку.

Водночас механічне включення до системи стратегічного управління всіх елементів, які пропонуються різними науковими підходами, може призвести до надмірного ускладнення системи та зниження її практичної придатності.

Більш обґрунтованим є підхід, що передбачає *раціональну мінімізацію параметрів системи стратегічного управління* за умови збереження її функціональної цілісності. При цьому необхідно встановлювати певні межі спрощення, перевищення яких може негативно позначитися на ефективності управління.

Недостатність ресурсного забезпечення здатна знижувати якість управлінських процесів і порушувати динаміку функціонування системи. Водночас руйнування взаємозв'язків між окремими елементами системи може призвести до втрати її стійкості та узгодженості.

Тому під час формування системи стратегічного управління необхідно здійснювати обґрунтований відбір її елементів із урахуванням специфіки підприємства, його стратегічних цілей та наявних ресурсів. Наступним кроком має бути визначення тих компонентів, які є найбільш придатними для практичного застосування та відповідають конкретним управлінським завданням.

Елементи системи стратегічного управління можуть перебувати у складних взаємозв'язках, тому надмірна концентрація на оптимізації одного з них здатна послабити функціонування інших. У результаті може відбутися трансформація всієї системи, наприклад її фактичне зведення лише до стратегічного планування або стратегічного маркетингу.

Отже, стратегічне управління доцільно розглядати не як окремий управлінський інструмент, а як *інтегровану систему взаємопов'язаних елементів і функцій*, спрямованих на забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Основні характеристики системи стратегічного управління

Зміст системи стратегічного управління доцільно розкрити через такі взаємопов'язані характеристики.

1. *Керуюча підсистема.* Керуючу підсистему формують органи управління та керівництво підприємства, які здійснюють функції стратегічного цілепокладання, формування комплексної стратегії та розроблення стратегічного плану розвитку.

2. *Об'єкт стратегічного управління.* Безпосереднім об'єктом стратегічного управління є стратегічні позиції підприємства, його потенціал, конкурентоспроможність, а також забезпечення стійкого та збалансованого розвитку.

3. *Результат функціонування системи.* Основним результатом є стратегічне управлінське рішення, яке охоплює визначення та реалізацію місії, цілей і комплексної стратегії підприємства відповідно до загальної концепції та стратегічного плану розвитку.

4. *Процес стратегічного управління.* Він охоплює цілепокладання, довгострокове планування розвитку, формування комплексної стратегії, організацію її реалізації, координацію стратегічного плану та стратегії, мотивацію персоналу до стратегічних змін і контроль результативності.

5. *Мета системи стратегічного управління.* Її основним призначенням є реалізація місії підприємства, забезпечення прибутковості, конкурентоспроможності, стійкості та збалансованості розвитку. Досягнення цієї мети передбачає постійне вдосконалення технічної, технологічної, економічної, організаційної та соціальної складових підприємства відповідно до трансформацій ринку та потреб споживачів.

6. *Головне завдання стратегічного управління.* Ключовим завданням керівництва є розроблення та прийняття стратегічних управлінських рішень. Такі рішення, як правило, належать до слабоструктурованих управлінських завдань, оскільки передбачають значну кількість невизначених факторів, альтернатив та можливих наслідків.

7. *Підсистеми стратегічного управління.* Систему стратегічного управління можна структурувати за трьома базовими підсистемами:

цілепокладання – визначення місії, очікуваних результатів та бажаного майбутнього стану підприємства;

стратегічне планування – формування довгострокової концепції розвитку та стратегічного плану з урахуванням ринкової кон'юнктури, галузевих тенденцій і циклічних змін;

комплексна стратегія – сукупність взаємопов'язаних стратегій, спрямованих на досягнення прибутковості, конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства.

8. *Структуроутворювальна роль комплексної стратегії.* Центральним елементом системи стратегічного управління доцільно вважати саме комплексну стратегію, а не окремо стратегічне планування чи стратегічний маркетинг. Такий підхід дозволяє інтегрувати в єдину систему функції аналізу, планування, організації, координації, мотивації, маркетингу та контролю.

9. *Взаємодія із зовнішнім середовищем.* Стратегічне управління формує можливості для часткового впливу підприємства на зовнішнє середовище та одночасно забезпечує його адаптацію до зовнішніх змін. Тому стратегічний менеджмент виконує подвійне завдання: формує механізми реагування на зовнішні впливи та створює передумови для активного позиціонування підприємства у зовнішньому середовищі.

Ефективність системи стратегічного управління значною мірою визначається узгодженістю її інформаційних, ресурсних та організаційних компонентів. Раціональне співвідношення між ними створює умови для стійкості системи та її здатності реагувати на зміни.

Принциповою особливістю такої системи є функціональне розмежування стратегічного планування та комплексної стратегії. *Стратегічне планування* орієнтоване передусім на формування довгострокового плану збалансованого і сталого розвитку підприємства, тоді як *комплексна стратегія* має забезпечувати оперативніше реагування на зміни ринкового та конкурентного середовища.

Взаємодія цих компонентів створює передумови для реалізації інтеграційного, координаційного, синергетичного та інших ефектів стратегічного управління.

Інтеграційний ефект полягає у концентрації ресурсів на найбільш перспективних і результативних стратегічних напрямках та забезпеченні їх раціонального використання. Він реалізується через координацію, кооперацію та раціональне поєднання трудових функцій, що сприяє оптимізації витрат, підвищенню прибутковості та зміцненню фінансової стійкості підприємства.

Координаційний ефект формується завдяки узгодженню діяльності окремих підрозділів, використанню єдиного інформаційного простору та узгодженню економічних інтересів. Це сприяє скороченню непродуктивних втрат часу та мобілізації внутрішніх резервів підприємства.

Поліпрограми́ний ефект виникає внаслідок інтеграції кількох функціональних і конкурентних стратегій у єдину систему. Його передумовою є узгодження маркетингової, конкурентної, ресурсної, організаційної та інших стратегій, а також оптимальний розподіл ресурсів між ними.

Ефект раціонального розподілу ресурсів забезпечується концентрацією обмежених ресурсів на пріоритетних напрямках, визначених у системі стратегічних цілей. Особливого значення цей підхід набуває під час реалізації «дерева цілей», коли ресурси розподіляються відповідно до ієрархії стратегічних пріоритетів.

Ефект типізації пов'язаний зі скороченням дублювання та паралельного виконання однакових управлінських функцій і процедур. Його проявом може бути уніфікація підходів до аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, підготовки управлінської інформації та контролю стратегічних показників.

Синергетичний ефект виникає внаслідок взаємодії всіх складових системи стратегічного управління. Узгоджене функціонування окремих підсистем і взаємопов'язаних управлінських заходів може забезпечувати результат, вищий за сумарний ефект їх ізольованого використання.

Відкритий характер системи стратегічного управління передбачає її постійний обмін інформацією із зовнішнім середовищем. Завдяки механізмам

зворотного зв'язку підприємство отримує можливість виявляти зміни, оцінювати їх наслідки та своєчасно коригувати управлінські рішення.

Організаційно-економічний механізм стратегічного управління

Практичне функціонування системи стратегічного управління потребує створення відповідного *організаційно-економічного механізму*.

Методологічною основою його формування може виступати *принцип провідної ланки*, відповідно до якого центральне місце в системі займають місія та стратегічні цілі підприємства.

Організаційно-економічний механізм доцільно формувати як сукупність взаємопов'язаних блоків:

ресурсного, що забезпечує необхідними матеріальними, фінансовими, трудовими та іншими ресурсами;

організаційного, який визначає взаємодію структурних підрозділів;

управлінського, через який здійснюється безпосередній стратегічний вплив;

інформаційного, що забезпечує формування, накопичення, передачу та використання стратегічно важливої інформації.

Ресурсний та організаційний блоки забезпечують узгоджену взаємодію структурних підрозділів у процесі реалізації комплексної стратегії.

Управлінський блок охоплює органи управління та відповідну функціональну структуру, які здійснюють стратегічне цілепокладання, планування, організацію, координацію, мотивацію та контроль.

Особливого значення набуває *інформаційний блок*, оскільки в умовах високої динамічності зовнішнього середовища якість управлінських рішень безпосередньо залежить від повноти, достовірності та своєчасності інформації. Належно організована інформаційна система забезпечує можливість швидко виявляти зміни, оцінювати ризики та приймати обґрунтовані стратегічні рішення.

Запровадження системи стратегічного управління на підприємстві передбачає реалізацію комплексу послідовних заходів:

1. Визначення методологічних засад і принципів формування системи з урахуванням місії підприємства, його масштабів, ринкової позиції та ресурсного потенціалу.

2. Обґрунтування мети створення системи стратегічного управління з урахуванням фактичного стану підприємства, його потреб та наявних ресурсних можливостей.

3. Ідентифікація обмежень, які можуть впливати на функціонування та розвиток системи стратегічного управління.

4. Комплексне оцінювання внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.

5. Прогнозування можливих напрямів розвитку ситуації та формування альтернатив побудови системи стратегічного управління з урахуванням нестабільності зовнішнього середовища.

6. Визначення інформаційних потреб стратегічного управління та оцінювання можливостей отримання необхідної інформації.

7. Обґрунтування змін функціональної структури управління, а також підбір, розвиток або перепідготовка управлінських кадрів, здатних забезпечити функціонування системи.

8. Формування групи ключових фахівців підприємства для розроблення програми стратегічних трансформацій.

9. Раціоналізація параметрів системи стратегічного управління з метою досягнення визначених цілей за умови ефективного використання ресурсів.

10. Формування управлінського, організаційного, інформаційного та ресурсного блоків системи.

11. Розроблення алгоритмів здійснення основних процесів стратегічного управлінського впливу.

12. Узгодження вимог до інформаційного забезпечення з технічними можливостями системи управління та організація відповідного документообігу.

13. Оптимізація та впорядкування інформаційних потоків.

14. Забезпечення менеджерів, відповідальних за прийняття стратегічних рішень, необхідною за обсягом, якістю та своєчасністю інформацією.

Реалізація зазначених заходів створює організаційно-економічні передумови для функціонування системи стратегічного управління та формування обґрунтованої стратегічної позиції підприємства на ринку.

Після впровадження система стратегічного управління має функціонувати як безперервний процес, основними етапами якого є:

1. дослідження стратегічних позицій підприємства, оцінювання його внутрішнього та зовнішнього середовища і визначення місії;

2. формування цільових орієнтирів, зокрема очікуваного результату та бажаного майбутнього стану системи;

3. побудова «дерева цілей», яке забезпечує декомпозицію стратегічних орієнтирів на взаємопов'язані завдання;

4. оцінювання стратегічного потенціалу підприємства та аналіз загальних тенденцій розвитку відповідної галузі й регіону;

5. розроблення концепції розвитку підприємства, формування стратегічного плану та визначення системи цільових показників його реалізації;

6. дослідження ринку збуту, його кон'юнктури, місткості, динаміки та інтенсивності конкурентної боротьби;

7. формування комплексної стратегії підприємства;

8. забезпечення узгодженості комплексної стратегії зі стратегічним планом;
9. практична реалізація комплексної стратегії та стратегічного плану з подальшим моніторингом результатів.

Запропонований підхід дає змогу інтегрувати перспективи збалансованого розвитку підприємства із необхідністю протидії негативним наслідкам зовнішніх змін. Водночас повна синхронізація всіх програм розвитку підприємства не є обов'язковою. Їх взаємозв'язок може забезпечуватися через єдину систему стратегічних цілей, які разом із місією визначають загальні межі, пріоритети та орієнтири діяльності підприємства.

Отже, система стратегічного менеджменту являє собою *цілісний, динамічний та ітеративний механізм управління довгостроковим розвитком підприємства*, що поєднує стратегічний аналіз, цілепокладання, планування, формування альтернатив, стратегічний вибір, реалізацію, контроль і коригування. Її ефективність визначається не кількістю включених до системи інструментів, а насамперед логічною узгодженістю її елементів, відповідністю ресурсним можливостям підприємства, якістю інформаційного забезпечення та здатністю своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

2. Місія як стратегічний орієнтир розвитку організації

Місія є фундаментальним елементом системи стратегічного менеджменту та важливою передумовою формування стратегічного плану організації. Вона визначає призначення організації, розкриває основний сенс її функціонування, відображає систему базових цінностей і принципів, якими керується підприємство у процесі своєї діяльності.

Поряд із місією важливе значення має *бачення організації*, яке характеризує бажаний майбутній стан підприємства та визначає довгостроковий напрям його розвитку. Якщо місія відповідає передусім на питання щодо призначення та сутності діяльності організації, то бачення концентрується на тому, якою організація прагне стати в перспективі та яку позицію планує займати на ринку.

Місія і бачення виконують не лише декларативну, а й практичну управлінську функцію. Вони формують спільні орієнтири для працівників, сприяють консолідації персоналу навколо загальних цілей і створюють концептуальну основу для розроблення стратегічних ініціатив.

Місію можна розглядати як концептуальне ядро діяльності організації, яке визначає її призначення та надає діяльності системного й цільового характеру. У найзагальнішому розумінні місія повинна розкривати три фундаментальні

питання: *що здійснює організація, яким чином вона це робить і для кого створює цінність.*

Отже, місія являє собою узагальнену характеристику стратегічного призначення підприємства, його ключових цілей, компетентностей та ціннісних орієнтирів. Вона дає можливість визначити сутність діяльності організації, її масштаб, основні напрями розвитку, перспективи зростання та характерні відмінності від конкурентів.

Однією з принципових характеристик сучасної місії є *клієнтоорієнтованість*. У центрі її формування має перебувати не конкретний товар або технологія, а потреби споживачів і цінність, яку організація створює для них. Такий підхід дозволяє уникнути надмірної прив'язаності місії до певного продукту та забезпечує більшу стратегічну гнучкість підприємства.

Формулювання місії має бути змістовним, лаконічним, зрозумілим і таким, що легко запам'ятовується. Вона повинна відображати специфіку саме цієї організації та водночас бути достатньо динамічною, щоб не втрачати актуальності внаслідок змін зовнішнього середовища. У практиці управління місія нерідко набуває форми короткого гасла або стислого корпоративного повідомлення.

Під час розроблення місії доцільно враховувати комплекс внутрішніх і зовнішніх чинників. За підходом Ф. Котлера, до ключових факторів належать:

- історія розвитку організації, у межах якої формувалися її філософія, традиції, стиль діяльності та ринкове позиціонування;
- управлінський стиль, цінності та поведінкові орієнтири власників і керівництва;
- характеристики та тенденції зовнішнього середовища;
- ресурсний потенціал організації, який визначає реальні можливості досягнення стратегічних цілей;
- специфічні особливості організації, що визначають її унікальність та відмінність від інших суб'єктів господарювання.

Таким чином, місія повинна мати *індивідуалізований характер* і відображати специфіку конкретної організації. Універсального формулювання, придатного для всіх підприємств, не існує.

Наявність чітко сформульованої місії забезпечує організації низку управлінських та комунікаційних переваг.

Для власників місія створює основу для узгодження поглядів щодо перспектив, напрямів і пріоритетів розвитку бізнесу. Формалізація призначення підприємства також може характеризувати рівень зрілості його управлінської та корпоративної культури.

Для керівництва та менеджменту місія є інструментом стратегічного осмислення діяльності організації. Вона допомагає визначити її довгострокове

призначення, оцінити бізнес-середовище, сформувати цілі та зменшити ризик прийняття ситуативних або недостатньо обґрунтованих управлінських рішень.

Для менеджерів середньої ланки місія забезпечує зв'язок між цілями окремих структурних підрозділів і загальною стратегією підприємства. Це сприяє узгодженню політики підрозділів, підвищенню рівня координації та інтеграції окремих організаційних одиниць у цілісну систему.

Для працівників місія допомагає зрозуміти власну роль у діяльності організації, співвіднести особисті професійні цілі із загальними цілями підприємства та сформувати відчуття належності до єдиної команди. У цьому контексті місія є одним із важливих елементів корпоративної культури та нематеріальної мотивації персоналу.

Для споживачів місія може слугувати орієнтиром під час вибору організації, товари та послуги якої відповідають їхнім потребам і ціннісним очікуванням.

Для акціонерів та потенційних інвесторів місія створює додаткову інформаційну основу для оцінювання стратегічної спрямованості підприємства та доцільності участі в його капіталі.

Для партнерів і постачальників вона дає змогу краще зрозуміти стратегічну орієнтацію підприємства, його ринкові наміри та потенційне місце у відповідній системі господарських взаємозв'язків.

Для конкурентів місія може бути джерелом інформації про стратегічні пріоритети підприємства, його позиціонування та потенційні напрями розвитку.

Для організації в цілому місія виконує інтегруючу та репутаційну функції. Вона сприяє формуванню певного образу підприємства у зовнішньому середовищі, підтримує взаємодію між різними групами стейкхолдерів і створює спільну основу для узгодження їхніх інтересів.

Особливо важливим це є для акціонерних товариств та інших організацій зі складною системою корпоративного управління, де існують різні центри прийняття рішень та групи зацікавлених осіб.

Для суспільства місія дозволяє краще зрозуміти соціально-економічне призначення організації, характер її діяльності та внесок у задоволення суспільних і споживчих потреб.

Отже, місія виконує роль своєрідного інтегратора інтересів основних стейкхолдерів, формуючи спільне розуміння призначення організації та стратегічних орієнтирів її діяльності.

У практиці стратегічного менеджменту використовують різні підходи до визначення змісту та масштабу місії. Одні організації формулюють її максимально широко, залишаючи можливість для диверсифікації та освоєння нових ринків, інші – концентрують місію на конкретній сфері діяльності, цільовій групі клієнтів або продуктовій категорії.

Показовим прикладом *широкого підходу* є формулювання місії міжнародного торговельного майданчика eBay, яке акцентує увагу на створенні глобального простору для купівлі та продажу широкого спектра товарів.

Такий підхід дозволяє не обмежувати стратегічний розвиток конкретною продуктовою номенклатурою або певною технологією. Він особливо доцільний для великих компаній із глобальною географією діяльності та широкою цільовою аудиторією, оскільки забезпечує можливість виходу на нові ринки й освоєння нових напрямів діяльності без принципової зміни місії.

Водночас надмірна широта формулювання може створювати ризики. Якщо місія не містить чітко визначених цінностей, пріоритетів та принципів діяльності, працівникам і керівництву може бути складно забезпечити єдність управлінських підходів.

Іншим підходом є *вузьке формулювання місії*, яке передбачає чітку концентрацію на певному продукті, послугі, клієнтській групі або ринковому сегменті.

Прикладом такого підходу може слугувати місія Toyota Material Handling UK, яка акцентує увагу на клієнтах, зацікавлених у вантажно-розвантажувальному обладнанні, високій якості продукції та послуг, інноваційності, довірі та повазі до людей.

Перевагою вузького підходу є можливість сформувати чітке позиціонування організації та стійкі асоціації у свідомості споживачів. Працівники, клієнти та партнери отримують більш однозначне уявлення про спеціалізацію підприємства та його місце на ринку.

У такому формулюванні можуть бути одночасно представлені ключові компоненти місії: цільова аудиторія, продукція або послуги, цінності організації, конкурентні переваги, орієнтація на інновації та прагнення створювати цінність для клієнтів.

Таким чином, вибір між широким і вузьким підходами повинен залежати від масштабу діяльності підприємства, особливостей його ринку, рівня диверсифікації, конкурентної позиції та стратегічних планів розвитку.

Чітко сформульована місія має не лише символічне, а й практичне управлінське значення. Вона допомагає пов'язати поточну діяльність підприємства з його довгостроковими стратегічними орієнтирами.

Для власників місія сприяє глибшому осмисленню сутності бізнесу, узгодженню пріоритетів та визначенню бажаних напрямів його розвитку.

Для керівників вона створює основу для стратегічного аналізу, допомагає оцінити внутрішні можливості підприємства та характеристики конкурентного середовища. Відповідно, місія сприяє зменшенню ризику короткострокової орієнтації управління та підвищенню обґрунтованості стратегічних рішень.

Для менеджерів середньої ланки місія є орієнтиром при формуванні цілей структурних підрозділів і забезпеченні їх відповідності загальному напрямку розвитку організації. Особливо важливою ця функція стає для великих, територіально розосереджених або високоспеціалізованих компаній.

Для працівників місія сприяє усвідомленню значення їхньої роботи, формуванню командної ідентичності та узгодженню індивідуальних цілей із цілями організації.

У зовнішньому середовищі місія виконує інформаційну та репутаційну функції. Вона допомагає споживачам і партнерам визначити, наскільки діяльність підприємства відповідає їхнім очікуванням, а потенційним інвесторам – оцінити загальну стратегічну спрямованість бізнесу.

Для конкурентів місія може бути додатковим джерелом інформації про стратегічні пріоритети компанії та її потенційні напрями розвитку.

У сукупності місія сприяє формуванню корпоративної ідентичності, підтримує внутрішню єдність організації та допомагає координувати взаємодію між різними групами зацікавлених сторін.

Ефективність місії значною мірою залежить від того, наскільки вона сприймається працівниками організації. Формально затверджене формулювання не забезпечує автоматичної реалізації його положень. Для перетворення місії на реальний управлінський орієнтир необхідно, щоб її основні положення були зрозумілими та прийнятними для персоналу.

Тому процес формування місії має передбачати участь ключових представників організації, обговорення її змісту та забезпечення внутрішнього прийняття сформульованих цінностей і стратегічних орієнтирів.

Процес формування місії можна представити як послідовність взаємопов'язаних етапів.

Етап 1. Формування готовності керівництва. Першочерговою умовою є усвідомлення керівництвом необхідності створення місії та готовність виділити для цього необхідні часові, інтелектуальні й організаційні ресурси.

Керівництво повинно мати достатній рівень компетентності у питаннях стратегічного розвитку, планування та управління. У разі недостатньої експертизи до процесу може залучатися зовнішній консультант, здатний забезпечити методичну підтримку.

Етап 2. Формування робочої команди. На другому етапі створюється група фахівців, яка безпосередньо працюватиме над розробленням місії. У великих організаціях цей процес доцільно оформлювати як окремий стратегічний проєкт із визначенням керівника та відповідальних учасників.

Склад команди визначається індивідуально залежно від масштабу й організаційної структури підприємства. За необхідності до процесу можуть залучатися широкі групи працівників через анкетування, інтерв'ювання або інші

форми збору пропозицій. Отримані матеріали доцільно узагальнювати експертною групою.

Етап 3. Аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів. Цей етап є одним із найбільш складних, оскільки передбачає комплексне дослідження діяльності організації та середовища її функціонування.

У процесі аналізу необхідно врахувати:

- історію розвитку організації;
- її ключові компетентності;
- традиції та сформований стиль діяльності;
- цінності й управлінські орієнтири власників і керівництва;
- наявний ресурсний потенціал;
- стан внутрішнього середовища;
- характеристики зовнішнього середовища;
- особливості ринку та конкурентного оточення.

Місія фактично є результатом узгодження стратегічних прагнень організації з її реальними можливостями. Тому її формулювання повинно бути амбітним, але водночас реалістичним і співвідносним із ресурсним потенціалом підприємства.

Доцільним є також систематизоване опрацювання внутрішніх та зовнішніх корпоративних матеріалів: рекламних і презентаційних матеріалів, інформації про участь у конференціях і професійних заходах, пресрелізів, публікацій у засобах масової інформації, річних звітів та інших документів, які характеризують діяльність організації.

Такий аналіз дозволяє забезпечити змістову узгодженість нової місії з раніше сформованими стратегічними орієнтирами та публічними заявами керівництва. Водночас наявність окремих заяв щодо довгострокових цілей підприємства сама по собі ще не означає існування повноцінної місії.

Етап 4. Розроблення, узгодження та затвердження місії. Після завершення аналітичної роботи робоча команда формує структуру майбутньої місії. На цьому етапі визначаються ключові змістові компоненти, які повинні бути відображені у фінальному формулюванні.

На основі погодженої структури створюється первинний проект місії. Після його обговорення враховуються зауваження та пропозиції керівництва, у результаті чого формується остаточна редакція.

Затвердження місії здійснюється відповідно до системи корпоративного управління конкретної організації. Це може бути компетенцією керівника підприємства, ради директорів, наглядової ради або іншого уповноваженого органу.

Етап 5. Комунікація та практична імплементація місії. Після затвердження місія повинна бути доведена до всіх працівників організації та інтегрована у внутрішню систему корпоративних комунікацій.

Її поширення у зовнішньому середовищі може здійснюватися через офіційний вебсайт, корпоративні презентаційні та інформаційні матеріали, звітність, публічні виступи, засоби масової інформації та інші комунікаційні канали.

Для забезпечення реального впливу місії на діяльність підприємства доцільно розробляти спеціальні процедури її комунікації персоналу, клієнтам, партнерам та іншим стейкхолдерам.

Водночас сама публікація місії не є достатньою умовою її ефективності. Вона повинна бути інтегрована в систему стратегічного управління, корпоративну культуру, управлінські рішення та повсякденну діяльність працівників.

Наведений алгоритм не є універсальним шаблоном, оскільки конкретний процес формування місії має враховувати галузеву специфіку, масштаб діяльності, організаційну структуру, корпоративну культуру та стратегічні завдання підприємства.

Водночас принципово важливою умовою результативності місії є *послідовність і відповідальність вищого керівництва щодо дотримання задекларованих принципів*. Якщо реальні управлінські рішення суперечать положенням місії, вона втрачає довіру працівників, партнерів і споживачів та перетворюється лише на формальну декларацію.

Отже, місія набуває стратегічної цінності лише тоді, коли її положення знаходять практичне відображення у системі цілей, стратегіях, управлінських рішеннях, корпоративній культурі та поведінці керівництва і персоналу.

У цьому контексті особливо важливим є принцип *відповідності задекларованих цінностей реальним управлінським діям*: організація повинна не лише декларувати певні принципи, а й послідовно реалізовувати їх у своїй діяльності.

Таким чином, *місія є стратегічним дороговказом розвитку організації*, який поєднує її призначення, цінності, ключові компетентності та орієнтацію на зацікавлені сторони. Вона створює концептуальну основу для визначення стратегічних цілей, вибору напрямів розвитку, формування корпоративної культури та координації діяльності різних рівнів управління. Ефективність місії визначається не стільки якістю її формулювання, скільки ступенем її інтеграції у реальну систему стратегічного управління та послідовністю практичної реалізації задекларованих принципів.

3. Цілепокладання у системі стратегічного менеджменту

Цілепокладання є одним із ключових елементів стратегічного менеджменту, оскільки саме через систему цілей місія, бачення та стратегічні наміри організації трансформуються у конкретні напрями діяльності. Вихідною основою формування стратегічних цілей є *місія організації*, яка визначає її призначення, основні цінності та загальний напрям розвитку. На цій основі формуються цілі та завдання, зрозумілі для всіх рівнів управління і працівників.

Цілепокладання – це процес визначення бажаного результату діяльності, встановлення системи взаємопов'язаних цілей та параметрів їх досягнення. У менеджменті воно розглядається як первинна функція управління, що передбачає формування генеральної мети та її послідовну конкретизацію у вигляді підцілей і завдань.

Генеральна мета організації не може бути реалізована безпосередньо, тому її декомпонують на взаємопов'язані підцілі, які, своєю чергою, конкретизуються до рівня окремих завдань і операцій. Такий підхід забезпечує логічний зв'язок між стратегічними орієнтирами та практичними діями.

Метод «дерева цілей»

Одним із поширених інструментів цілепокладання є «дерево цілей» – ієрархічна модель, яка відображає взаємозв'язок між генеральною метою організації, стратегічними напрямками, підцілями та конкретними завданнями.

Метод «дерева цілей» пов'язують із працями Ч. Черчмена та Р. Акоффа, які запропонували його у 1957 р. Основна ідея методу полягає у послідовній декомпозиції загальної мети на складові нижчих рівнів. Побудова дерева здійснюється переважно *зверху вниз*: від місії та генеральної мети до функціональних цілей, підцілей і операційних завдань.

Типова структура може включати:

Місія → генеральна мета → стратегічні цілі → функціональні підцілі → конкретні завдання.

Наприклад, генеральна мета організації може бути деталізована за такими функціональними напрямками, як маркетинг, виробництво, персонал, інновації, фінанси тощо. Кожен із цих напрямів, своєю чергою, поділяється на конкретні підцілі та завдання.

Для забезпечення логічності декомпозиції доцільно дотримуватися таких принципів:

- на найвищому рівні визначається одна або кілька ключових цілей;
- досягнення цілей нижчого рівня має забезпечувати реалізацію цілей вищого рівня;

- підцілі одного рівня повинні бути узгодженими та максимально незалежними одна від одної;
- кожен нижчий рівень має забезпечувати більшу конкретизацію результатів і способів їх досягнення.

Метод «дерева цілей» використовується у стратегічному та програмно-цільовому управлінні, прогнозуванні розвитку організацій, розробленні комплексних програм, визначенні пріоритетів розвитку науки, техніки й технологій.

Важливо розмежовувати поняття *«мета»* і *«завдання»*. Мета характеризує бажаний кінцевий стан або результат, якого прагне досягти організація. Завдання є конкретною управлінською дією або сукупністю дій, виконання яких забезпечує поступове досягнення визначеної мети. Отже, *мета визначає «що необхідно отримати», а завдання – «що потрібно зробити для цього»*.

SMART як інструмент формування цілей

Для підвищення якості цілепокладання широко застосовується технологія SMART, відповідно до якої ефективно сформульована мета повинна відповідати п'яти основним критеріям:

Критерій	Характеристика
S – Specific	конкретність і однозначність формулювання мети
M – Measurable	можливість кількісного або якісного вимірювання результату
A – Achievable	реалістичність і досяжність за наявних ресурсів
R – Relevant	відповідність стратегічним пріоритетам організації
T – Time-bound	визначеність строку досягнення

SMART-підхід сприяє перетворенню загальних намірів на конкретні управлінські орієнтири. Під час формулювання цілей доцільно визначати конкретний результат, показники його оцінювання, необхідні ресурси та часові межі.

Застосування SMART має низку переваг. Насамперед воно дає змогу відсіювати нереалістичні або недостатньо обґрунтовані цілі, конкретизувати очікуваний результат, полегшувати декомпозицію складних цілей, контролювати прогрес та підвищувати відповідальність виконавців. Вимірюваність і визначеність строків створюють основу для регулярного моніторингу результативності та своєчасного коригування управлінських дій.

Водночас SMART не слід розглядати як універсальний механізм цілепокладання. Надмірна формалізація цілей може обмежувати управлінську гнучкість, особливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Для довгострокових стратегічних цілей складно наперед точно визначити всі кількісні параметри та часові межі, оскільки змінюються технології, ринки, законодавство, конкурентне середовище та доступність ресурсів.

Ще одним обмеженням є ризик *«тунельного бачення»*, коли надмірна концентрація на заздалегідь визначеній цілі призводить до ігнорування нових можливостей або альтернативних способів досягнення результату. Крім того, надмірне використання формалізованих показників може стимулювати спрощення складних стратегічних завдань і переорієнтацію працівників на досягнення формальних показників замість реального результату.

Тому в системі стратегічного менеджменту SMART доцільно використовувати як *інструмент конкретизації та контролю цілей*, поєднуючи його з принципами адаптивності, системності та стратегічної гнучкості.

Таким чином, цілепокладання забезпечує перехід від місії та стратегічного бачення організації до конкретних результатів і дій. *«Дерево цілей»* забезпечує структурування та ієрархічний взаємозв'язок цілей, а **SMART** – їх конкретизацію, вимірюваність і контрольованість. Ефективна система цілей має одночасно забезпечувати чіткість орієнтирів і можливість їх коригування відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

4. Стратегічна програма організації

Важливим елементом реалізації стратегії організації є розроблення стратегічних програм, які забезпечують практичне перетворення визначених цілей на систему конкретних управлінських заходів.

Програма заходів являє собою сукупність взаємопов'язаних дій, процедур та алгоритмів, визначених для досягнення певного результату.

Стратегічна програма – це комплекс узгоджених за цілями, термінами, ресурсами та відповідальними виконавцями заходів, спрямованих на реалізацію стратегічних пріоритетів організації у визначеному часовому горизонті. Зазвичай такі програми розробляються на середньострокову перспективу, однак їх тривалість залежить від масштабів і характеру поставлених завдань.

Основою стратегічної програми є *визначена мета*, навколо якої формується система заходів. Для їх реалізації передбачається використання матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних, технологічних та інших ресурсів. В умовах динамічного зовнішнього середовища стратегічна програма не може залишатися незмінною, тому потребує регулярного моніторингу та коригування.

Стратегічне проектування є завершальним етапом процедур стратегічного планування та передбачає конкретизацію стратегічних рішень у формі відповідних програм і проєктів.

Основні складові стратегічної програми

Незалежно від рівня управління стратегічна програма має містити:

- перелік ключових проблем, цілей і завдань;
- систему заходів та їх логічну послідовність;
- необхідні обсяги й види ресурсів;
- строки реалізації окремих заходів і програми загалом;
- відповідальних виконавців;
- очікувані результати та показники їх оцінювання;
- механізми контролю виконання та використання ресурсів.

Таким чином, стратегічна програма поєднує *цілі, заходи, ресурси, строки, виконавців і результати*, формуючи цілісну основу реалізації стратегії.

Функції стратегічних програм

У системі стратегічного управління програми виконують декілька важливих функцій:

- забезпечують орієнтацію діяльності не лише на виробництво продукції чи надання послуг, а передусім на задоволення потреб споживачів та інших заінтересованих сторін;
- конкретизують стратегічні цілі через систему необхідних ресурсів і заходів;
- забезпечують комплексне вирішення складних економічних, соціальних, технологічних та організаційних проблем;
- створюють передумови для структурних змін і коригування пропорцій розвитку організації;
- забезпечують узгодженість дій різних підрозділів і рівнів управління.

Різноманітність завдань і масштабів стратегічного управління зумовлює існування значної кількості видів програм. Їх можна класифікувати за змістом проблем, часовим горизонтом, рівнем значущості, характером об'єкта та очікуваними результатами.

За змістом розрізняють *соціальні, соціально-економічні, економічні, політичні, науково-технічні та багатоцільові програми*. За спрямованістю щодо організації вони можуть бути внутрішніми та зовнішніми.

За тривалістю реалізації виокремлюють *поточні, короткострокові, середньострокові та довгострокові програми*. За масштабом охоплення – програми національного, регіонального, галузевого та організаційного рівнів.

За характером об'єкта програмних заходів можуть розроблятися *галузеві, міжгалузеві, регіональні, функціональні та комплексні програми*. За формою визначення результатів вони можуть передбачати як якісні, так і кількісні результати.

Формування стратегічної програми доцільно здійснювати послідовно:

1. *Визначення цілей і завдань, узгоджених із місією та стратегією організації.*

2. *Визначення параметрів програми* – назви, об'єкта, строків реалізації та відповідальних осіб.
3. *Діагностика проблеми* та визначення вихідного стану за основними якісними й кількісними показниками.
4. *Формування переліку заходів*, необхідних для досягнення визначених цілей.
5. *Визначення пріоритетності заходів* з урахуванням їх впливу на стратегічні результати.
6. *Розроблення календарного графіка* реалізації заходів.
7. *Визначення джерел і обсягів фінансування*, а також потреби в інших ресурсах.
8. *Встановлення очікуваних результатів і показників ефективності* програми.
9. *Підготовка паспорту програми*, у якому систематизуються її основні параметри.
10. *Організація моніторингу та контролю* виконання заходів і цільового використання ресурсів.
11. *Запуск та реалізація програми* з подальшим оцінюванням результатів і, за необхідності, її коригуванням.

Особливе значення має формування *часового графіка*, який визначає послідовність, тривалість та взаємозалежність заходів. Для його розроблення необхідно встановити перелік робіт, визначити можливість їх паралельного виконання, оцінити ресурсомісткість і тривалість, закріпити виконавців та розмістити заходи на часовій шкалі.

За характером виконання заходи можуть бути *одноразовими, періодичними або поточними*. Одноразові заходи мають чіткі строки початку й завершення; періодичні повторюються через визначені проміжки часу; поточні здійснюються безперервно протягом певного періоду.

Формування календарного графіка є своєрідним оптимізаційним завданням, оскільки потребує врахування ресурсних обмежень, технологічної послідовності робіт, взаємозалежності заходів і ризику затримок, зокрема за участю зовнішніх виконавців.

Стратегічну програму не слід ототожнювати зі стратегічним планом. *Стратегічний план* визначає загальний напрям розвитку організації, систему стратегічних цілей і пріоритетів, тоді як *стратегічна програма* конкретизує способи їх реалізації через комплекс взаємопов'язаних заходів, ресурсів, строків та відповідальних виконавців.

Процес стратегічного планування може організовуватися за різними моделями.

Планування «зверху вниз» передбачає формування основних цілей і стратегічних орієнтирів вищим керівництвом із подальшою їх конкретизацією структурними підрозділами.

Планування «знизу вгору» ґрунтується на формуванні пропозицій і планів безпосередньо підрозділами, які надалі узгоджуються та координуються на вищому рівні управління.

Інтерактивне планування поєднує обидва підходи. Стратегічні рішення формуються у процесі взаємодії керівництва, функціональних служб та структурних підрозділів, що забезпечує більшу обґрунтованість і узгодженість управлінських рішень. Остаточне затвердження стратегії залишається компетенцією вищого керівництва.

У сучасному стратегічному менеджменті також застосовуються плани, орієнтовані на окремі аспекти розвитку організації: *стратегічні плани розвитку, ресурсозабезпечення, фінансування, координації та адаптації*. Їх призначення полягає відповідно у забезпеченні розвитку та інновацій, ресурсної збалансованості, фінансової стійкості, узгодженості управлінських процесів і здатності організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Особливе значення в умовах нестабільності набувають *адаптивні стратегічні програми*, які передбачають можливість коригування цілей, заходів і ресурсів залежно від зміни зовнішніх та внутрішніх умов.

Отже, стратегічна програма є важливим інструментом *переходу від стратегічних намірів до практичної реалізації стратегії*. Її ефективність визначається узгодженістю цілей, заходів, ресурсів, строків і відповідальних виконавців, а також наявністю системи моніторингу та можливістю своєчасного коригування. У сучасному стратегічному менеджменті програма має бути не лише формальним документом, а *гнучким управлінським механізмом реалізації стратегічних пріоритетів організації*.

Контрольні питання для перевірки знань

1. Що собою являються стратегічні фактори?
2. У чому полягає мета аналізу стратегічних факторів.
3. Ефективна стратегія підприємства має ґрунтуватися на трьох складових, які є результатом стратегічного аналізу. Назвіть їх.
4. На які три процеси поділяється етап формування місії та цілей організації?
5. Що є функцією стратегічного планування?
6. Які п'ять чинників необхідно враховувати при визначенні місії організації?
7. Опишіть алгоритм з вироблення місії компанії.

8. Назвіть умови. За яких місія може стати «каталізатором поділюваного всіма руху вперед».
9. В чому полягає сутність поняття «цілепокладання»
10. Хто є автором методики «Дерево цілей»?
11. Розкрийте значення аббревіатури SMART
12. Як відбувається ігнорування сприятливих можливостей через використання SMART-цілепокладання?
13. Розкрийте сутність поняття «стратегічна програми».
14. Назвіть складові програми, що розробляються на будь-якому рівні управлінської ієрархії.
15. Назвіть три основні схеми організації процедур стратегічного планування.

Тема 4. Конкурентне середовище та конкурентні переваги стратегії менеджменту

План

1. Конкурентне середовище організації та його основні характеристики
2. Конкурентні переваги організації: сутність, джерела та види.
3. Стратегії формування та розвитку конкурентних переваг
4. Управління конкурентоспроможністю та забезпечення стійкості конкурентних переваг

1. Конкурентне середовище організації та його основні характеристики

Функціонування будь-якої сучасної організації відбувається не ізольовано, а в умовах постійної взаємодії з іншими суб'єктами ринку. Організація змушена враховувати поведінку конкурентів, зміни попиту, дії постачальників і споживачів, появу нових технологій, державне регулювання, зміну цін та інші чинники, які визначають її позицію на ринку.

Особливого значення ці процеси набувають у стратегічному менеджменті, оскільки довгостроковий успіх організації залежить не лише від ефективності використання її внутрішніх ресурсів, а й від здатності своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Конкурентне середовище організації – це сукупність суб'єктів, економічних умов, факторів та взаємозв'язків, які безпосередньо або опосередковано впливають на конкурентну позицію організації, її можливості діяти на ринку та результати господарської діяльності.

У широкому розумінні конкурентне середовище охоплює всіх учасників ринку, дії яких можуть впливати на здатність організації залучати споживачів, отримувати доходи, утримувати ринкову частку та формувати довгострокові конкурентні переваги.

Водночас конкурентне середовище не слід ототожнювати лише з діяльністю конкурентів. Безпосереднє конкурентне протистояння є лише одним із його елементів. На ринкову позицію організації впливають також:

- споживачі;
- постачальники;
- потенційні конкуренти;
- виробники товарів-замінників;
- посередники;
- державні та регуляторні органи;
- фінансові установи;
- технологічні компанії;

- професійні та громадські організації;
- інші суб'єкти, здатні впливати на умови конкуренції.

Отже, конкурентне середовище характеризується *динамічністю, взаємозалежністю, невизначеністю та постійною зміною співвідношення сил між учасниками ринку.*

Для менеджменту це означає, що стратегічне рішення не може прийматися виключно на основі аналізу внутрішнього стану організації. Необхідно одночасно розуміти, *хто є конкурентом, за рахунок чого він досягає успіху, які ресурси використовує, які потреби споживачів задовольняє та яким чином може змінити свою поведінку в майбутньому.*

Центральним елементом конкурентного середовища є конкуренція.

Конкуренція – це економічне суперництво між суб'єктами ринку за обмежені ресурси, споживачів, ринки збуту, доходи, інвестиції, технологічні можливості та інші фактори, що забезпечують досягнення стратегічних цілей.

У ринковій економіці конкуренція виконує декілька важливих функцій, а саме:

1. *Регулююча функція.* Конкуренція сприяє перерозподілу ресурсів між суб'єктами господарювання. Ресурси поступово концентруються в тих організаціях, які здатні використовувати їх більш ефективно.

2. *Стимулююча функція.* Конкурентний тиск змушує організації шукати нові способи підвищення продуктивності, зниження витрат, поліпшення якості продукції та обслуговування.

3. *Інноваційна функція.* Прагнення випередити конкурентів стимулює впровадження нових технологій, продуктів, управлінських методів і бізнес-моделей.

4. *Цінова функція.* Конкуренція обмежує можливості організації безпідставно підвищувати ціни, особливо за наявності великої кількості альтернатив для споживача.

5. *Інформаційна функція.* Дії конкурентів та реакція споживачів на їхню продукцію формують важливу інформацію щодо потреб ринку, ефективності різних бізнес-моделей та перспектив розвитку.

6. *Адаптаційна функція.* Конкуренція спонукає організації пристосовуватися до змін зовнішнього середовища. Організація, яка не реагує на зміни, поступово втрачає свої ринкові позиції.

Таким чином, конкуренція одночасно створює *загрозу для окремої організації та механізм її розвитку.*

Саме тому в стратегічному менеджменті конкурента не слід розглядати виключно як негативне явище. Конкурентне середовище може бути джерелом інформації, стимулом для інновацій і фактором підвищення ефективності.

Для ефективного стратегічного управління необхідно визначити *основних учасників конкурентного середовища*.

Прямі конкуренти – це організації, які пропонують споживачам аналогічні або близькі за характеристиками товари чи послуги та орієнтуються на той самий цільовий ринок.

Наприклад, для університету прямими конкурентами можуть бути інші заклади вищої освіти, які здійснюють підготовку студентів за аналогічними спеціальностями.

Для підприємства харчової промисловості прямими конкурентами будуть виробники аналогічної продукції, які працюють у тому самому сегменті.

Потенційні конкуренти – це організації, які наразі не є безпосередніми конкурентами, але можуть увійти на відповідний ринок у майбутньому.

Їхня поява залежить від бар'єрів входження на ринок. Чим нижчими є такі бар'єри, тим вищою може бути загроза появи нових конкурентів.

Виробники товарів і послуг-замінників. Замінники задовольняють ту саму або близьку потребу споживача, але використовують інший спосіб її задоволення. Наприклад, традиційний громадський транспорт може конкурувати з таксі, сервісами спільних поїздок або мікромобільністю.

Тому менеджер повинен аналізувати не лише підприємства, які виробляють аналогічний продукт, а й альтернативні способи задоволення потреби споживача.

Споживачі формують значну частину конкурентного тиску, оскільки саме вони визначають, які товари або послуги матимуть попит. Чим ширший вибір споживача, тим сильнішими можуть бути його позиції у відносинах з організацією.

Постачальники забезпечують організацію ресурсами: сировиною, матеріалами, обладнанням, енергією, фінансовими та інформаційними ресурсами. Якщо організація залежить від обмеженої кількості постачальників, їхня переговорна сила зростає.

Посередники. У багатьох галузях між виробником і кінцевим споживачем існують торговельні, логістичні, фінансові та інформаційні посередники.

Їхня роль може істотно впливати на доступ організації до ринку та витрати на реалізацію продукції.

Державне регулювання може істотно змінювати конкурентні умови через податкову політику, стандарти, ліцензування, антимонопольне законодавство, митну політику, екологічні вимоги та інші механізми.

Отже, аналіз конкурентного середовища передбачає дослідження не лише конкурентів у вузькому розумінні, а всієї системи ринкових взаємодій.

Конкурентне середовище має низку характеристик, які необхідно враховувати під час формування стратегії організації.

Інтенсивність конкуренції характеризує силу конкурентної боротьби між учасниками ринку.

Вона залежить від: кількості конкурентів; співвідношення їхніх ринкових часток; темпів зростання ринку; рівня диференціації продукції; рівня постійних витрат; бар'єрів виходу з ринку; темпів технологічних змін; рівня цінової конкуренції.

Чим сильнішою є конкуренція, тим складніше організації утримувати прибутковість без створення унікальних переваг.

Концентрація показує, наскільки ринкова влада зосереджена у невеликій кількості суб'єктів.

За високої концентрації декілька великих організацій можуть контролювати значну частину ринку.

За низької концентрації на ринку функціонує багато відносно невеликих учасників.

Бар'єри входження на ринок. Бар'єри входження – це фактори, які ускладнюють появу нових конкурентів.

До них можуть належати:

- значні капітальні інвестиції;
- необхідність спеціальних технологій;
- патенти та інтелектуальна власність;
- державне ліцензування;
- доступ до каналів збуту;
- відомість бренду;
- ефект масштабу;
- високі витрати переходу споживача до іншого постачальника.

Високі бар'єри входження зменшують загрозу появи нових конкурентів.

Бар'єри виходу. Бар'єри виходу – це обставини, які ускладнюють припинення діяльності організації на певному ринку.

Наприклад, такими бар'єрами можуть бути спеціалізоване обладнання, значні невідшкодовані інвестиції, довгострокові контракти, соціальні зобов'язання або значні витрати на ліквідацію діяльності.

Ступінь диференціації продукції. Чим сильніше товари або послуги відрізняються за якістю, дизайном, брендом, сервісом чи іншими характеристиками, тим менше конкуренція зводиться виключно до ціни.

Диференціація дозволяє організації створити унікальну пропозицію для певного сегмента споживачів.

Динамічність. Сучасне конкурентне середовище постійно змінюється.

На ринок можуть впливати:

- цифровізація;
- штучний інтелект;

- автоматизація;
- зміна споживчих уподобань;
- демографічні процеси;
- глобалізація;
- зміни законодавства;
- економічні кризи;
- воєнні та геополітичні фактори;
- екологічні вимоги.

Тому конкурентний аналіз повинен бути не одноразовою процедурою, а постійним процесом стратегічного моніторингу.

Види конкуренції. Конкуренцію можна класифікувати за різними критеріями.

За характером конкурентної боротьби:

Цінова конкуренція передбачає досягнення переваги за рахунок ціни. Організація може використовувати нижчу ціну, спеціальні пропозиції, знижки або оптимізацію витрат.

Нецінова конкуренція ґрунтується на інших характеристиках: якості, інноваційності, сервісі, бренді, дизайні, швидкості обслуговування, технологічності тощо.

У сучасних умовах значення нецінової конкуренції постійно зростає, оскільки постійне зниження ціни може призводити до скорочення прибутковості.

За рівнем конкуренції:

- локальна;
- регіональна;
- національна;
- міжнародна;
- глобальна.

За об'єктом конкурентної боротьби:

- за споживача;
- за ресурси;
- за персонал;
- за інвестиції;
- за технології;
- за ринкову частку;
- за доступ до каналів збуту.

Особливої уваги в сучасному менеджменті набуває конкуренція за *талановитих працівників*, оскільки людський капітал дедалі більше визначає здатність організації до інновацій.

Модель п'яти конкурентних сил. Одним із найбільш відомих інструментів аналізу конкурентного середовища є модель п'яти конкурентних сил М. Портера.

Вона передбачає оцінювання п'яти основних джерел конкурентного тиску:

1. суперництво між існуючими конкурентами;
2. загроза появи нових конкурентів;
3. загроза товарів-замінників;
4. переговорна сила постачальників;
5. переговорна сила споживачів.

Суперництво між існуючими конкурентами – це безпосередня боротьба організацій за споживача та ринкову частку.

Конкуренція посилюється, якщо на ринку працює багато сильних компаній, темпи його зростання є низькими, а продукція конкурентів мало відрізняється.

Загроза появи нових конкурентів. Нові учасники можуть принести на ринок додаткові ресурси, нові технології та інноваційні бізнес-моделі. Загроза є високою, якщо увійти на ринок відносно легко.

Загроза товарів-замінників. Навіть якщо організація має мало прямих конкурентів, її позиція може бути слабкою, якщо споживач має багато альтернатив.

Тому менеджер повинен аналізувати не лише питання «Хто виробляє такий самий продукт?», а й питання «Яким іншим способом споживач може задовольнити цю потребу?»

Переговорна сила постачальників. Сильні постачальники можуть підвищувати ціни, погіршувати умови постачання або висувати додаткові вимоги.

Їхня сила зростає, якщо кількість постачальників обмежена, а заміна постачальника є дорогою або складною.

Переговорна сила споживачів має значну силу, якщо може легко змінити постачальника, мають достатню інформацію про ціни та якість або здійснюють великі за обсягом закупівлі.

Внутрішнє та зовнішнє конкурентне середовище. У стратегічному менеджменті доцільно розмежовувати фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, табл. 1

Таблиця 1

Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища

Зовнішнє середовище	Внутрішнє середовище
Економічні умови	Персонал
Політичні процес	Фінансові ресурси
Законодавство	Матеріально-технічна база
Технологічні зміни	Організаційна структура
Соціальні тенденції	Корпоративна культура
Демографічні зміни	Технології
Екологічні фактори	Система управління
Міжнародне середовище	Бренд
Дії конкурентів	Репутація
Зміни поведінки споживачів	Інноваційний потенціал
	Інформаційні ресурси

Зовнішнє конкурентне середовище включає фактори, які перебувають поза межами безпосереднього контролю організації.

Внутрішнє середовище охоплює ресурси та можливості самої організації. Саме поєднання зовнішніх умов і внутрішніх можливостей визначає конкурентну позицію організації.

Наприклад, технологічна зміна сама по собі не є ані перевагою, ані загрозою. Якщо організація має ресурси та компетентності для її використання, технологічна зміна може перетворитися на конкурентну перевагу. Якщо таких можливостей немає – вона може стати загрозою.

Конкурентне середовище та конкурентна позиція організації

Результатом взаємодії організації з конкурентним середовищем є формування її *конкурентної позиції*.

Конкурентна позиція характеризує місце організації серед інших учасників ринку та її здатність забезпечувати кращі результати порівняно з конкурентами.

Для оцінювання конкурентної позиції можуть використовуватися такі показники:

- ринкова частка;
- темпи зростання;
- рівень прибутковості;
- обсяг продажу;
- впізнаваність бренду;
- рівень задоволеності клієнтів;
- якість продукції;
- продуктивність праці;
- рівень витрат;
- інноваційна активність;
- технологічний рівень;
- якість сервісу;
- кадровий потенціал.

Водночас не можна оцінювати конкурентну позицію лише за одним показником.

Наприклад, організація може мати значну частку ринку, але низьку прибутковість. Інша компанія може займати невелику частину ринку, але працювати у високорентабельному сегменті та мати сильний бренд.

Отже, конкурентна позиція є *багатовимірною характеристикою*, яка потребує комплексної оцінки.

Методи аналізу конкурентного середовища

Для дослідження конкурентного середовища менеджмент використовує систему аналітичних інструментів.

SWOT-аналіз дозволяє визначити:

- сильні сторони організації;
- слабкі сторони;
- можливості зовнішнього середовища;
- загрози.

SWOT-аналіз особливо корисний для поєднання внутрішньої оцінки організації з аналізом конкурентного середовища.

PESTEL-аналіз дає можливість оцінити вплив:

- політичних;
- економічних;
- соціальних;
- технологічних;
- екологічних;
- правових факторів.

Бенчмаркінг передбачає систематичне порівняння показників та управлінських практик організації з найкращими представниками галузі.

Конкурентний профіль дозволяє порівняти організацію та основних конкурентів за визначеними критеріями: ціною, якістю, сервісом, брендом, технологіями, інноваційністю тощо.

Аналіз ринкової частки дає можливість визначити позицію організації порівняно з іншими учасниками ринку.

Моніторинг конкурентів

Передбачає постійне спостереження за:

- новими продуктами конкурентів;
- змінами цін;
- рекламною активністю;
- кадровими рішеннями;
- інвестиціями;
- технологічними нововведеннями;
- виходом на нові ринки;
- стратегічними партнерствами.

Вплив цифровізації на конкурентне середовище. Цифрова трансформація суттєво змінила характер конкуренції.

Якщо раніше конкурентна перевага могла тривалий час базуватися на доступі до матеріальних ресурсів, виробничих потужностей або географічному розташуванні, то сьогодні значного значення набувають:

- дані;
- цифрові платформи;
- алгоритми;
- штучний інтелект;
- цифрові канали комунікації;

- електронна комерція;
- автоматизація;
- цифрові компетентності персоналу.

Цифровізація також зменшує значення географічних кордонів.

Невелика організація може конкурувати з великими компаніями на міжнародному ринку через цифрові канали збуту та комунікації.

Водночас цифрове середовище прискорює конкуренцію. Новий продукт або бізнес-модель можуть швидко поширитися на ринку, а конкурентна перевага може стати тимчасовою.

Тому сучасний менеджмент має орієнтуватися не лише на створення конкурентної переваги, а й на *постійну здатність організації оновлювати її*.

Конкурентне середовище в умовах невизначеності. Сучасні організації функціонують в умовах високої невизначеності. Економічні кризи, воєнні ризики, технологічні зміни, порушення логістичних ланцюгів, зміни законодавства та трансформація споживчої поведінки можуть істотно змінити конкурентне середовище за короткий період.

Тому традиційного підходу, за якого менеджмент один раз на декілька років здійснює аналіз конкурентів, уже недостатньо.

Необхідною стає система *стратегічного моніторингу*, яка передбачає:

1. постійне спостереження за ринком;
2. раннє виявлення змін;
3. оцінювання потенційних загроз;
4. пошук нових можливостей;
5. моделювання можливих сценаріїв;
6. оперативне коригування стратегії.

Таким чином, конкурентоспроможність сучасної організації визначається не тільки її поточними ресурсами, а й *організаційною здатністю швидко навчатися, адаптуватися та змінюватися*.

Значення аналізу конкурентного середовища для стратегічного менеджменту

Аналіз конкурентного середовища є важливою складовою стратегічного менеджменту, оскільки саме він створює інформаційну основу для формування конкурентної стратегії.

Результати аналізу дають можливість менеджменту:

- визначити основних конкурентів;
- оцінити силу конкурентного тиску;
- виявити ринкові можливості;
- визначити потенційні загрози;
- оцінити сильні та слабкі сторони організації;
- визначити привабливі сегменти ринку;

- обґрунтувати стратегічні цілі;
- сформулювати конкурентні переваги;
- визначити напрями інноваційного розвитку;
- адаптувати організацію до змін.

Логіку взаємозв'язку можна представити так:

Конкурентне середовище → аналіз конкурентів → оцінювання позиції організації → визначення можливостей і загроз → формування конкурентних переваг → вибір конкурентної стратегії → забезпечення конкурентоспроможності.

Таким чином, аналіз конкурентного середовища не є самоціллю. Його головне призначення полягає в тому, щоб допомогти менеджменту приймати обґрунтовані стратегічні рішення.

Аналітичний блок. Розглянемо умовну ситуацію.

Підприємство протягом декількох років успішно працювало на ринку, мало стабільних клієнтів і незначну кількість конкурентів. Керівництво вважало, що його конкурентна позиція є достатньо сильною.

Однак на ринок вийшов новий учасник, який запропонував споживачам цифровий сервіс замовлення продукції, швидшу доставку та персоналізовані пропозиції.

На перший погляд, новий конкурент не мав істотних виробничих переваг. Проте він змінив спосіб взаємодії зі споживачами.

Цей приклад демонструє важливий принцип стратегічного менеджменту: *конкурентом організації може стати не той, хто виробляє кращий аналогічний продукт, а той, хто пропонує споживачеві кращий спосіб задоволення його потреби.*

Отже, стратегічний менеджер повинен аналізувати не лише поточну структуру ринку, а й можливі зміни правил конкурентної боротьби.

Конкурентне середовище є важливою складовою зовнішнього середовища організації та одним із ключових об'єктів стратегічного менеджменту.

Його формують не тільки прямі конкуренти, а й споживачі, постачальники, потенційні учасники ринку, виробники товарів-замінників, посередники, державні органи та інші суб'єкти.

Основними характеристиками конкурентного середовища є *інтенсивність конкуренції, концентрація ринку, бар'єри входження та виходу, рівень диференціації продукції, переговорна сила учасників, динамічність і рівень невизначеності.*

Для його дослідження використовують SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, бенчмаркінг, конкурентний профіль, модель п'яти конкурентних сил та інші інструменти.

У сучасних умовах конкурентне середовище стає дедалі більш динамічним. Цифровізація, інновації та глобалізація прискорюють зміни та скорочують життєвий цикл багатьох конкурентних переваг.

Тому стратегічне управління має передбачати не одноразове дослідження конкурентів, а *безперервний моніторинг конкурентного середовища та постійне оновлення стратегічних рішень*.

Головне завдання менеджменту полягає не лише в тому, щоб знати своїх конкурентів, а в тому, щоб *розуміти логіку конкурентної боротьби, передбачати її зміни та створювати такі умови, за яких організація здатна формувати й утримувати конкурентні переваги*.

2. Конкурентні переваги організації: сутність, джерела та види.

Аналіз конкурентного середовища дає змогу визначити, з ким організації доводиться конкурувати, які фактори впливають на інтенсивність конкурентної боротьби та які загрози й можливості існують на ринку. Проте самого знання про конкурентів недостатньо.

Для забезпечення довгострокового успіху організація повинна відповісти на принципове стратегічне питання:

Чому споживач має обрати саме цю організацію, а не її конкурента?

Відповідь на це питання пов'язана з поняттям *конкурентної переваги*.

Конкурентна перевага – це сукупність характеристик, ресурсів, компетентностей або способів діяльності організації, які забезпечують їй можливість створювати більшу цінність для споживачів або досягати кращих результатів порівняно з конкурентами.

Іншими словами, конкурентна перевага виникає тоді, коли організація здатна робити щось *краще, швидше, дешевше, якісніше або унікальніше*, ніж її конкуренти, і це має значення для споживача та результатів діяльності.

Важливо розуміти, що не кожна сильна сторона організації автоматично є конкурентною перевагою. Наприклад, підприємство може мати сучасне обладнання. Однак якщо його конкуренти мають таке саме або навіть краще обладнання, воно не забезпечує унікальної конкурентної позиції.

Так само висока кваліфікація працівників може бути сильною стороною, але конкурентною перевагою вона стає лише тоді, коли дозволяє організації створювати більшу цінність або досягати кращих результатів.

Отже: ***Сильна сторона $\neq$ автоматично конкурентна перевага.***

Конкурентна перевага повинна мати *порівняльний характер*, тобто оцінюватися відносно конкурентів.

Конкурентна перевага та конкурентоспроможність. Поняття «конкурентна перевага» тісно пов'язане з поняттям «конкурентоспроможність», але ці категорії не є тотожними.

Конкурентоспроможність організації характеризує її здатність успішно функціонувати та розвиватися в умовах конкурентної боротьби, задовольняти потреби споживачів і досягати стратегічних цілей.

Конкурентна перевага є одним із ключових джерел конкурентоспроможності.

Можна представити цей взаємозв'язок таким чином:

Ресурси → компетентності → конкурентні переваги → конкурентоспроможність → стратегічні результати.

Наприклад, організація має висококваліфікований персонал. Це ресурсний потенціал. Працівники здатні ефективно використовувати сучасні технології – це компетентність. На основі цієї компетентності організація створює продукцію вищої якості або швидше обслуговує клієнтів – виникає конкурентна перевага.

Сукупність таких переваг забезпечує конкурентоспроможність організації.

Таким чином, *конкурентна перевага є не кінцевою метою, а інструментом досягнення стратегічних результатів.*

Основні властивості конкурентної переваги. Для того щоб певна характеристика могла розглядатися як реальна конкурентна перевага, вона повинна відповідати низці вимог.

1. Цінність для споживача. Перевага повинна мати значення для клієнта.

Наприклад, висока швидкість доставки є конкурентною перевагою для споживача, якщо він цінує швидкість отримання товару.

2. Відносність. Конкурентна перевага визначається не сама по собі, а порівняно з іншими учасниками ринку. Якщо всі конкуренти пропонують однаковий рівень сервісу, сам факт наявності такого сервісу не забезпечує переваги.

3. Відмінність. Перевага повинна певним чином відрізняти організацію від конкурентів. Це може бути:

- нижча собівартість;
- вища якість;
- унікальна технологія;
- сильний бренд;
- кращий сервіс;
- швидкість;
- зручність;
- інноваційність;
- особливий досвід споживача.

4. *Економічна результативність.* Конкурентна перевага повинна сприяти досягненню конкретного результату:

- збільшенню доходів;
- зниженню витрат;
- підвищенню рентабельності;
- зростанню ринкової частки;
- залученню нових клієнтів;
- підвищенню лояльності споживачів.

5. *Стійкість.* Бажано, щоб конкуренти не могли швидко скопіювати або нейтралізувати перевагу. Наприклад, знижку на товар конкурент може повторити протягом декількох годин. Натомість унікальну технологію, корпоративну культуру або систему підготовки персоналу скопіювати значно складніше.

6. *Динамічність.* Конкурентна перевага не є незмінною. Те, що сьогодні забезпечує організації лідерство, завтра може стати стандартною практикою галузі. Тому конкурентні переваги необхідно постійно розвивати та оновлювати.

Основні джерела конкурентних переваг. Конкурентні переваги формуються на основі ресурсів, компетентностей, організаційних можливостей та здатності ефективно використовувати зовнішні можливості.

До основних джерел конкурентних переваг належать:

- матеріальні ресурси;
- фінансові ресурси;
- людський капітал;
- технології;
- інформація та знання;
- інновації;
- організаційна структура;
- корпоративна культура;
- бренд і репутація;
- клієнтська база;
- ефективність бізнес-процесів;
- доступ до ринків;
- партнерські зв'язки;
- управлінські компетентності.

Розглянемо їх детальніше.

Матеріальні та фінансові ресурси як джерело конкурентних переваг. Традиційним джерелом конкурентних переваг є матеріально-технічна база. Сучасне обладнання може забезпечувати:

- вищу продуктивність;
- нижчу собівартість;

- стабільнішу якість;
- менші втрати;
- автоматизацію виробничих операцій;
- зниження енергоспоживання.

Фінансові ресурси також можуть формувати конкурентні переваги, оскільки дозволяють організації:

- інвестувати в технології;
- фінансувати дослідження та розробки;
- виходити на нові ринки;
- залучати висококваліфікованих працівників;
- реалізовувати масштабні маркетингові кампанії.

Проте сам факт наявності значних фінансових ресурсів не гарантує конкурентної переваги. Вирішальне значення має *ефективність використання ресурсів*. Організація з меншими ресурсами може випередити фінансово потужнішого конкурента, якщо використовує свої ресурси ефективніше.

Людський капітал як джерело конкурентної переваги. У сучасній економіці люди дедалі більше перетворюються на ключове джерело конкурентоспроможності. До характеристик людського капіталу, які можуть формувати конкурентні переваги, належать:

- професійні знання;
- досвід;
- творчі здібності;
- інноваційне мислення;
- управлінські компетентності;
- цифрові навички;
- здатність працювати в команді;
- здатність до навчання;
- лідерські якості.

Особливого значення набуває здатність організації не просто залучати талановитих працівників, а *створювати середовище, у якому їхні компетентності перетворюються на конкретні результати*.

Наприклад, два підприємства можуть мати однакове технологічне обладнання. Проте підприємство, працівники якого краще використовують це обладнання, швидше знаходять несправності та пропонують технологічні вдосконалення, отримує реальну конкурентну перевагу.

Тому в стратегічному менеджменті важливо розглядати персонал не лише як витрати, а як *стратегічний ресурс розвитку організації*.

Технологічні та інноваційні переваги. Одним із найважливіших джерел конкурентних переваг є технологічний розвиток. Технологічна перевага може виникати завдяки:

- новому обладнанню;
- автоматизації;
- роботизації;
- цифровим платформам;
- використанню штучного інтелекту;
- новим виробничим технологіям;
- сучасним системам управління даними;
- енергоефективним технологіям.

Інноваційна конкурентна перевага полягає у здатності організації створювати та впроваджувати нові продукти, послуги, процеси або бізнес-моделі швидше та ефективніше за конкурентів. Інновації можуть бути:

- продуктовими;
- технологічними;
- організаційними;
- маркетинговими;
- управлінськими;
- цифровими;
- екологічними.

Важливо підкреслити, що інновація сама по собі не є конкурентною перевагою. Вона стає перевагою тоді, коли забезпечує *додаткову цінність для споживача або економічний результат для організації*.

Інформація та знання як стратегічний ресурс. В умовах цифрової економіки інформація перетворюється на один із найважливіших ресурсів конкурентної боротьби. Організація, яка швидше отримує, аналізує та використовує інформацію, може швидше реагувати на зміни.

Конкурентну перевагу можуть формувати:

- якісні бази даних;
- системи бізнес-аналітики;
- знання про клієнтів;
- інформація про конкурентів;
- прогнозування попиту;
- системи управління знаннями;
- аналітичні технології.

Особливого значення набуває *здатність перетворювати дані на управлінські рішення*. Великий обсяг інформації не гарантує переваги. Якщо організація не здатна правильно інтерпретувати дані та використовувати їх у процесі прийняття рішень, інформаційний ресурс не створює достатньої цінності.

Бренд, репутація та довіра. Сильний бренд є важливим нематеріальним активом організації. Споживач може бути готовий обрати відомий бренд навіть за умови вищої ціни, якщо довіряє його якості.

Бренд може забезпечувати:

- впізнаваність;
- довіру;
- лояльність;
- емоційний зв'язок із клієнтом;
- зниження витрат на залучення нових споживачів;
- можливість встановлення преміальної ціни.

Тісно пов'язаною з брендом є *репутація*. Репутація формується протягом тривалого часу, але може бути втрачена дуже швидко. Саме тому сучасний менеджмент має розглядати репутаційний капітал як стратегічний ресурс.

Організаційні компетентності. Окреме значення мають *організаційні компетентності* – здатність організації ефективно поєднувати різні ресурси для досягнення визначених результатів. До них можуть належати:

- ефективне управління ланцюгами постачання;
- швидке прийняття рішень;
- ефективна система управління персоналом;
- якісний маркетинг;
- управління інноваціями;
- клієнтоорієнтованість;
- здатність швидко масштабувати діяльність;
- кризове управління;
- стратегічне планування.

Особливістю організаційних компетентностей є те, що їх складніше скопіювати, ніж окремий ресурс. Наприклад, конкурент може придбати таке саме обладнання, але йому складніше відтворити систему управління, корпоративну культуру, накопичений досвід та внутрішні взаємозв'язки.

Класифікація конкурентних переваг. Конкурентні переваги можна класифікувати за різними ознаками.

За характером формування – це цінові та нецінові переваги

Цінові переваги. Організація здатна запропонувати споживачу нижчу ціну або забезпечити нижчі витрати при збереженні прийнятної якості. Основою можуть бути:

- економія масштабу;
- автоматизація;
- ефективна логістика;
- оптимізація витрат;
- продуктивність праці;

- ефективне використання ресурсів.

Нецінові переваги формуються за рахунок:

- якості;
- дизайну;
- сервісу;
- бренду;
- інновацій;
- швидкості;
- зручності;
- унікальних характеристик продукції.

Далі подано класифікацію конкурентних переваг організації, табл. 2.

Таблиця 2

Класифікація конкурентних переваг організації

Класифікаційна ознака	Види конкурентних переваг	Коротка характеристика
За характером створюваної цінності	Цінові	Досягнення переваги завдяки нижчим витратам та можливості пропонувати конкурентну ціну
	Нецінові	Перевага формується через якість, сервіс, дизайн, бренд, інноваційність, зручність тощо
За джерелом формування	Ресурсні	Ґрунтуються на доступі до унікальних або дефіцитних ресурсів
	Компетентнісні	Пов'язані зі знаннями, досвідом, навичками та здатністю організації ефективно використовувати ресурси
	Організаційні	Виникають завдяки ефективній структурі, процесам, системі управління та корпоративній культурі
	Інноваційні	Формуються на основі нових продуктів, технологій, процесів або бізнес-моделей
За характером походження	Внутрішні	Створюються завдяки ефективнішому використанню ресурсів і можливостей самої організації
	Зовнішні	Пов'язані з вигідним становищем організації у зовнішньому середовищі, партнерськими зв'язками, доступом до ринків тощо
За рівнем стійкості	Тимчасові	Можуть бути швидко скопійовані або нейтралізовані конкурентами
	Стійкі	Зберігаються протягом тривалого періоду завдяки складності копіювання
	Динамічні	Ґрунтуються на здатності організації постійно створювати та оновлювати переваги
За об'єктом формування	Продуктові	Пов'язані з характеристиками товару або послуги: якістю, функціональністю, дизайном
	Процесні	Формуються завдяки ефективнішому виробництву, логістиці, постачанню, збуту
	Маркетингові	Ґрунтуються на брендi, позиціонуванні, комунікаціях, клієнтоорієнтованості
	Кадрові	Визначаються професійністю, досвідом, творчим потенціалом і компетентністю персоналу

Класифікаційна ознака	Види конкурентних переваг	Коротка характеристика
	Технологічні	Пов'язані з використанням сучасних технологій, автоматизації та цифрових рішень
	Управлінські	Виникають завдяки ефективності системи менеджменту та якості управлінських рішень
За масштабом прояву	Локальні	Забезпечують перевагу на окремій території або в певному сегменті
	Регіональні	Формують перевагу в межах регіону
	Національні	Забезпечують сильну позицію на національному ринку
	Міжнародні	Дозволяють успішно конкурувати на зовнішніх ринках
	Глобальні	Забезпечують перевагу в міжнародному масштабі та на глобальних ринках
За функціональною сферою	Виробничі	Пов'язані з продуктивністю, якістю, технологіями та собівартістю
	Маркетингові	Забезпечуються ефективністю дослідження ринку, просування та роботи з клієнтами
	Фінансові	Визначаються доступом до капіталу та ефективністю управління фінансовими ресурсами
	Кадрові	Ґрунтуються на якості людського капіталу та системі управління персоналом
	Інноваційні	Пов'язані зі здатністю створювати та впроваджувати нововведення
	Логістичні	Формуються завдяки ефективності постачання, транспортування та розподілу
За способом забезпечення	Лідерство за витратами	Досягнення нижчого рівня витрат порівняно з конкурентами
	Диференціація	Створення унікальної цінності, яку споживачі сприймають як відмінну
	Фокусування	Концентрація на конкретному сегменті та його специфічних потребах
За характером ресурсів	Матеріальні	Обладнання, виробничі потужності, сировина, інфраструктура
	Фінансові	Капітал, інвестиційні можливості, фінансова стійкість
	Нематеріальні	Бренд, репутація, патенти, знання, організаційна культура
	Людські	Знання, компетентності, досвід, творчий та інноваційний потенціал персоналу
	Інформаційні	Дані, аналітичні системи, інформація про ринок і споживачів

Внутрішні та зовнішні конкурентні переваги. За джерелом формування конкурентні переваги можуть бути *внутрішніми та зовнішніми*.

Внутрішні конкурентні переваги пов'язані з ефективністю діяльності самої організації. До них належать:

- низькі витрати;
- висока продуктивність;

- ефективне використання ресурсів;
- якість управління;
- інноваційний потенціал;
- професійність персоналу;
- технологічний рівень.

Зовнішні конкурентні переваги пов'язані зі здатністю організації краще використовувати можливості зовнішнього середовища. Наприклад:

- сильні партнерські зв'язки;
- доступ до нових ринків;
- позитивна репутація;
- вигідне розташування;
- сприятливі відносини з постачальниками;
- доступ до спеціальних каналів збуту.

Тимчасові та стійкі конкурентні переваги. Не всі конкурентні переваги мають однакову тривалість. *Тимчасова конкурентна перевага* виникає на певний період, але конкуренти можуть її швидко повторити. Наприклад:

- короткострокова цінова акція;
- тимчасова рекламна кампанія;
- нова упаковка;
- незначне вдосконалення продукту.

Стійка конкурентна перевага зберігається протягом тривалого часу, оскільки її важко скопіювати або замінити. До джерел стійких переваг можуть належати:

- унікальні технології;
- патенти;
- сильний бренд;
- унікальна організаційна культура;
- накопичений досвід;
- складні внутрішні компетентності;
- довгострокові партнерські відносини;
- високий рівень довіри клієнтів.

Проте навіть стійка конкурентна перевага не може вважатися абсолютно вічною. Зміна технологій, поява нових бізнес-моделей або трансформація потреб споживачів можуть зробити її менш значущою.

Конкурентні переваги можна також розглядати на різних рівнях.

Рівень продукту. Перевага формується завдяки:

- якості;
- характеристикам;
- дизайну;
- функціональності;

- ціні;
- сервісу.

Рівень бізнес-процесів. Перевага виникає завдяки ефективнішій організації:

- виробництва;
- постачання;
- логістики;
- продажу;
- обслуговування клієнтів.

Рівень організації – перевага пов'язана із:

- корпоративною культурою;
- системою управління;
- персоналом;
- технологіями;
- організаційними компетентностями.

Рівень бізнес-моделі є найбільш складним рівнем є перевага, яка виникає завдяки принципово іншому способу створення та отримання цінності. Наприклад, цифрові платформи можуть змінювати традиційну логіку взаємодії між виробником і споживачем.

Організація може використовувати різні підходи до формування конкурентних переваг.

1. *Лідерство за витратами.* Організація прагне забезпечити нижчий рівень витрат порівняно з конкурентами. Це дозволяє:

- встановлювати конкурентні ціни;
- зберігати більшу маржу;
- протистояти ціновій конкуренції.

2. *Диференціація.* Організація створює продукт або послугу, які сприймаються споживачами як відмінні від пропозицій конкурентів. Диференціація може базуватися на:

- якості;
- дизайні;
- технології;
- бренді;
- сервісі;
- інноваціях;
- клієнтському досвіді.

3. *Фокусування.* Організація концентрується на конкретному сегменті ринку та намагається краще за конкурентів задовольнити потреби певної групи споживачів.

4. *Інноваційний підхід.* Організація випереджає конкурентів завдяки новим технологіям, продуктам або бізнес-моделям.

5. *Клієнтоорієнтований підхід.* Перевага формується через глибоке розуміння потреб споживача та здатність забезпечувати кращий клієнтський досвід.

Роль клієнтоорієнтованості у формуванні конкурентних переваг. У сучасному конкурентному середовищі дедалі більшого значення набуває принцип: *конкурентна перевага повинна створювати цінність не лише для організації, а й для споживача.*

Клієнтоорієнтована організація постійно досліджує:

- потреби клієнтів;
- мотиви придбання;
- рівень задоволеності;
- очікування;
- проблеми споживачів;
- причини відмови від продукту;
- фактори лояльності.

На основі цієї інформації організація може вдосконалювати продукт і формувати пропозицію, яку складніше замінити аналогами конкурентів.

Таким чином, конкурентна перевага формується на стику *можливостей організації та потреб споживача.*

Стійкість конкурентної переваги. Одним із ключових питань стратегічного менеджменту є не просто створення переваги, а її збереження.

Конкуренти можуть:

- скопіювати продукт;
- повторити технологію;
- знизити ціну;
- переманити персонал;
- запропонувати кращий сервіс;
- використати нову технологію;
- створити альтернативний продукт.

Тому організація повинна створювати такі переваги, які важко відтворити.

Особливо складно копіюються:

- унікальні знання;
- організаційна культура;
- довіра клієнтів;
- накопичений досвід;
- складні управлінські процеси;
- внутрішня система взаємодії;
- корпоративна репутація;

- інноваційні компетентності.

Саме тому сучасна стратегія повинна бути спрямована на *постійну реконфігурацію конкурентних переваг*.

Динамічні конкурентні переваги. У сучасному середовищі дедалі більшого значення набуває поняття *динамічних здібностей організації*. Йдеться про здатність організації:

- виявляти зміни;
- швидко використовувати нові можливості;
- перебудовувати ресурси;
- освоювати нові технології;
- змінювати бізнес-процеси;
- оновлювати продукти;
- переорієнтовуватися на нові сегменти.

Наприклад, конкурентною перевагою може бути не конкретна технологія, а здатність організації *швидше за конкурентів освоювати нові технології*. Це принципово важливий перехід від статичного до динамічного розуміння конкурентної переваги.

Конкурентні переваги в умовах цифрової трансформації. Цифровізація змінила традиційне розуміння конкурентних переваг. Сьогодні конкурентну перевагу можуть забезпечувати:

- цифрові платформи;
- мобільні застосунки;
- системи штучного інтелекту;
- персоналізація послуг;
- аналітика великих даних;
- автоматизація;
- цифровий маркетинг;
- електронна комерція;
- цифрові екосистеми.

Особливістю цифрових конкурентних переваг є можливість швидкого масштабування. Організація, яка створила ефективне цифрове рішення, може поширити його на значно більшу кількість клієнтів без пропорційного збільшення витрат. Водночас цифрові переваги також швидко копіюються.

Тому їх стійкість залежить не тільки від самої технології, а від:

- якості даних;
- алгоритмів;
- компетентності персоналу;
- екосистеми партнерів;
- клієнтської бази;
- здатності постійно вдосконалювати цифровий продукт.

Екологічні та соціальні конкурентні переваги

У сучасних умовах важливого значення набувають екологічні та соціальні характеристики діяльності організації. Конкурентна перевага може виникати завдяки:

- енергоефективності;
- використанню відновлюваних джерел енергії;
- зменшенню викидів;
- екологічному дизайну продукції;
- відповідальному використанню ресурсів;
- соціальній відповідальності;
- безпечним умовам праці;
- інклюзивності;
- прозорості управління.

Такі переваги можуть впливати не лише на споживачів, а й на інвесторів, партнерів, працівників та державні органи. Тому сучасна конкурентна стратегія дедалі більше пов'язується з принципами *сталого розвитку та відповідального ведення бізнесу*.

Практичний приклад формування конкурентної переваги. Розглянемо умовне підприємство, яке виробляє харчову продукцію. Спочатку його керівництво вважало основною конкурентною перевагою низьку ціну. Однак конкуренти почали знижувати ціни. У результаті підприємство втратило частину прибутку, але не отримало стійкої переваги. Менеджмент змінив підхід і зосередився на:

- підвищенні якості;
- використанні екологічнішої упаковки;
- цифровому контролю якості;
- розвитку бренду;
- персоналізованій комунікації з клієнтами;
- прозорості походження сировини.

У результаті підприємство сформувало *комплексну конкурентну пропозицію*, яку вже було складніше скопіювати простим зниженням ціни. Цей приклад демонструє важливу закономірність: *стійка конкурентна перевага рідше формується лише за рахунок одного фактора. Найчастіше вона є результатом поєднання декількох взаємопов'язаних ресурсів і компетентностей*.

Основні помилки у формуванні конкурентних переваг. Практика стратегічного управління свідчить, що організації можуть припускатися типових помилок.

Перша – орієнтація лише на ціну. Постійне зниження ціни може призвести до цінової війни та скорочення прибутковості.

Друга помилка – копіювання конкурентів. Якщо організація постійно повторює рішення інших, вона не створює власної унікальної позиції.

Третя помилка – переоцінка внутрішніх можливостей. Організація може вважати певний ресурс перевагою, хоча споживач не бачить у ньому додаткової цінності.

Четверта помилка – ігнорування змін. Перевага, яка була успішною в минулому, не обов'язково забезпечуватиме успіх у майбутньому.

П'ята помилка – відсутність інвестицій у персонал. Без розвитку людського капіталу організація поступово втрачає здатність до інновацій та адаптації.

Шоста помилка – недооцінка нематеріальних ресурсів. Бренд, репутація, знання, корпоративна культура та довіра клієнтів можуть бути не менш важливими, ніж матеріальні активи.

Логіка формування конкурентної переваги. Процес формування конкурентної переваги можна представити у вигляді послідовності:

Аналіз ринку → виявлення потреб споживачів → аналіз конкурентів → оцінювання власних ресурсів → визначення ключових компетентностей → створення цінності → формування конкурентної переваги → її захист → постійне оновлення.

Цей процес не є одноразовим. Зміна технологій, конкурентів, потреб споживачів або законодавства може вимагати перегляду джерел конкурентної переваги. Тому конкурентна перевага повинна розглядатися як *динамічна система*, а не як раз і назавжди набута характеристика організації.

Аналітичний блок. Для менеджера важливо поставити п'ять послідовних запитань:

1. Що ми робимо краще за конкурентів?
2. Чому це важливо для споживача?
3. Наскільки складно конкурентам це повторити?
4. Чи забезпечує ця перевага економічний результат?
5. Що необхідно зробити, щоб ця перевага збереглася в майбутньому?

Якщо організація не може переконливо відповісти хоча б на одне з цих питань, існує ризик, що її так звана конкурентна перевага є лише тимчасовою сильною стороною.

Відтак, конкурентні переваги є фундаментом стратегічної позиції організації та одним із найважливіших об'єктів стратегічного управління.

Конкурентна перевага виникає тоді, коли організація здатна створювати *більшу цінність для споживача або досягати кращих результатів*, ніж її конкуренти.

Основними джерелами конкурентних переваг є:

- ресурси;

- людський капітал;
- технології;
- інновації;
- інформація;
- знання;
- бренд;
- репутація;
- організаційні компетентності;
- ефективні бізнес-процеси;
- клієнтоорієнтованість;
- здатність до адаптації.

Конкурентні переваги можуть бути ціновими та неціновими, внутрішніми та зовнішніми, тимчасовими та стійкими, продуктовими, процесними, організаційними та стратегічними.

Особливого значення набуває *стійкість конкурентної переваги*, тобто здатність організації зберігати її попри дії конкурентів і зміни зовнішнього середовища.

У сучасній економіці дедалі важливішими стають динамічні конкурентні переваги, а саме здатність організації постійно оновлювати свої ресурси, компетентності, технології та бізнес-моделі.

Отже, завдання стратегічного менеджменту полягає не просто у пошуку певної конкурентної переваги, а у *створенні системи постійного формування, розвитку, захисту та оновлення конкурентних переваг*.

3. Стратегії формування та розвитку конкурентних переваг

У попередньому питанні було встановлено, що конкурентна перевага є результатом здатності організації створювати більшу цінність для споживача або забезпечувати кращі результати порівняно з конкурентами.

Проте виникає наступне принципове питання: *Яким чином організація повинна діяти, щоб сформувати, розвинути та зберегти конкурентну перевагу?* Відповідь на це питання пов'язана з поняттям *стратегії формування та розвитку конкурентних переваг*.

Стратегія формування конкурентних переваг – це довгострокова система управлінських рішень і дій, спрямованих на створення унікальної цінності для споживачів, ефективне використання ресурсів і компетентностей організації та досягнення стійкої конкурентної позиції.

Таким чином, конкурентна перевага характеризує *те, у чому організація сильніша за конкурентів, а стратегія визначає як саме ця перевага буде створена, розвинена та використана.*

У спрощеному вигляді логіку можна представити так:

Аналіз конкурентного середовища → визначення можливостей і загроз → оцінювання ресурсів і компетентностей → вибір конкурентної стратегії → формування конкурентних переваг → їх розвиток і захист → конкурентоспроможність → стратегічний результат.

Важливо розуміти, що стратегія не повинна зводитися до набору окремих заходів. Наприклад, придбання нового обладнання, проведення рекламної кампанії або зниження ціни є лише окремими управлінськими рішеннями. Стратегія виникає тоді, коли ці рішення об'єднані *єдиною логікою створення конкурентної цінності.*

Взаємозв'язок конкурентного середовища, переваг і стратегії. Вибір конкурентної стратегії не може здійснюватися ізольовано від зовнішнього середовища.

Організація повинна одночасно враховувати:

- особливості ринку;
- поведінку конкурентів;
- потреби споживачів;
- технологічні зміни;
- ресурсні можливості;
- фінансовий потенціал;
- компетентності персоналу;
- регуляторні вимоги;
- ризики;
- перспективи розвитку галузі.

Тому стратегічний вибір можна представити у вигляді трикутника:

Зовнішнє середовище → Внутрішній потенціал → Цінність для споживача.

Ефективна конкурентна стратегія виникає на перетині цих трьох складових.

Наприклад, організація може мати високий технологічний потенціал, але якщо її технологія не відповідає потребам ринку, вона не створить достатньої конкурентної переваги.

Або організація може добре розуміти потреби споживачів, але не мати ресурсів для реалізації відповідної пропозиції.

Отже, стратегічний менеджмент повинен забезпечити *відповідність між можливостями організації та вимогами конкурентного середовища.*

Основні підходи до формування конкурентної стратегії. У стратегічному менеджменті сформувалося декілька базових підходів до формування конкурентних переваг. До найбільш поширених належать:

1. лідерство за витратами;
2. диференціація;
3. фокусування;
4. інноваційна стратегія;
5. клієнтоорієнтована стратегія;
6. цифрова стратегія;
7. стратегія партнерства та стратегічних альянсів;
8. стратегія швидкої адаптації та розвитку динамічних здібностей.

Вони можуть використовуватися як окремо, так і комбінуватися, табл. 3

Таблиця 3.

Таблиця 3.1. Основні стратегії формування конкурентних переваг

Стратегія	Основна ідея	Основні інструменти	Потенційна перевага	Основні ризики
Лідерство за витратами	Досягнення нижчих витрат порівняно з конкурентами	автоматизація, масштабування, оптимізація процесів	нижча ціна або вища маржа	цінова війна, зниження якості
Диференціація	Створення унікальної цінності	якість, бренд, сервіс, дизайн, технології	готовність споживача платити більше	копіювання, надмірні витрати
Фокусування	Орієнтація на конкретний сегмент	спеціалізація, персоналізація	глибше задоволення потреб ніші	звуження ринку
Інноваційна стратегія	Випередження конкурентів через інновації	R&D, нові продукти, технології	технологічне лідерство	високі витрати та невизначеність
Клієнтоорієнтована	Максимальне задоволення потреб клієнта	CRM, персоналізація, сервіс	лояльність і повторні покупки	висока складність управління
Цифрова	Використання цифрових технологій	AI, Big Data, платформи, автоматизація	масштабованість і швидкість	кіберризика, швидке моральне старіння
Партнерська	Створення переваги через співпрацю	альянси, кооперація, мережі	доступ до ресурсів і компетентностей	залежність від партнерів
Адаптивна	Швидка перебудова під зміни	гнучке планування, agile, сценарії	швидкість реагування	нестабільність стратегічного курсу

Ця класифікація показує, що конкурентна стратегія визначає не тільки напрям діяльності, а й спосіб створення цінності.

Стратегія лідерства за витратами. Однією з класичних стратегій є лідерство за витратами. Її сутність полягає у прагненні організації досягти нижчого рівня витрат порівняно з конкурентами при забезпеченні прийнятного для ринку рівня якості. Низькі витрати можуть формуватися за рахунок:

- економії масштабу;
- автоматизації;
- роботизації;
- стандартизації процесів;
- оптимізації логістики;
- зниження матеріальних витрат;
- підвищення продуктивності праці;
- ефективного використання енергії;
- цифровізації управління;
- оптимізації чисельності персоналу;
- ефективного управління запасами.

Наприклад, підприємство може впровадити автоматизовану виробничу лінію, яка потребує значних початкових інвестицій, але в перспективі знижує собівартість одиниці продукції.

Організація, яка має нижчі витрати, отримує декілька можливостей:

перша – це встановити нижчу ціну та залучити більше споживачів;

друга – це зберегти ринкову ціну та отримувати вищу маржу;

третья – це використовувати економію для інвестицій у подальший розвиток.

Однак стратегія лідерства за витратами має певні обмеження. *Постійне прагнення до зниження витрат може призвести до:*

- погіршення якості;
- скорочення витрат на персонал;
- зниження рівня сервісу;
- технологічного відставання;
- втрати клієнтів.

Тому *низька собівартість не повинна досягатися за рахунок руйнування цінності для споживача.*

Стратегія диференціації. На відміну від стратегії лідерства за витратами, диференціація передбачає створення такої пропозиції, яка сприймається споживачем як відмінна та більш цінна порівняно з пропозиціями конкурентів. Диференціація може здійснюватися за рахунок: якості; дизайну; функціональності; технологічності; бренду; сервісу; швидкості; зручності; персоналізації; клієнтського досвіду; екологічності.

Наприклад, виробник може не намагатися продавати продукцію найдешевше. Натомість він створює бренд, забезпечує високу якість, сучасний

дизайн і розширений сервіс. У такому випадку споживач погоджується платити більше, оскільки сприймає пропозицію як таку, що має *додаткову цінність*.

Однак диференціація повинна бути економічно обґрунтованою. Якщо витрати на створення унікальних характеристик значно перевищують готовність споживача платити за них, така стратегія може виявитися неефективною.

Тому перед менеджером постає питання: *Яка саме відмінність є цінною для споживача і за яку він готовий платити?*

Стратегія фокусування передбачає концентрацію організації на певному сегменті ринку, групі споживачів, території або вузькій потребі.

Наприклад, підприємство може спеціалізуватися не на всьому ринку харчової продукції, а на: органічній продукції; продукції для дітей; продукції для спортсменів; продукції преміум-сегмента; локальному ринку.

Перевага фокусування полягає в тому, що організація може краще зрозуміти специфічні потреби певної групи споживачів.

Вона може забезпечити: *вищу персоналізацію; спеціалізований сервіс; глибшу експертизу; точнішу маркетингову комунікацію; вищу лояльність клієнтів*.

Особливо важливою ця стратегія є для малих і середніх підприємств, які часто не можуть конкурувати з великими компаніями за масштабом.

У такій ситуації організація може використати принцип: *«Не бути кращим для всіх – бути найкращим для конкретної групи»*.

Інноваційна стратегія як основа конкурентної переваги. В умовах швидкої технологічної трансформації важливим джерелом конкурентних переваг стають інновації.

Інноваційна стратегія – це довгострокова орієнтація організації на створення та впровадження нових продуктів, технологій, процесів, способів управління або бізнес-моделей.

Інноваційна стратегія може передбачати: *створення нової продукції; модернізацію існуючих продуктів; автоматизацію; роботизацію; використання штучного інтелекту; цифровізацію процесів; створення нових каналів продажу; розроблення нових бізнес-моделей; екологічні інновації*.

Важливо розрізняти *винахід та інновацію*.

Винахід – це створення нового рішення.

Інновація – це практичне впровадження нового рішення, яке створює цінність.

Отже: *Нова ідея → впровадження → цінність → економічний або соціальний результат*.

Саме останні дві складові перетворюють нововведення на джерело конкурентної переваги.

Стратегія клієнтоорієнтованості. Сучасна конкуренція дедалі більше переміщується від боротьби за продукт до боротьби за *клієнтський досвід*.

Клієнтоорієнтована стратегія передбачає побудову діяльності організації навколо глибокого розуміння потреб і очікувань споживача.

Основними інструментами є: CRM-системи; аналіз поведінки клієнтів; персоналізація; програми лояльності; зворотний зв'язок; сервісна підтримка; омніканальна комунікація; післяпродажне обслуговування.

Особливого значення набуває здатність організації не просто задовольнити потребу клієнта, а передбачити її.

Наприклад, цифровий сервіс може аналізувати попередні замовлення клієнта та автоматично пропонувати продукти, які можуть бути йому потрібні.

Таким чином, клієнтоорієнтованість стає не лише маркетинговою функцією, а частиною загальної конкурентної стратегії.

Цифрова стратегія формування конкурентних переваг. Цифрова трансформація змінює способи створення конкурентних переваг.

Організації можуть використовувати:

- штучний інтелект;
- машинне навчання;
- Big Data;
- хмарні технології;
- цифрові платформи;
- автоматизацію;
- електронну комерцію;
- цифрові канали комунікації;
- системи прогнозової аналітики;
- Інтернет речей.

Цифрова стратегія може забезпечити:

- швидше прийняття рішень;
- зниження витрат;
- персоналізацію;
- масштабування;
- підвищення продуктивності;
- покращення клієнтського досвіду.

Проте цифровізація сама по собі не гарантує конкурентної переваги.

Якщо всі конкуренти використовують однакові цифрові інструменти, вони поступово стають *галузевим стандартом*.

Тому справжня конкурентна перевага виникає не просто від використання технології, а від того, як саме *організація використовує її для створення унікальної цінності*.

Стратегія партнерства та стратегічних альянсів. У сучасній економіці організації дедалі частіше формують конкурентні переваги не шляхом ізольованої конкуренції, а через *поєднання конкуренції та співпраці*.

Стратегічне партнерство може забезпечити доступ до:

- нових технологій;
- фінансових ресурсів;
- нових ринків;
- каналів збуту;
- знань;
- професійних компетентностей;
- інноваційної інфраструктури.

Стратегічний альянс – це форма довгострокової співпраці між організаціями для досягнення спільних стратегічних цілей при збереженні їхньої організаційної самостійності.

Наприклад, технологічна компанія може співпрацювати з університетом у сфері досліджень і розробок.

Виробниче підприємство може створити партнерство з логістичною компанією.

Мала компанія може отримати доступ до міжнародного ринку через співпрацю з великим дистриб'ютором.

Таким чином, партнерство дозволяє використовувати принцип: *«Створювати більше цінності разом, ніж окремо»*.

У нестабільному конкурентному середовищі недостатньо один раз створити конкурентну перевагу.

Організація повинна мати здатність *постійно змінювати та оновлювати власні можливості*.

Цю здатність можна пов'язати з поняттям *динамічних здібностей*. Вони охоплюють три основні процеси:

1. *Виявлення змін.* Організація повинна своєчасно помічати:

- нові технології;
- зміни попиту;
- появу нових конкурентів;
- нові регуляторні вимоги;
- нові можливості.

2. *Використання можливостей.* Після виявлення зміни організація повинна прийняти рішення щодо її використання.

3. *Перебудова ресурсів.* Необхідно змінити:

- процеси;
- структуру;
- персонал;

- технології;
- продукти;
- бізнес-модель.

Таким чином: *Виявити* → *використати* → *перебудувати*.

Саме така логіка дозволяє організації не лише реагувати на зміни, а й формувати нові конкурентні можливості.

Одним із важливих інструментів розвитку конкурентних переваг є *бенчмаркінг*.

Бенчмаркінг передбачає систематичне порівняння діяльності організації з найкращими практиками інших організацій.

Порівнювати можна:

- витрати;
- продуктивність;
- якість;
- швидкість обслуговування;
- логістику;
- маркетинг;
- управління персоналом;
- цифрові процеси;
- клієнтський сервіс.

Однак бенчмаркінг не повинен перетворюватися на механічне копіювання.

Завдання менеджера полягає в тому, щоб визначити:

Що роблять найкращі організації?

Чому це працює?

Що з цього можна адаптувати до нашої організації?

Отже, бенчмаркінг є інструментом *навчання та стратегічного вдосконалення*, а не простого копіювання.

Єдиної стратегії, яка була б однаково ефективною для всіх організацій, не існує.

Стратегічний вибір залежить від позиції організації на ринку.

Для ринкового лідера основними завданнями можуть бути:

- захист ринкової позиції;
- розвиток інновацій;
- підвищення бар'єрів для конкурентів;
- зміцнення бренду;
- розширення ринку.

Для організації-претендента важливими можуть бути:

- пошук слабких місць лідера;
- агресивна диференціація;
- технологічні інновації;

- вихід у нові сегменти;
- оптимізація витрат.

Для послідовника доцільною може бути стратегія:

- адаптації успішних практик;
- спеціалізації;
- обслуговування окремих сегментів;
- підвищення операційної ефективності.

Для нішевої організації основна увага приділяється:

- глибокому знанню потреб конкретної групи клієнтів;
- спеціалізації;
- персоналізації;
- експертності;
- високій якості сервісу.

Отже, стратегія повинна відповідати *реальній конкурентній позиції організації*, а не бути лише формально привабливою.

Навіть правильно обрана стратегія може не забезпечити результату, якщо відсутні умови її реалізації.

До основних умов ефективності належать:

1. *Чітке стратегічне бачення.* Працівники повинні розуміти, яку конкурентну позицію прагне зайняти організація.

2. *Відповідність ресурсам.* Стратегія повинна відповідати фінансовим, технологічним та кадровим можливостям.

3. *Орієнтація на споживача.* Конкурентна перевага повинна створювати цінність, яку визнає ринок.

4. *Узгодженість дій.* Маркетинг, виробництво, фінанси, персонал та інновації повинні працювати на спільну стратегічну мету.

5. *Здатність до адаптації.* Стратегія повинна передбачати можливість коригування у разі зміни умов.

6. *Система контролю.* Необхідно регулярно оцінювати, чи справді стратегія забезпечує очікувані результати.

Реалізація конкурентної стратегії

Вибір стратегії є лише початком стратегічного процесу.

Для її реалізації необхідно пройти декілька етапів:

1. *Визначення стратегічної мети.*

Наприклад: зайняти певну частку ринку або стати лідером у конкретному сегменті.

2. *Визначення джерел конкурентної переваги.*

Організація повинна встановити, за рахунок чого вона планує конкурувати.

3. *Формування стратегічних ініціатив.* Це можуть бути:

- технологічна модернізація;

- розвиток персоналу;
- запуск нового продукту;
- цифровізація;
- ребрендинг;
- оптимізація витрат;
- вихід на новий ринок.

4. *Розподіл ресурсів.* Фінансові, кадрові та матеріальні ресурси спрямовуються на стратегічні пріоритети.

5. *Визначення відповідальних осіб.* Кожна стратегічна ініціатива повинна мати конкретного відповідального.

6. *Встановлення показників результативності.* Необхідно визначити KPI, за якими буде оцінюватися реалізація стратегії.

7. *Моніторинг та коригування.* Стратегія повинна регулярно переглядатися з урахуванням змін середовища.

Система показників розвитку конкурентних переваг. Для оцінювання результативності конкурентної стратегії доцільно використовувати систему кількісних і якісних показників.

Ринкові показники:

- ринкова частка;
- темпи зростання продажів;
- кількість клієнтів;
- рівень утримання клієнтів;
- позиція щодо конкурентів.

Фінансові показники:

- дохід;
- прибуток;
- рентабельність;
- собівартість;
- продуктивність капіталу;
- окупність інвестицій.

Операційні показники:

- продуктивність;
- тривалість виробничого циклу;
- рівень браку;
- швидкість виконання замовлень;
- ефективність використання ресурсів.

Інноваційні показники:

- кількість нових продуктів;
- частка доходів від нових продуктів;
- витрати на дослідження та розробки;

- швидкість впровадження інновацій.

Клієнтські показники:

- задоволеність клієнтів;
- лояльність;
- кількість повторних покупок;
- кількість скарг;
- якість сервісу.

Таким чином, конкурентна стратегія повинна бути *вимірюваною*.

Якщо стратегічну мету неможливо оцінити за певними показниками, менеджеру складно визначити, чи справді вона реалізується.

Розвиток конкурентних переваг як безперервний процес. Важливо розуміти, що конкурентна стратегія не завершується після досягнення певної переваги.

Успішна організація повинна постійно проходити цикл:

Створення → використання → захист → розвиток → оновлення конкурентної переваги.

Наприклад, підприємство створило перевагу завдяки новій технології.

Через певний час конкуренти придбали аналогічне обладнання.

Отже, початкова перевага перестала бути унікальною.

Організація повинна перейти до наступного етапу:

- удосконалити технологію;
- підвищити кваліфікацію персоналу;
- розробити новий продукт;
- оптимізувати бізнес-процеси;
- створити нову модель взаємодії з клієнтами.

Таким чином, *конкурентна перевага повинна постійно відтворюватися та оновлюватися.*

Комплексний підхід до формування конкурентних переваг

Найбільш ефективними є стратегії, які не спираються лише на один фактор.

Наприклад:

Сучасна технологія + кваліфікований персонал + ефективні процеси + сильний бренд + клієнтоорієнтованість = комплексна конкурентна перевага.

Таку систему значно складніше скопіювати, оскільки конкуренту необхідно відтворити не один ресурс, а цілу сукупність взаємопов'язаних елементів.

Саме тому сучасний стратегічний менеджмент поступово переходить:

від управління окремими ресурсами → до управління системою компетентностей;

від створення одноразової переваги → до формування здатності постійно створювати нові переваги.

Це є однією з ключових характеристик сучасного конкурентного менеджменту.

Практичний приклад вибору конкурентної стратегії

Розглянемо умовне підприємство, яке працює на ринку харчової продукції.

На ринку присутні великі компанії, які мають значні масштаби виробництва та можуть забезпечувати низьку собівартість.

Для невеликого підприємства спроба безпосередньо конкурувати з ними за ціною може бути стратегічно не вигідною. *Менеджмент проводить аналіз і встановлює, що підприємство має:*

- гнучке виробництво;
- можливість швидко змінювати асортимент;
- прямий контакт із клієнтами;
- локальну репутацію;
- можливість використовувати локальну сировину.

На основі цього обирається *стратегія фокусування та диференціації*.

Підприємство концентрується на певному сегменті споживачів, розвиває продукцію з локальною сировиною, підвищує прозорість походження продуктів і створює персоналізований сервіс.

У такому випадку підприємство не намагається бути дешевшим за найбільших конкурентів. Воно формує іншу конкурентну пропозицію:

локальність + якість + прозорість + персоналізація + сервіс.

Це приклад того, як стратегія повинна відповідати *реальним ресурсам та можливостям організації*.

Під час формування конкурентної стратегії менеджери можуть припускатися низки помилок.

1. *Відсутність чіткого стратегічного вибору.* Організація одночасно намагається бути найдешевшою, найякіснішою, найінноваційнішою та обслуговувати всіх споживачів. У результаті ресурси розпорошуються.

2. *Орієнтація лише на конкурентів.* Постійне спостереження за конкурентами може призвести до копіювання замість створення власної стратегії.

3. *Ігнорування потреб споживачів.* Навіть технологічно досконалий продукт може бути невдалим, якщо він не вирішує реальної проблеми клієнта.

4. *Відсутність інвестицій у реалізацію стратегії.* Стратегія залишається декларацією, якщо під неї не виділяються ресурси.

5. *Надмірна негнучкість.* Стратегія не повинна бути настільки жорсткою, щоб організація не могла реагувати на зміни.

6. *Відсутність системи контролю.* Якщо результати не вимірюються, менеджмент не може своєчасно визначити необхідність коригування стратегії.

Аналітичний блок для менеджера. Для визначення оптимальної стратегії формування конкурентних переваг менеджер може послідовно відповісти на такі запитання:

1. На якому ринку та в якому сегменті ми хочемо конкурувати?
2. Яку потребу споживача ми прагнемо задовольняти краще за інших?
3. У чому полягає наша унікальна ціннісна пропозиція?
4. Які ресурси та компетентності необхідні для її реалізації?
5. Яку конкурентну стратегію доцільно обрати?
6. Чи відповідає стратегія нашим фінансовим і кадровим можливостям?
7. Як конкуренти можуть відреагувати на нашу стратегію?
8. Що завадить конкурентам швидко скопіювати нашу перевагу?
9. Які показники дозволять оцінити результативність стратегії?
10. Що ми будемо робити, якщо зовнішнє середовище зміниться?

Таким чином, стратегічне мислення передбачає не лише відповідь на питання *«Що ми хочемо зробити?»*, а й на питання: *«Чому саме ця стратегія дозволить нам перемогти в конкурентній боротьбі?»*

Узагальнена модель формування та розвитку конкурентних переваг

Процес можна представити як послідовну стратегічну модель:

1. Аналіз конкурентного середовища
2. Виявлення потреб та очікувань споживачів
3. Оцінювання ресурсів і компетентностей організації
4. Визначення потенційних джерел конкурентних переваг
5. Вибір конкурентної стратегії
6. Формування ціннісної пропозиції
7. Реалізація стратегічних заходів
8. Оцінювання результатів
9. Захист конкурентної переваги
10. Постійне оновлення та розвиток

Ця модель демонструє, що стратегія формування конкурентних переваг є *циклічним процесом*, а не одноразовим управлінським рішенням.

Отже, стратегії формування та розвитку конкурентних переваг визначають спосіб, за допомогою якого організація створює цінність для споживача, використовує власні ресурси та забезпечує конкурентну позицію на ринку.

Особливо важливо забезпечити узгодженість між стратегією, ресурсами та організаційними можливостями.

Сучасна конкурентна стратегія не може обмежуватися одноразовим створенням переваги. Вона повинна забезпечувати її розвиток, захист, оновлення та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

У цьому контексті логіку формування конкурентної переваги можна узагальнити таким чином:

Ресурси → компетентності → стратегічний вибір → цінність для споживача → конкурентна перевага → конкурентоспроможність → стратегічний результат.

Водночас у динамічному середовищі ця послідовність повинна постійно повторюватися, оскільки перевага, яка не розвивається, поступово втрачає свою цінність.

4. Управління конкурентоспроможністю та забезпечення стійкості конкурентних переваг

У попередніх питаннях було розглянуто конкурентне середовище, джерела конкурентних переваг та основні стратегії їх формування і розвитку.

Однак наявність конкурентної переваги сама по собі не гарантує довгострокового успіху. Адже організація може мати якісний продукт, сучасну технологію, сильний бренд або професійний персонал, але поступово втратити свої позиції, якщо конкуренти запропонують кращі рішення, технології зміняться, а потреби споживачів трансформуються.

Саме тому важливим завданням стратегічного менеджменту є *управління конкурентоспроможністю організації*.

Управління конкурентоспроможністю – це цілеспрямований процес формування, використання, розвитку, оцінювання та захисту конкурентних можливостей організації для забезпечення її стійкої позиції на ринку та досягнення стратегічних цілей.

Управління конкурентоспроможністю охоплює:

- аналіз конкурентного середовища;
- оцінювання конкурентної позиції;
- визначення конкурентних переваг;
- формування конкурентної стратегії;
- управління ресурсами;
- розвиток компетентностей;
- контроль результатів;
- моніторинг конкурентів;
- оцінювання ризиків;
- захист конкурентних переваг;
- постійне оновлення стратегічних можливостей.

Отже, конкурентоспроможність повинна розглядатися не як одноразово досягнутий стан, а як постійно керований процес.

Конкурентоспроможність може формуватися та управлятися на декількох рівнях.

1. Рівень продукту або послуги. Оцінюється:

- якість;
- ціна;
- функціональність;
- дизайн;
- надійність;
- сервіс;
- інноваційність.

Основне питання:

Чому споживач повинен обрати саме наш продукт?

2. Рівень бізнес-процесів. Аналізуються:

- продуктивність;
- собівартість;
- швидкість;
- якість процесів;
- ефективність використання ресурсів;
- логістика;
- управління запасами.

Основне питання:

Наскільки ефективно ми створюємо цінність?

3. Рівень організації. Оцінюються:

- система управління;
- персонал;
- технологічний потенціал;
- фінансова стійкість;
- інноваційні можливості;
- корпоративна культура;
- репутація.

Основне питання:

Наскільки організація здатна створювати та підтримувати конкурентні переваги?

4. Стратегічний рівень. Оцінюються:

- ринкова позиція;
- конкурентна стратегія;
- перспективи розвитку;
- здатність адаптуватися;
- стійкість конкурентних переваг;
- потенціал довгострокового зростання.

Основне питання: *Чи здатна організація залишатися конкурентоспроможною в майбутньому?*

Ефективне управління конкурентоспроможністю повинно ґрунтуватися на певних принципах.

Принцип системності. Конкурентоспроможність залежить не від одного показника, а від взаємодії багатьох факторів.

Наприклад:

якість + ціна + сервіс + бренд + технології + персонал + фінансова стійкість.

Принцип стратегічної орієнтації. Управління конкурентоспроможністю повинно бути пов'язане із довгостроковими цілями організації.

Принцип клієнтоорієнтованості. Конкурентна перевага має оцінюватися через сприйняття її споживачем.

Принцип порівняльності. Результати організації необхідно порівнювати:

- з конкурентами;
- із середньогалузевими показниками;
- з найкращими практиками;
- з власними попередніми результатами.

Принцип динамічності. Конкурентоспроможність повинна оцінюватися не лише за поточним станом, а й за тенденцією її зміни.

Принцип адаптивності. Система управління повинна забезпечувати можливість швидко реагувати на зміни.

Принцип безперервності. Моніторинг конкурентного середовища та конкурентних переваг повинен здійснюватися постійно.

Оцінювання рівня конкурентоспроможності

Одним із ключових завдань менеджменту є визначення того, *наскільки конкурентоспроможною є організація в певний момент часу.*

Оцінювання дозволяє:

- визначити сильні та слабкі сторони;
- порівняти організацію з конкурентами;
- виявити проблемні сфери;
- визначити потенціал розвитку;
- оцінити ефективність стратегії;
- своєчасно виявити загрозу втрати позицій.

Водночас не існує одного універсального показника, який міг би повністю охарактеризувати конкурентоспроможність організації.

Тому доцільно використовувати *систему взаємопов'язаних показників.*

У загальному вигляді оцінювання можна представити як:

Ресурси → ефективність процесів → цінність для клієнта → ринкова позиція → фінансові результати → стратегічний потенціал.

Для оцінювання конкурентоспроможності можуть використовуватися різні підходи.

1. Ресурсний підхід. Оцінюється, якими ресурсами володіє організація:

- фінансовими;
- матеріальними;
- кадровими;
- технологічними;
- інформаційними;
- нематеріальними.

Перевага цього підходу полягає у можливості оцінити потенціал організації. *Недолік* – значні ресурси не завжди трансформуються у конкурентний результат.

2. Результативний підхід. Оцінюються фактичні результати діяльності:

- прибуток;
- рентабельність;
- дохід;
- продуктивність;
- ринкова частка;
- темпи зростання.

Такий підхід показує, *що організація вже досягла.*

3. Порівняльний підхід. Показники організації порівнюються з конкурентами. Наприклад:

Показник	Наша організація	Конкурент А	Конкурент Б
Ринкова частка	18 %	25 %	14 %
Темп зростання продажів	9 %	6 %	11 %
Рентабельність	15 %	12 %	10 %
Середній час обслуговування	8 хв	12 хв	10 хв
Рівень утримання клієнтів	84 %	78 %	81 %

Така таблиця дозволяє побачити, що конкурентоспроможність має багатовимірний характер.

Організація може поступатися конкуренту за ринковою часткою, але перевищувати його за рентабельністю, швидкістю обслуговування або лояльністю клієнтів.

Інтегральне оцінювання конкурентоспроможності

Для узагальнення великої кількості показників може використовуватися ***інтегральний показник конкурентоспроможності.***

У спрощеному вигляді він може визначатися як зважена сума нормованих показників:

$$K = \sum (w_i \times I_i),$$

де:

- **K** — інтегральний рівень конкурентоспроможності;
- w_i — вага окремого показника;
- I_i — нормоване значення показника;
- $\Sigma w_i = 1$.

Наприклад, організація може встановити такі ваги:

- фінансова результативність – 20%;
- якість продукції – 20 %;
- клієнтська лояльність – 15 %;
- інноваційність – 15 %;
- ефективність процесів – 15 %;
- ринкова позиція – 15 %.

Такий підхід дозволяє перетворити велику кількість різномірних показників на узагальнену оцінку.

Однак важливо пам'ятати: **інтегральний показник не повинен приховувати проблемні сфери.**

Тому поряд із загальним показником необхідно аналізувати його складові.

КРІ як інструмент управління конкурентоспроможністю

Одним із ключових інструментів стратегічного менеджменту є система **КРІ (Key Performance Indicators)** – ключових показників ефективності.

КРІ дозволяють перевести стратегічні цілі в конкретні вимірювані результати.

Наприклад: *Стратегічна мета:* підвищити конкурентоспроможність через покращення клієнтського сервісу.

Ця мета може бути переведена у КРІ:

- рівень задоволеності клієнтів;
- частка повторних покупок;
- середній час відповіді;
- кількість скарг;
- рівень утримання клієнтів.

Таблиця 4.1.

Приклади КРІ для управління конкурентоспроможністю

Напрямок	КРІ	Що показує
Ринок	Ринкова частка	позицію організації
Ринок	Темп зростання продажів	динаміку розвитку
Фінанси	Рентабельність	ефективність діяльності
Фінанси	EBITDA / операційний прибуток	операційну результативність
Витрати	Собівартість одиниці продукції	ефективність витрат
Клієнти	Рівень утримання клієнтів	лояльність
Клієнти	NPS	готовність рекомендувати організацію
Клієнти	Customer Satisfaction	задоволеність

Напрям	КРІ	Що показує
Процеси	Тривалість циклу	швидкість процесів
Процеси	Рівень браку	якість
Інновації	Частка доходу від нових продуктів	інноваційність
Інновації	Час виходу нового продукту на ринок	швидкість інновацій
Персонал	Продуктивність праці	ефективність людського капіталу
Персонал	Плинність кадрів	стабільність персоналу
Цифровізація	Частка автоматизованих процесів	технологічний рівень
Стратегія	Виконання стратегічних ініціатив	реалізацію стратегії

КРІ повинні бути не просто набором показників.

Вони мають бути: конкретними; вимірюваними; зрозумілими; пов'язаними зі стратегічними цілями; досяжними; обмеженими в часі.

Для комплексного управління конкурентоспроможністю доцільно використовувати логіку *стратегічної карти*.

Вона може включати чотири взаємопов'язані блоки:

1. *Фінанси*, що забезпечує економічний результат?

(прибуток; рентабельність; зростання доходів; ефективність інвестицій).

2. *Клієнти*. Як організацію сприймає ринок? (задоволеність; лояльність; ринкова частка; цінність пропозиції).

3. *Внутрішні процеси*. Що організація повинна робити краще? (якість; швидкість; інновації; продуктивність; ефективність).

4. *Розвиток*. Що забезпечує майбутню конкурентоспроможність? (персонал; знання; технології; корпоративна культура; інноваційний потенціал).

Таким чином:

розвиток → ефективні процеси → задоволені клієнти → фінансовий результат.

Ця логіка демонструє, що фінансовий результат є не лише наслідком фінансового управління, а результатом усієї системи конкурентних можливостей організації.

Управління конкурентоспроможністю неможливе без постійного *моніторингу зовнішнього середовища*.

Моніторинг передбачає систематичне відстеження:

дій конкурентів; змін попиту; цін; технологій; законодавства; появи нових продуктів; зміни поведінки споживачів; нових каналів продажу; тенденцій галузі.

Важливо не просто збирати інформацію, а визначати *сигнали, які можуть вплинути на конкурентну позицію організації*. Наприклад:

Конкурент почав використовувати нову технологію.

↓

Організація аналізує її потенційний вплив.

↓

Визначає загрозу або можливість.

↓

Розробляє сценарії реагування.

↓

Приймає управлінське рішення.

Отже:

Моніторинг → аналіз → прогнозування → рішення → дія → контроль.

Особливе значення має не тільки моніторинг конкурентів, а й **моніторинг власних конкурентних переваг**.

Для кожної ключової переваги необхідно визначити:

1. у чому вона полягає;
2. на чому ґрунтується;
3. яку цінність створює;
4. наскільки вона важлива для клієнта;
5. наскільки легко її скопіювати;
6. як довго вона може зберігатися;
7. які фактори можуть її послабити.

Наприклад:

Конкурентна перевага	Джерело	Рівень стійкості	Загроза втрати	Необхідні дії
Висока якість	технології + персонал	високий	середня	інвестиції в технології
Сильний бренд	репутація	високий	низька	комунікації
Низькі витрати	масштаб	середній	висока	автоматизація
Швидка доставка	логістика	середній	середня	цифровізація
Лояльність клієнтів	сервіс	високий	середня	CRM, персоналізація

Така матриця дозволяє перейти від абстрактного поняття «конкурентна перевага» до конкретної системи управління нею.

Ризики втрати конкурентних переваг

Конкурентна перевага може бути втрачена під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів.

Зовнішні ризики:

- поява нових конкурентів;
- технологічні зміни;
- зміна потреб споживачів;
- поява товарів-замінників;
- зміна законодавства;
- економічна нестабільність;
- зміна цін на ресурси;
- зміна каналів збуту;

- геополітичні фактори;
- екологічні виклики.

Внутрішні ризики:

- недостатня якість управління;
- технологічне відставання;
- втрата ключових працівників;
- недостатні інвестиції;
- низька інноваційна активність;
- неефективні процеси;
- слабка клієнтоорієнтованість;
- репутаційні проблеми;
- надмірна бюрократизація;
- відсутність стратегічного моніторингу.

Особливо небезпечним є *стратегічне самозаспокоєння*.

Організація може тривалий час залишатися успішною та вважати свою бізнес-модель незмінно ефективною.

Проте саме успіх минулого іноді стає причиною недостатньої готовності до майбутніх змін.

Матриця ризиків втрати конкурентних переваг

Для практичного управління ризиками доцільно оцінювати:

- ймовірність ризику;
- силу його впливу;
- здатність організації реагувати.

Наприклад:

Ризик	Ймовірність	Вплив	Рівень уваги менеджменту
Копіювання продукту конкурентами	середня	високий	високий
Технологічне відставання	висока	високий	критичний
Втрата ключових працівників	середня	високий	високий
Зниження лояльності клієнтів	середня	середній	середній
Зростання собівартості	висока	середній	високий
Поява товару-замінника	низька	високий	високий
Репутаційна криза	низька	дуже високий	критичний

Такий підхід дозволяє менеджменту концентрувати ресурси не на всіх ризиках одночасно, а насамперед на тих, які можуть найбільше вплинути на конкурентну позицію.

Для збереження конкурентних переваг організація може використовувати різні механізми.

1. *Технологічний захист* (патентування; захист технологій; постійне технологічне оновлення; контроль доступу до критичних технологій).

2. *Організаційний захист* (розвиток унікальних бізнес-процесів; корпоративна культура; система управління знаннями; внутрішні стандарти).

3. *Кадровий захист* (розвиток персоналу; мотивація; формування кадрового резерву; передача критичних знань; розвиток командної взаємодії).

4. *Репутаційний захист* (стабільна якість; прозорість; відповідальність; ефективна комунікація; швидке реагування на репутаційні ризики).

5. *Клієнтський захист* (програми лояльності; персоналізація; якісний сервіс; CRM; формування довгострокових відносин).

6. *Стратегічний захист* (диверсифікація; розвиток нових продуктів; вихід на нові ринки; стратегічні альянси; формування нових компетентностей).

Стійкість конкурентної переваги характеризує здатність організації зберігати та відновлювати свою конкурентну позицію протягом тривалого часу, незважаючи на зміни середовища та дії конкурентів.

Стійкість залежить від декількох факторів:

Цінність + рідкісність + складність копіювання + організаційна здатність використовувати перевагу + адаптивність.

Якщо перевага має лише одну з цих характеристик, вона може бути недостатньо стійкою. Наприклад, нова технологія може бути рідкісною сьогодні, але через рік стати доступною всім конкурентам. Натомість поєднання:

технології + знання персоналу + унікальні процеси + сильний бренд + клієнтська база

створює значно вищий рівень стійкості.

Стійкість конкурентних переваг забезпечується не одним заходом, а системою взаємопов'язаних дій.

До основних механізмів належать:

1. *Постійні інновації*. Організація не повинна чекати, поки конкуренти скопіюють її рішення. Вона повинна постійно створювати наступне джерело переваги.

2. *Розвиток людського капіталу*. Працівники повинні постійно оновлювати свої знання та компетентності.

3. *Управління знаннями*. Критично важливі знання повинні зберігатися в організації, а не бути повністю пов'язаними з окремими працівниками.

4. *Диверсифікація*. Надмірна залежність від одного продукту, клієнта, постачальника або ринку підвищує ризик втрати конкурентної позиції.

5. *Клієнтська лояльність*. Сильні відносини з клієнтами створюють додатковий бар'єр для конкурентів.

6. *Гнучкість організації*. Організація повинна бути здатною швидко змінювати структуру, процеси та ресурси.

7. *Стратегічний моніторинг*. Керівництво повинно постійно відстежувати зміни, які можуть вплинути на конкурентну позицію.

Конкурентна стійкість та організаційна гнучкість. У сучасних умовах стійкість не означає незмінність.

Навпаки:

стійка організація – це організація, здатна змінюватися, не втрачаючи своєї стратегічної ідентичності.

Наприклад, компанія може змінити: продукт; технологію; канал збуту; організаційну структуру; бізнес-модель.

Але при цьому зберегти головну цінність, яку вона створює для клієнта.

Тому важливим стає принцип: *«Стійкість через адаптивність»*.

Організація повинна бути достатньо стабільною, щоб забезпечувати послідовність діяльності, і достатньо гнучкою, щоб реагувати на зміни.

Ефективний менеджмент не повинен чекати, поки конкурентна перевага буде втрачена. Необхідно створити *систему раннього попередження*, яка дозволяє виявляти негативні тенденції на ранній стадії.

До сигналів раннього попередження можуть належати:

- поступове зниження ринкової частки;
- падіння повторних покупок;
- зростання скарг;
- скорочення маржі;
- зростання собівартості;
- збільшення часу виконання замовлень;
- відтік ключових працівників;
- зниження інноваційної активності;
- поява нових технологій у конкурентів;
- зниження впізнаваності бренду.

Наприклад:

ринкова частка ↓ + лояльність клієнтів ↓ + скарги ↑

можуть бути раннім сигналом того, що організація поступово втрачає конкурентну позицію.

Управління конкурентоспроможністю можна представити як безперервний цикл:

1. Моніторинг середовища
- ↓
2. Оцінювання конкурентної позиції
- ↓
3. Виявлення конкурентних переваг
- ↓
4. Виявлення ризиків
- ↓
5. Визначення стратегічних пріоритетів
- ↓
6. Реалізація заходів
- ↓
7. Вимірювання KPI
- ↓

8. Аналіз відхилень



9. Коригування стратегії



10. Формування нових конкурентних переваг

Після завершення циклу процес починається знову. Таким чином, конкурентоспроможність є **динамічною системою управління**, яка повинна постійно оновлюватися.

Сучасні цифрові технології значно розширюють можливості моніторингу конкурентної позиції.

Організації можуть використовувати:

- CRM-системи;
- ERP-системи;
- BI-платформи;
- системи аналізу даних;
- цифрові панелі управління;
- системи прогнозування;
- автоматизований моніторинг ринку;
- системи управління ризиками.

Особливо корисними є дашборди конкурентоспроможності, на яких керівник може в режимі наближеному до реального часу бачити:

- динаміку продажів;
- ринкову частку;
- рентабельність;
- рівень задоволеності клієнтів;
- виконання KPI;
- інноваційну активність;
- ключові ризики.

Це дозволяє перейти від управління «за фактом» до *проактивного управління*.

Важливо не допустити ситуації, коли менеджмент орієнтується лише на один показник.

Наприклад, зростання продажів саме по собі може виглядати позитивно.

Але якщо воно супроводжується:

- падінням рентабельності;
- зростанням витрат;
- зниженням якості;
- перевантаженням персоналу;
- погіршенням клієнтського сервісу,

то така динаміка може створювати лише *ілюзію конкурентного успіху*.

Тому система управління повинна бути збалансованою.

Збалансована система оцінювання конкурентоспроможності

Вимір	Основне питання	Приклади KPI
Ринок	Наскільки сильна наша позиція?	ринкова частка, темп зростання
Фінанси	Чи створюємо економічну цінність?	прибуток, рентабельність, ROI
Клієнти	Чи цінують нас споживачі?	NPS, задоволеність, утримання
Процеси	Наскільки ефективно працює організація?	собівартість, цикл, якість
Інновації	Чи створюємо переваги майбутнього?	нові продукти, R&D
Персонал	Чи має організація необхідні компетентності?	продуктивність, плинність, навчання
Цифровізація	Наскільки організація технологічно готова?	автоматизація, цифрова частка
Стійкість	Чи можемо зберегти перевагу?	рівень ризиків, диверсифікація

Розглянемо умовне підприємство, яке протягом декількох років було конкурентним лідером завдяки високій якості продукції.

Менеджмент концентрувався на контролі якості, однак недостатньо інвестував у цифровізацію, маркетинг та клієнтський сервіс.

Через декілька років конкуренти:

- впровадили цифрові канали продажу;
- запропонували персоналізований сервіс;
- скоротили час доставки;
- почали активно використовувати цифровий маркетинг.

Підприємство зберегло високу якість, але поступово почало втрачати клієнтів.

Цей приклад демонструє важливу закономірність:

окрема конкурентна перевага не гарантує конкурентоспроможності, якщо інші складові системи поступово відстають.

Для відновлення позицій підприємству необхідно:

1. проаналізувати причини втрати клієнтів;
2. оцінити конкурентів;
3. визначити нові вимоги споживачів;
4. цифровізувати клієнтські процеси;
5. скоротити час обслуговування;
6. посилити маркетинг;
7. встановити нові KPI;
8. створити систему постійного моніторингу.

Менеджер у системі конкурентного управління повинен виконувати декілька взаємопов'язаних функцій.

Аналітична функція. Менеджер повинен розуміти:

- що відбувається на ринку;
- як змінюються конкуренти;

- що потрібно клієнтам;
- які ресурси має організація.

Стратегічна функція. Необхідно визначати:

- у якому напрямі розвиватися;
- які переваги формувати;
- від яких напрямів відмовлятися.

Організаційна функція. Необхідно забезпечити узгодження роботи:

- персоналу;
- фінансів;
- маркетингу;
- виробництва;
- інновацій;
- цифрових систем.

Контрольна функція. Менеджер повинен відстежувати:

- КРІ;
- ризики;
- відхилення;
- результативність стратегічних ініціатив.

Інноваційна функція. Менеджер повинен створювати умови для постійного оновлення організації.

Таким чином, сучасний менеджер конкурентоспроможності – це не лише контролер результатів, а *архітектор системи створення та відтворення конкурентних переваг.*

Комплексний механізм управління конкурентоспроможністю можна представити через п'ять взаємопов'язаних блоків.

Блок 1. Діагностика

- аналіз ринку;
- аналіз конкурентів;
- оцінювання ресурсів;
- визначення конкурентної позиції.

Блок 2. Стратегічний вибір

- визначення цілей;
- вибір конкурентної стратегії;
- визначення ключових переваг.

Блок 3. Реалізація

- розподіл ресурсів;
- реалізація стратегічних ініціатив;
- розвиток персоналу;
- технологічна модернізація.

Блок 4. Моніторинг

- КРІ;
- бенчмаркінг;
- моніторинг конкурентів;
- моніторинг клієнтів;
- моніторинг ризиків.

Блок 5. Оновлення

- коригування стратегії;
- інновації;
- розвиток компетентностей;
- формування нових конкурентних переваг.

У результаті виникає замкнений управлінський цикл:

Діагностика → Стратегія → Реалізація → Моніторинг → Оновлення → нова діагностика.

Аналітичний блок для менеджера

Для оцінювання стійкості конкурентної позиції менеджер може поставити такі запитання:

1. Які наші основні конкурентні переваги сьогодні?
2. Які з них створюють найбільшу цінність для клієнта?
3. Які переваги конкуренти можуть легко скопіювати?
4. Які переваги можуть бути втрачені протягом найближчих років?
5. Які технологічні зміни можуть змінити правила конкуренції?
6. Які КРІ свідчать про зміцнення або послаблення нашої позиції?
7. Які ранні сигнали вказують на можливу втрату конкурентоспроможності?
8. Які ресурси необхідно розвивати вже сьогодні?
9. Які нові конкурентні переваги необхідно сформувати в майбутньому?
10. Наскільки організація готова змінити свою стратегію, якщо поточна модель перестане працювати?

Головне стратегічне питання можна сформулювати так:

Не лише «У чому ми кращі сьогодні?», а «За рахунок чого ми залишатимемося кращими завтра?»

Узагальнено систему можна представити таким чином:

ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ – Моніторинг конкурентів, клієнтів, технологій і ризиків → **ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ** – Виявлення сильних і слабких сторін → **ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ** – Вибір стратегічних пріоритетів → **РЕАЛІЗАЦІЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ** – КРІ та оцінювання результатів – Виявлення відхилень і ризиків → **ЗАХИСТ І РОЗВИТОК КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ** → **ІННОВАЦІЇ ТА**

АДАПТАЦІЯ → ФОРМУВАННЯ НОВИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ → ЗРОСТАННЯ СТІЙКОСТІ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ

Цикл повторюється постійно. Отже, управління конкурентоспроможністю є безперервним процесом, спрямованим на забезпечення здатності організації успішно функціонувати, розвиватися та зберігати конкурентну позицію в умовах постійних змін.

Контрольні питання для перевірки знань

1. Розкрийте сутність стратегічного потенціалу організації та визначте його роль у системі стратегічного менеджменту.
2. Які основні складові формують стратегічний потенціал організації?
3. Чим стратегічний потенціал відрізняється від сукупності ресурсів організації?
4. Охарактеризуйте взаємозв'язок між ресурсами, компетентностями та стратегічними можливостями організації.
5. Які основні характеристики притаманні стратегічному потенціалу організації?
6. Які внутрішні чинники впливають на формування та розвиток стратегічного потенціалу?
7. Які зовнішні чинники можуть посилювати або обмежувати стратегічний потенціал організації?
8. У чому полягає взаємозв'язок стратегічного потенціалу та конкурентоспроможності організації?
9. Яку роль відіграють людський капітал та організаційні компетентності у формуванні стратегічного потенціалу?
10. Що таке динамічні можливості організації та чому вони важливі в умовах нестабільного середовища?
11. Які основні методи використовуються для оцінювання стратегічного потенціалу організації?
12. У чому полягає призначення SWOT- та VRIO-аналізу під час оцінювання стратегічного потенціалу?
13. Що таке стратегічний розрив і як він визначається в процесі оцінювання потенціалу організації?
14. Які напрями розвитку стратегічного потенціалу є найбільш важливими для забезпечення довгострокового розвитку організації?
15. Чому оцінювання стратегічного потенціалу повинно бути системним, комплексним та регулярним?

Тема 5. Стратегічний потенціал та стратегічні рішення

План

1. Стратегічний потенціал організації: сутність, структура та оцінювання
2. Стратегічні рішення організації: сутність, види та процес прийняття
3. Реалізація стратегічних рішень та розвиток стратегічного потенціалу

1. Стратегічний потенціал організації: сутність, структура та оцінювання.

У сучасному стратегічному менеджменті успішність організації визначається не лише її поточними фінансовими результатами або наявними ресурсами. Важливого значення набуває здатність організації створювати, *розвивати та ефективно використовувати можливості для досягнення довгострокових стратегічних цілей*. Саме таку здатність характеризує стратегічний потенціал організації.

Стратегічний потенціал організації доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних ресурсів, компетентностей, організаційних можливостей та управлінських здатностей, які забезпечують організації можливість реалізовувати обрану стратегію, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, формувати конкурентні переваги та забезпечувати довгостроковий розвиток.

Важливо розмежовувати поняття «ресурси», «потенціал» і «результати діяльності».

Ресурси – це те, що організація має у своєму розпорядженні: фінанси, обладнання, технології, персонал, інформацію, нематеріальні активи тощо.

Потенціал – це не просто сукупність ресурсів, а *здатність організації перетворювати наявні ресурси на конкретні результати та використовувати їх для реалізації стратегічних можливостей*.

Результати діяльності – це вже фактично досягнуті показники: прибуток, частка ринку, продуктивність, рівень задоволеності клієнтів, обсяг продажів тощо.

Отже, можна представити логіку таким чином:

Ресурси → Компетентності → Організаційні можливості → Стратегічний потенціал → Стратегічні рішення → Результати розвитку.

Це означає, що навіть значний обсяг ресурсів сам по собі не гарантує високого стратегічного потенціалу.

Наприклад, дві організації можуть мати приблизно однакові фінансові ресурси, сучасне обладнання та чисельність персоналу. Проте одна з них може швидше впроваджувати інновації, краще працювати з клієнтами, ефективніше використовувати інформацію та швидше реагувати на зміни ринку. У такому випадку її стратегічний потенціал буде вищим.

Стратегічний потенціал має перспективний, а не лише поточний характер.

Якщо конкурентна перевага показує, *у чому організація краща сьогодні*, то стратегічний потенціал дозволяє відповісти на інше питання:

«Чи має організація можливості залишатися конкурентоспроможною та розвиватися в майбутньому?»

Саме тому стратегічний потенціал безпосередньо пов'язаний із майбутніми можливостями організації.

Стратегічний потенціал має низку властивостей, які відрізняють його від звичайної ресурсної бази організації.

1. *Системність*. Стратегічний потенціал формується не окремими ресурсами, а їх взаємодією. Наприклад, сучасне обладнання не забезпечить очікуваного ефекту без кваліфікованого персоналу, відповідних технологій, організації виробництва та ефективної системи управління.

2. *Комплексність*. До його складу входять матеріальні, фінансові, людські, технологічні, інформаційні та нематеріальні компоненти.

3. *Динамічність*. Потенціал змінюється під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища. Технологія, яка сьогодні забезпечує перевагу, через декілька років може стати стандартною для всієї галузі.

4. *Стратегічна спрямованість*. Потенціал повинен відповідати довгостроковим цілям організації. Не всі наявні ресурси є стратегічно важливими. Важливими є ті, які можуть бути використані для реалізації стратегічних цілей.

5. *Адаптивність*. Організація повинна мати можливість змінювати структуру свого потенціалу відповідно до змін середовища.

6. *Відтворюваність*. Стратегічний потенціал необхідно не лише використовувати, а й постійно відновлювати та розвивати. Наприклад, використання людського капіталу без інвестицій у навчання та професійний розвиток поступово призводить до його зниження.

7. *Синергетичність*. Поєднання декількох ресурсів і компетентностей може створювати більший результат, ніж їх використання окремо.

Таким чином:

$$1 + 1 + 1 > 3$$

у випадку, коли ресурси взаємодоповнюють один одного та створюють синергетичний ефект.

Стратегічний потенціал має багатокомпонентну структуру. Для цілей стратегічного менеджменту доцільно виділити такі його *основні складові*:

1. *виробничо-технологічний потенціал*;
2. *фінансово-інвестиційний потенціал*;
3. *кадровий потенціал*;
4. *інноваційний потенціал*;

5. маркетинговий потенціал;
6. організаційно-управлінський потенціал;
7. інформаційно-аналітичний потенціал;
8. цифровий потенціал;
9. репутаційно-брендовий потенціал;
10. потенціал організаційної адаптивності.

Таблиця 1.1

Основні складові стратегічного потенціалу організації

Складова	Основний зміст	Приклади показників
Виробничо-технологічна	обладнання, технології, виробничі потужності	потужність, продуктивність, рівень зносу
Фінансово-інвестиційна	фінансові ресурси та можливості інвестування	ліквідність, рентабельність, інвестиційна спроможність
Кадрова	знання, навички, досвід персоналу	продуктивність, кваліфікація, плинність кадрів
Інноваційна	здатність створювати та впроваджувати нововведення	частка нових продуктів, витрати на R&D
Маркетингова	здатність вивчати ринок та працювати з клієнтами	частка ринку, лояльність, впізнаваність бренду
Організаційно-управлінська	система управління, структура, процеси	швидкість прийняття рішень, ефективність процесів
Інформаційна	здатність отримувати, аналізувати та використовувати інформацію	якість даних, швидкість аналітики
Цифрова	використання цифрових технологій і платформ	рівень автоматизації, цифровізація процесів
Репутаційна	довіра, бренд, ділова репутація	впізнаваність, довіра клієнтів, репутаційні ризики
Адаптивна	здатність реагувати на зміни	швидкість трансформації, гнучкість процесів

Першим рівнем формування стратегічного потенціалу є *ресурсна база організації*.

Ресурси традиційно поділяють на: матеріальні; фінансові; трудові; технологічні; інформаційні; нематеріальні; організаційні.

Однак у стратегічному менеджменті важливо враховувати не тільки наявність ресурсу, а й *можливість його ефективного використання*.

Наприклад, наявність сучасного програмного забезпечення не означає автоматичного формування цифрової конкурентної переваги. Для цього необхідні:

технологія + компетентний персонал + відповідні бізнес-процеси + дані + управлінська підтримка.

Тому стратегічний потенціал виникає на стику *ресурсів і здатності організації їх використовувати*.

Наступним рівнем є *організаційні компетентності*.

Компетентність – це здатність організації ефективно поєднувати ресурси для виконання певної діяльності.

Наприклад:

- підприємство має обладнання – це ресурс;
- працівники вміють працювати з обладнанням – компетентність персоналу;
- підприємство здатне організувати виробничий процес із високою продуктивністю – організаційна компетентність;
- підприємство здатне постійно вдосконалювати цей процес – стратегічна компетентність.

Особливого значення набувають *динамічні компетентності* – здатність організації оновлювати свої ресурси, компетентності та бізнес-процеси відповідно до змін середовища.

Їх можна представити через три взаємопов'язані процеси:

Виявлення змін → Використання можливостей → Трансформація організації.

Стратегічний потенціал формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. міжнародні тенденції;

Таким чином, стратегічний потенціал не може оцінюватися ізольовано від середовища.

Потенціал є стратегічно цінним лише тоді, коли він відповідає майбутнім вимогам середовища.

Між стратегічним потенціалом і конкурентоспроможністю існує безпосередній взаємозв'язок.

Спрощено його можна представити так:

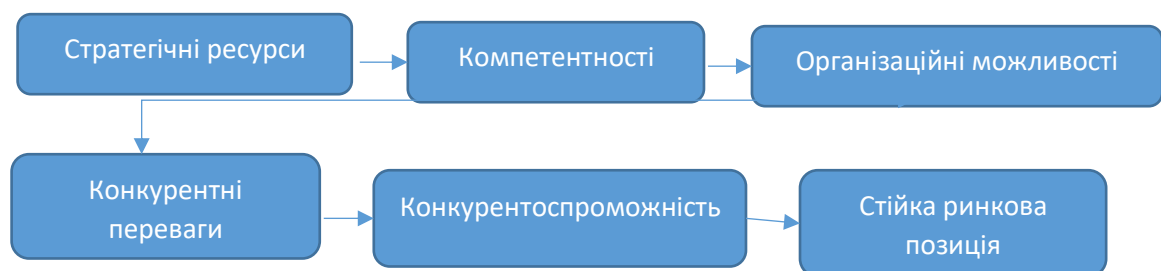


Рис. Взаємозв'язок між потенціалом і конкурентоспроможністю

Водночас високий потенціал не означає автоматично високу конкурентоспроможність.

Організація може мати значні ресурси, але використовувати їх неефективно. Тому стратегічний менеджмент має забезпечити перетворення потенціалу на реальні конкурентні результати.

Оцінювання стратегічного потенціалу необхідне для того, щоб визначити:

- якими ресурсами володіє організація;
- наскільки ефективно вони використовуються;
- які компетентності є сильними;
- яких можливостей бракує;
- які складові потенціалу потребують розвитку;
- наскільки потенціал відповідає стратегії;
- чи здатна організація реалізувати стратегічні рішення;
- які ризики можуть обмежити її розвиток.

Основні етапи оцінювання

Етап 1. Визначення стратегічних цілей. Необхідно встановити, яких результатів організація прагне досягти.

Етап 2. Визначення складових потенціалу. Формується перелік ресурсів, компетентностей та організаційних можливостей.

Етап 3. Вибір системи показників. Для кожної складової визначаються кількісні та якісні показники.

Етап 4. Аналіз фактичного стану. Визначається реальний рівень потенціалу.

Етап 5. Порівняння. Результати порівнюються з попередніми періодами; із запланованими значеннями; із конкурентами; із середньогалузовими показниками; з найкращими практиками.

Етап 6. Виявлення стратегічних розривів. Визначається різниця між наявними можливостями та необхідним рівнем потенціалу.

Етап 7. Формування заходів розвитку. Розробляються рішення щодо інвестування, цифровізації, навчання персоналу, технологічного оновлення, інновацій тощо.

Для комплексної оцінки доцільно використовувати поєднання декількох методів.

Це *SWOT-аналіз*, який дозволяє визначити як сильні (S – Strengths), так і слабкі (W – Weaknesses) сторони, а також можливості (O – Opportunities) і загрози (T – Threats). SWOT особливо корисний для встановлення відповідності між внутрішнім потенціалом та зовнішніми можливостями.

VRIO-аналіз, який дозволяє оцінити стратегічну цінність ресурсів та компетентностей за такими характеристиками:

V – Value – цінність; R – Rarity – рідкісність; I – Inimitability – складність копіювання; O – Organization – організаційна спроможність використання.

Якщо ресурс є цінним, рідкісним, складним для копіювання та організація здатна його ефективно використовувати, він може стати основою стійкої конкурентної переваги.

Бенчмаркінг – передбачає порівняння показників організації з конкурентами або лідерами галузі.

Експертне оцінювання – застосовується для оцінки тих характеристик потенціалу, які складно виміряти безпосередньо, наприклад, (це якість управління; організаційна культура; інноваційність; репутація; готовність до змін).

Ресурсний аналіз передбачає дослідження забезпеченості організації необхідними ресурсами та ефективності їх використання.

Інтегральне оцінювання

Для комплексної оцінки можна застосувати формулу:

$$СП = \Sigma (w_i \times I_i),$$

де:

СП – інтегральний показник стратегічного потенціалу;

w_i – вагомість відповідної складової;

I_i – нормований показник її стану;

$\Sigma w_i = 1$.

Наприклад, організація може встановити такі ваги:

Складова	Вага
Фінансовий потенціал	15 %
Кадровий потенціал	15 %
Виробничо-технологічний	15 %
Інноваційний	15 %
Маркетинговий	10 %
Організаційно-управлінський	10 %
Цифровий	10 %
Інформаційний	5 %
Репутаційний	5 %
Разом	100 %

Водночас інтегральна оцінка не повинна замінювати детального аналізу. Високе середнє значення може приховувати критично слабку складову.

Результати оцінювання доцільно представляти у формі *стратегічного профілю організації*.

Наприклад:

Складова	Рівень	Оцінка
Фінанси	високий	сильна сторона
Персонал	високий	стратегічна перевага
Технології	середній	потребує модернізації
Інновації	низький	стратегічний ризик
Маркетинг	середній	потенціал розвитку
Цифровізація	низький	критична зона
Репутація	високий	конкурентна перевага

Такий профіль дозволяє менеджеру побачити не лише *«скільки ресурсів має організація»*, а й *«де знаходяться її стратегічні можливості та обмеження»*.

Одним із важливих результатів оцінювання є визначення *стратегічного розриву*.

Стратегічний розрив – це різниця між наявним рівнем стратегічного потенціалу та рівнем потенціалу, необхідним для реалізації майбутньої стратегії.

Наприклад, організація планує вийти на міжнародний ринок. Для цього їй необхідні:

- міжнародні маркетингові компетентності;
- відповідні стандарти якості;
- цифрові канали продажу;
- фінансові ресурси;
- знання міжнародного права;
- персонал із відповідною кваліфікацією.

Якщо частина цих можливостей відсутня, виникає стратегічний розрив.

Стратегічний розрив → необхідність розвитку потенціалу → стратегічне рішення.

Розвиток стратегічного потенціалу може здійснюватися за такими напрямками:

1. технологічна модернізація;
2. розвиток людського капіталу;
3. підвищення інноваційної активності;
4. цифрова трансформація;
5. розвиток управлінських компетентностей;
6. удосконалення бізнес-процесів;
7. формування клієнтоорієнтованої системи;
8. розвиток інформаційно-аналітичної системи;
9. посилення бренду та репутації;
10. формування динамічних здатностей організації.

При цьому розвиток потенціалу повинен мати цільовий характер.

Необхідно інвестувати не просто в ресурси, а в ті ресурси та компетентності, які забезпечуватимуть реалізацію майбутньої стратегії.

Для практичної оцінки стратегічного потенціалу менеджер може поставити такі запитання:

1. Якими ключовими ресурсами володіє організація?
2. Які з них мають стратегічне значення?
3. Які компетентності відрізняють організацію від конкурентів?
4. Які ресурси використовуються недостатньо ефективно?

5. Які компетентності складно скопіювати конкурентам?
6. Яких ресурсів або компетентностей не вистачає для реалізації стратегії?
7. Які технологічні зміни можуть знецінити існуючий потенціал?
8. Які складові потенціалу необхідно розвивати першочергово?
9. Які інвестиції забезпечать найбільший стратегічний ефект?
10. Чи здатна організація швидко перебудувати свій потенціал відповідно до змін середовища?

Ключове питання менеджменту:

Не «Що організація має сьогодні?», а «Що вона повинна вміти робити завтра, щоб реалізувати свою стратегію?»

2. Стратегічні рішення організації: сутність, види та процес прийняття

У діяльності будь-якої організації постійно виникає необхідність вибору між альтернативними напрямками розвитку. Менеджмент повинен визначати, на яких ринках працювати, які продукти або послуги розвивати, які технології впроваджувати, куди спрямовувати інвестиції, які компетентності формувати та як реагувати на дії конкурентів.

Такі рішення мають різну тривалість, масштаб та наслідки. Якщо оперативні рішення стосуються переважно поточної діяльності, *то стратегічні рішення визначають довгостроковий напрям розвитку організації та принципові способи досягнення її стратегічних цілей.*

Стратегічне рішення – це обґрунтований управлінський вибір довгострокового напрямку діяльності організації, способів використання її ресурсів і розвитку компетентностей, який визначає її майбутню позицію, конкурентні можливості та здатність досягати стратегічних цілей.

Іншими словами, стратегічне рішення відповідає на три фундаментальні запитання:

1. *Де організація перебуває сьогодні?*
2. *Де вона хоче бути в майбутньому?*
3. *Що необхідно зробити для переходу від поточного стану до бажаного?*

Стратегічне рішення завжди пов'язане з вибором. Менеджмент має визначити не всі можливі дії, а ті, які найбільшою мірою відповідають місії, цілям, потенціалу та умовам зовнішнього середовища.

Стратегічні рішення мають низку характеристик, які відрізняють їх від інших управлінських рішень.

1. Довгостроковий характер. Наслідки стратегічного рішення можуть проявлятися протягом декількох років. Наприклад, рішення про будівництво нового виробничого комплексу, вихід на міжнародний ринок або цифрову трансформацію організації не може оцінюватися лише за результатами одного місяця.

2. Значний масштаб впливу. Стратегічне рішення може впливати на всю організацію або її ключовий напрям діяльності.

3. Високий рівень невизначеності. Менеджер приймає рішення щодо майбутнього, яке неможливо передбачити абсолютно точно.

4. Значна ресурсомісткість. Стратегічні рішення часто потребують значних фінансових, кадрових, технологічних та організаційних ресурсів.

5. Незворотність або висока вартість помилки. Помилкове стратегічне рішення може потребувати значних витрат для його виправлення.

6. Взаємозалежність. Одне стратегічне рішення може впливати на інші рішення. Наприклад:

вихід на новий ринок → необхідність інвестицій → нові компетентності персоналу → зміна маркетингової стратегії → зміна організаційної структури.

7. Вплив на конкурентну позицію. Стратегічні рішення безпосередньо пов'язані з формуванням та розвитком конкурентних переваг.

Стратегічні рішення не повинні прийматися ізольовано від системи стратегічного управління.

Їх взаємозв'язок можна представити так:

Місія організації → Бачення майбутнього → Стратегічні цілі → Стратегічні альтернативи → Вибір стратегічного рішення → Реалізація → Контроль та оцінювання результатів

Наприклад, якщо стратегічною ціллю підприємства є збільшення частки ринку на 10 % протягом трьох років, менеджмент може розглядати такі альтернативи:

- розширення виробництва;
- вихід на нові регіони;
- створення нового продукту;
- придбання конкурента;
- розвиток цифрових каналів продажу;
- стратегічне партнерство.

Таким чином, ціль визначає бажаний результат, а стратегічне рішення – спосіб його досягнення.

Для ефективного менеджменту важливо розмежовувати різні рівні управлінських рішень.

Порівняння стратегічних, тактичних та оперативних рішень

Ознака	Стратегічні рішення	Тактичні рішення	Оперативні рішення
Горизонт	Довгостроковий	Середньостроковий	Короткостроковий
Рівень управління	Вищий менеджмент	Середній менеджмент	Операційний менеджмент
Масштаб	Організація загалом або ключові напрями	Окремі підрозділи	Конкретні процеси
Основна мета	Визначення напрямку розвитку	Забезпечення реалізації стратегії	Виконання поточних завдань
Рівень невизначеності	Високий	Середній	Порівняно низький
Ресурсні наслідки	Значні	Середні	Обмежені
Приклад	Вихід на новий ринок	Формування регіональної програми продажів	Планування роботи торгової групи

Водночас ці рівні не існують окремо. Адже стратегічні рішення визначають напрям, тактичні рішення забезпечують його реалізацію, а оперативні – забезпечують щоденне виконання.

Стратегічні рішення можна класифікувати за різними ознаками.

За рівнем управління (корпоративні; бізнес-рішення; функціональні; операційні стратегічного характеру).

За напрямом розвитку (рішення зростання; рішення стабілізації; рішення скорочення; рішення реструктуризації; рішення диверсифікації).

За характером конкурентної поведінки (лідерство за витратами; диференціація; фокусування; інноваційна конкуренція; клієнтоорієнтована стратегія).

За об'єктом (продуктові; маркетингові; виробничі; технологічні; кадрові; фінансові; інвестиційні; організаційні; цифрові).

За характером змін (рішення щодо розвитку; рішення щодо трансформації; рішення щодо адаптації; антикризові рішення).

На корпоративному рівні визначається загальний напрям розвитку організації.

До таких рішень належать: у яких сферах діяльності працювати; які напрями розвивати; які напрями скорочувати; чи здійснювати диверсифікацію; чи виходити на нові ринки; чи здійснювати злиття та поглинання; які напрями інвестування є пріоритетними.

Наприклад, велика аграрна компанія може прийняти стратегічне рішення не лише розширити виробництво зерна, а й розвивати переробку, логістику та виробництво продукції з більшою доданою вартістю.

На рівні окремого бізнесу стратегічне рішення визначає спосіб конкуренції.

Менеджмент повинен відповісти на питання: «За рахунок чого ми будемо кращими за конкурентів?»

Можливими відповідями можуть бути:

- нижча собівартість;
- вища якість;
- унікальний продукт;
- швидкість обслуговування;
- інноваційність;
- технологічна перевага;
- бренд;
- клієнтоорієнтованість;
- спеціалізація на певному сегменті.

Таким чином, стратегічне рішення безпосередньо пов'язане з **конкурентною перевагою**, розглянутою у попередній лекції.

Функціональні рішення конкретизують загальну стратегію за окремими напрямками діяльності.

Маркетингова стратегія, яка передбачає розвиток нового каналу продажів; позиціонування бренду; вихід на новий сегмент.

Фінансова стратегія – залучення інвестицій; оптимізація структури капіталу; фінансування інновацій.

Кадрова стратегія – розвиток компетентностей; формування кадрового резерву; залучення висококваліфікованих працівників.

Інноваційна стратегія – розроблення нових продуктів; автоматизація; впровадження нових технологій.

Усі функціональні рішення повинні бути узгоджені між собою.

Стратегічне рішення формується під впливом великої кількості чинників, як зовнішніх, так і внутрішніх чинників.

Особливе значення має відповідність стратегічного рішення потенціалу організації.

Рішення може бути економічно привабливим, але нереалістичним через відсутність необхідних ресурсів або компетентностей.

Якість стратегічного рішення значною мірою залежить від якості інформації. Менеджеру необхідна інформація про:

- ринок;
- конкурентів;
- споживачів;
- технології;
- фінансовий стан;
- персонал;
- ресурси;

- ризики;
- тенденції розвитку галузі.

Особливо важливо використовувати не лише історичні дані, а й інформацію, яка дозволяє прогнозувати майбутні зміни.

Тому сучасний стратегічний менеджмент переходить від моделі:

«аналізуємо те, що вже сталося» до моделі: «виявляємо сигнали → прогнозуємо зміни → готуємо рішення».

Процес прийняття стратегічного рішення можна представити як послідовність взаємопов'язаних етапів.

Етап 1. Виявлення стратегічної проблеми або можливості

Організація повинна зрозуміти, що існуюча ситуація потребує змін.

Наприклад:

- знижується частка ринку;
- з'являється новий конкурент;
- змінюється технологія;
- виникає новий сегмент споживачів;
- з'являється можливість залучити інвестиції.

Етап 2. Аналіз зовнішнього середовища

Здійснюється оцінка:

- можливостей;
- загроз;
- конкурентів;
- технологічних тенденцій;
- регуляторних змін;
- ринкових перспектив.

Етап 3. Аналіз внутрішнього потенціалу

Визначається:

- що організація має;
- що вона вміє;
- які її сильні та слабкі сторони;
- яких ресурсів бракує.

Етап 4. Визначення стратегічної мети. Формулюється бажаний майбутній результат.

Етап 5. Формування стратегічних альтернатив. Розробляються можливі варіанти дій.

Наприклад: *Альтернатива А* – органічне зростання; *Альтернатива Б* – диверсифікація; *Альтернатива В* – стратегічне партнерство; *Альтернатива Г* – придбання конкурента.

Етап 6. Оцінювання альтернатив. Кожна альтернатива оцінюється за критеріями: (стратегічна відповідність; очікувана результативність; потреба в

ресурсах; ризик; термін реалізації; фінансова доцільність; конкурентний ефект; відповідність потенціалу організації).

Етап 7. Вибір стратегічного рішення. Вибирається альтернатива, яка забезпечує найкраще співвідношення очікуваної цінності, ризику та ресурсних можливостей.

Етап 8. Реалізація рішення. Розробляються: план дій; відповідальні особи; ресурси; терміни; KPI; контрольні точки.

Етап 9. Моніторинг результатів. Порівнюються фактичні результати з плановими.

Етап 10. Коригування. За необхідності стратегічне рішення змінюється або доповнюється.

Узагальнено процес можна представити таким чином:

Проблема / можливість → Аналіз зовнішнього середовища → Оцінювання стратегічного потенціалу → Визначення цілей → Формування альтернатив → Оцінювання альтернатив → Вибір рішення → Реалізація → KPI та контроль → Коригування рішення

Ця модель демонструє важливу закономірність: *прийняття стратегічного рішення не завершується моментом вибору альтернативи*. Стратегічне рішення вважається результативним лише тоді, коли воно реалізоване та забезпечило очікуваний стратегічний результат.

Для підвищення якості стратегічного вибору менеджмент використовує комплекс аналітичних інструментів.

SWOT-аналіз. Дозволяє співвіднести внутрішні сильні та слабкі сторони з можливостями та загрозами.

PESTEL-аналіз. Використовується для дослідження політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових чинників.

Аналіз п'яти конкурентних сил. Дозволяє оцінити структуру конкурентного середовища.

VRIO – допомагає визначити, які ресурси та компетентності можуть бути джерелом стійких конкурентних переваг.

Сценарний аналіз – передбачає формування декількох можливих сценаріїв майбутнього. Наприклад: оптимістичний; базовий; песимістичний.

Дерево рішень – дає можливість порівнювати альтернативи з урахуванням можливих наслідків та ймовірностей.

Економічне оцінювання – може включати: NPV; IRR; ROI; період окупності; аналіз витрат і вигод.

Бенчмаркінг – дозволяє порівняти можливості організації з конкурентами та лідерами галузі.

Однією з найскладніших проблем стратегічного менеджменту є прийняття рішень в умовах недостатньої інформації.

Ризик передбачає можливість оцінити хоча б приблизну ймовірність певних результатів.

Невизначеність характеризується ситуацією, коли майбутні події та їхні ймовірності важко або неможливо достовірно визначити.

У таких умовах менеджер повинен:

- використовувати сценарний підхід;
- формувати декілька альтернатив;
- визначати критичні ризики;
- оцінювати чутливість результатів;
- створювати резерви;
- використовувати поетапну реалізацію;
- встановлювати контрольні точки;
- передбачати альтернативні сценарії.

Тому сучасне стратегічне рішення повинно бути не лише економічно вигідним, а й достатньо гнучким.

Якісне стратегічне рішення повинно відповідати таким критеріям:

1. цільова спрямованість – відповідає стратегічним цілям;
2. обґрунтованість – базується на достовірній інформації;
3. реалістичність – відповідає потенціалу організації;
4. економічна доцільність – забезпечує прийнятне співвідношення витрат і результатів;
5. ризикованість у прийнятних межах;
6. конкурентна спрямованість;
7. гнучкість;
8. ресурсна забезпеченість;
9. вимірюваність результатів;
10. можливість коригування.

Таким чином, стратегічне рішення повинно бути не просто привабливим, а реалізованим і контрольованим.

Навіть добре розроблена стратегія може бути результатом помилкового управлінського вибору.

Найпоширенішими помилками є:

- орієнтація лише на короткостроковий результат;
- недостатній аналіз конкурентів;
- ігнорування змін зовнішнього середовища;
- переоцінювання власних можливостей;
- недооцінювання ризиків;
- прийняття рішення на основі інтуїції без достатнього аналізу;
- надмірна кількість стратегічних пріоритетів;
- відсутність відповідальних за реалізацію;

- відсутність KPI;
- відсутність механізму коригування.

Особливо небезпечною є ситуація, коли менеджмент плутає бажане майбутнє з реально досяжним майбутнім. Наприклад, організація може поставити за мету швидко вийти на міжнародний ринок, але не мати достатнього фінансового, кадрового, технологічного та маркетингового потенціалу.

У такому випадку проблема полягає не в самій стратегічній цілі, а в невідповідності рішення реальному стратегічному потенціалу.

Менеджер у стратегічному процесі виконує не лише функцію вибору.

Він повинен:

- формулювати стратегічні проблеми;
- збирати та аналізувати інформацію;
- визначати альтернативи;
- оцінювати ризики;
- координувати експертів;
- забезпечувати участь ключових працівників;
- приймати рішення;
- організовувати його реалізацію;
- контролювати результати;
- коригувати рішення.

Отже, менеджер є не просто «особою, яка приймає рішення», а архітектором процесу стратегічного вибору.

Сучасне стратегічне управління характеризується переходом від одноразового довгострокового планування до *безперервного стратегічного вибору*.

Це пов'язано з цифровізацією; швидкими технологічними змінами; глобалізацією; нестабільністю ринків; зростанням ролі даних; розвитком штучного інтелекту; зміною поведінки споживачів; посиленням екологічних та соціальних вимог.

Тому сучасний менеджер повинен поєднувати:

аналітику даних + стратегічне мислення + прогнозування + управління ризиками + організаційну гнучкість.

Важливою стає концепція *data-driven decision making* – прийняття рішень на основі даних.

Проте дані не замінюють стратегічного мислення. Вони повинні бути основою для формування та перевірки управлінських гіпотез.

Уявімо підприємство, яке протягом декількох років успішно працювало на внутрішньому ринку. Воно має сильний бренд, кваліфікований персонал та сучасне обладнання, але темпи зростання продажів почали знижуватися.

Менеджмент виявляє три можливі альтернативи:

Альтернатива	Потенційний результат	Ризик	Потреба в ресурсах
А. Розширення внутрішнього ринку	Середній	Низький	Середня
Б. Вихід на міжнародний ринок	Високий	Високий	Висока
В. Створення нового продукту	Високий	Середній	Середня

Після оцінювання стратегічного потенціалу виявляється, що підприємство має сильну технологічну та кадрову базу, але недостатньо компетентностей у міжнародному маркетингу.

Отже, вихід на міжнародний ринок може бути перспективним, але потребує попереднього розвитку відповідних компетентностей.

Тоді стратегічне рішення може мати поетапний характер:

розвиток міжнародних компетентностей → тестування нового ринку → пілотний вихід → оцінювання результатів → масштабування.

Це приклад того, як оцінювання стратегічного потенціалу безпосередньо впливає на якість стратегічного рішення.

Важливо відійти від спрощеного уявлення, що стратегічне рішення — це лише момент вибору.

Насправді воно має циклічний характер:

Аналіз → Альтернативи → Вибір → Реалізація → Результат → Оцінювання → Коригування → Нове рішення.

Це особливо важливо в умовах високої невизначеності.

Стратегічний менеджмент повинен забезпечувати здатність організації навчатися на результатах власних рішень.

Таким чином, невдалий результат не завжди означає повну помилковість стратегії. Він може стати джерелом інформації для її коригування.

Перед прийняттям важливого стратегічного рішення менеджеру доцільно відповісти на такі запитання:

1. Яку стратегічну проблему або можливість ми намагаємося вирішити?
2. Якої стратегічної цілі повинно досягти рішення?
3. Які зміни відбуваються у зовнішньому середовищі?
4. Якими ресурсами та компетентностями ми володіємо?
5. Чи достатній наш стратегічний потенціал для реалізації рішення?
6. Які існують альтернативи?
7. Які переваги та ризики кожної альтернативи?
8. Скільки ресурсів потребує кожен варіант?
9. Які КРІ дозволять визначити успішність рішення?
10. Що ми будемо робити, якщо початкові припущення не підтвердяться?

Ключове питання стратегічного менеджера:

«Яке рішення не лише є найпривабливішим сьогодні, а й створює найкращі можливості для організації завтра?»

3. Реалізація стратегічних рішень та розвиток стратегічного потенціалу організації

Прийняття обґрунтованого стратегічного рішення саме по собі не гарантує успішного розвитку організації. Навіть найкраща стратегія може залишитися лише управлінським документом, якщо не забезпечено її практичне виконання.

Реалізація стратегічного рішення – це цілеспрямований процес перетворення обраного стратегічного напрямку на конкретні управлінські дії, програми, проєкти та заходи, забезпечені необхідними ресурсами, відповідальністю, строками та системою контролю.

Таким чином, між прийняттям рішення та отриманням результату існує цілий комплекс управлінських дій:

Стратегічне рішення → планування → ресурсне забезпечення → організація виконання → мотивація → контроль → оцінювання → коригування.

Саме на етапі реалізації виявляється практична спроможність організації виконати те, що було визначено стратегічним рішенням.

Ефективна реалізація стратегічних рішень передбачає дотримання низки умов.

1. Чіткість стратегічних цілей. Працівники повинні розуміти, що саме необхідно досягти та навіщо це потрібно організації.

2. Ресурсна забезпеченість. Стратегія повинна мати відповідне фінансове, кадрове, технологічне, інформаційне та матеріальне забезпечення.

3. Відповідальність. Для кожного стратегічного заходу необхідно визначити конкретних відповідальних осіб.

4. Узгодженість. Стратегічні рішення різних підрозділів повинні не суперечити один одному.

5. Мотивація персоналу. Працівники мають розуміти власну роль у реалізації стратегії та бути зацікавленими в досягненні результатів.

6. Контроль. Необхідно регулярно оцінювати фактичні результати та порівнювати їх із запланованими.

7. Гнучкість. За зміни зовнішнього середовища організація повинна мати можливість коригувати окремі елементи стратегії.

Механізм реалізації можна представити як послідовність взаємопов'язаних елементів:

1. Стратегічна ціль → 2. Стратегічне рішення → 3. Стратегічні програми та проєкти → 4. План заходів → 5. Розподіл ресурсів → 6. Визначення

відповідальних → 7. Виконання → 8. KPI та контроль → 9. Оцінювання результатів → 10. Коригування

Таким чином, стратегічне рішення повинно бути трансформоване у конкретний план дій.

Наприклад, рішення «здійснити цифрову трансформацію організації» є недостатньо конкретним. Для його реалізації необхідно визначити:

- які процеси цифровізувати;
- які технології використовувати;
- скільки це коштуватиме;
- які підрозділи відповідатимуть;
- які строки встановлюються;
- яких результатів необхідно досягти;
- за якими KPI буде оцінюватися успіх.

Успішна реалізація стратегії часто потребує змін в організаційній структурі.

Якщо структура організації не відповідає новій стратегії, виникають:

- дублювання функцій;
- повільне прийняття рішень;
- конфлікти повноважень;
- інформаційні бар'єри;
- надмірна бюрократія;
- відповідальність без відповідних повноважень.

Тому важливим принципом стратегічного менеджменту є:

«Організаційна структура повинна підтримувати реалізацію стратегії, а не перешкоджати їй».

Наприклад, якщо організація переходить до клієнтоорієнтованої моделі, доцільним може бути посилення функцій роботи з клієнтами, CRM-аналітики та міжфункціональної взаємодії.

Одним із найважливіших завдань менеджменту є *розподіл обмежених ресурсів між альтернативними напрямками розвитку*.

До стратегічних ресурсів належать:

- фінанси;
- персонал;
- технології;
- матеріальні ресурси;
- інформація;
- управлінський час;
- інвестиції;
- інтелектуальний капітал.

Стратегічне управління передбачає відмову від принципу: *«ресурси розподіляються однаково між усіма напрямками»* на користь принципу:

«ресурси концентруються там, де вони створюють найбільшу стратегічну цінність».

Наприклад, якщо цифровізація є стратегічним пріоритетом, недостатньо включити її до стратегії. Необхідно забезпечити відповідне фінансування, персонал, технології та управлінську підтримку.

Реалізація стратегічних рішень часто потребує зміни самого стратегічного потенціалу організації.

Якщо існуючого потенціалу недостатньо для реалізації обраної стратегії, менеджмент повинен створити або придбати необхідні ресурси та компетентності.

Наприклад:

Нова стратегія → нові вимоги → виявлення дефіциту компетентностей → розвиток персоналу → формування нових можливостей.

Розвиток потенціалу може здійснюватися через:

- інвестиції;
- модернізацію;
- навчання персоналу;
- залучення нових спеціалістів;
- технологічне оновлення;
- цифровізацію;
- партнерство;
- придбання технологій;
- розвиток інновацій;
- організаційні зміни.

У нестабільному середовищі недостатньо мати сильні ресурси та компетентності. Організація повинна вміти *постійно оновлювати власний потенціал*.

Таку здатність характеризує поняття *динамічних можливостей*.

Динамічні можливості — це здатність організації інтегрувати, перебудовувати та оновлювати ресурси й компетентності відповідно до змін зовнішнього середовища.

Їх можна представити через три взаємопов'язані процеси:

1. Виявлення

Організація повинна своєчасно помічати:

- зміни попиту;
- нові технології;
- нових конкурентів;
- нові ринки;

- загрози;
- можливості.

2. Використання

Виявлена можливість повинна бути перетворена на конкретне рішення та дію.

3. Трансформація

Організація перебудовує свої ресурси, компетентності та процеси відповідно до нових умов.

Отже:

Виявлення → Використання → Трансформація → Нові можливості.

Жодна стратегія не реалізується без людей.

Навіть сучасні технології, значні фінансові ресурси та детальний стратегічний план не забезпечать результату без відповідних компетентностей персоналу.

Тому реалізація стратегії потребує:

- стратегічного кадрового планування;
- розвитку професійних компетентностей;
- навчання;
- перепідготовки;
- формування кадрового резерву;
- мотивації;
- залучення працівників до стратегічних змін;
- розвитку лідерства.

Особливо важливим є формування *стратегічного мислення персоналу*.

Працівник повинен розуміти не лише:

«Що я повинен зробити?»

а й:

«Як моя робота впливає на досягнення стратегічної мети організації?»

Реалізація стратегічних рішень часто означає зміну звичних способів роботи.

Це може викликати:

- опір персоналу;
- страх втрати роботи;
- небажання освоювати нові технології;
- конфлікти;
- зниження продуктивності на перехідному етапі.

Тому стратегічні зміни повинні управлятися системно.

Основні елементи управління змінами:

1. пояснення необхідності змін;
2. формування бачення майбутнього;

3. залучення персоналу;
4. навчання;
5. комунікація;
6. мотивація;
7. підтримка працівників;
8. контроль результатів.

Важливо сформулювати розуміння:

«Зміни необхідні не тому, що організація працює погано, а тому, що майбутнє середовище може вимагати від неї працювати інакше».

Інновації є одним із найважливіших механізмів довгострокового розвитку потенціалу.

Вони можуть стосуватися:

- продуктів;
- технологій;
- виробничих процесів;
- бізнес-моделей;
- маркетингу;
- управління;
- організації праці;
- цифрових сервісів.

Важливо розуміти, що інновація – це не лише створення нового продукту.

Інновацією може бути також:

новий спосіб виробництва + нова технологія + нова модель взаємодії з клієнтом + нова організація процесу.

Саме тому інноваційний потенціал необхідно розглядати як системну здатність організації *постійно створювати та впроваджувати нові рішення.*

Цифрові технології істотно змінюють механізми реалізації стратегічних рішень. До сучасних інструментів належать:

- ERP-системи;
- CRM;
- Business Intelligence;
- аналітичні панелі;
- автоматизовані системи управління;
- цифрові платформи;
- хмарні технології;
- системи прогнозування;
- штучний інтелект.

Цифровізація дозволяє:

- швидше отримувати інформацію;
- автоматизувати процеси;

- зменшувати витрати;
- підвищувати якість управлінських рішень;
- персоналізувати взаємодію з клієнтами;
- прогнозувати зміни;
- контролювати KPI у режимі, наближеному до реального часу.

Таким чином, цифровий потенціал поступово стає важливою складовою стратегічного потенціалу організації.

Стратегічне рішення повинно мати систему вимірювання результатів.

KPI (Key Performance Indicators) – ключові показники результативності, за допомогою яких оцінюється ступінь досягнення визначених цілей.

Наприклад, якщо стратегічне рішення передбачає вихід на новий ринок, KPI можуть бути:

- обсяг продажів на новому ринку;
- кількість нових клієнтів;
- частка ринку;
- рівень повторних покупок;
- рентабельність;
- витрати на залучення клієнта;
- термін окупності інвестицій.

Таблиця 3.1

Приклади KPI реалізації стратегічних рішень

Стратегічний напрям	Приклади KPI
Зростання	темپ зростання доходу, частка ринку
Інновації	кількість нових продуктів, частка доходу від нових продуктів
Цифровізація	частка автоматизованих процесів
Клієнтоорієнтованість	NPS, рівень утримання клієнтів
Ефективність	собівартість, продуктивність
Персонал	продуктивність, плинність кадрів
Фінанси	рентабельність, ROI, NPV
Стійкість	рівень диверсифікації, кількість критичних ризиків

Контроль стратегії повинен здійснюватися постійно.

Основними об'єктами моніторингу є:

- виконання стратегічних цілей;
- використання ресурсів;
- дотримання строків;
- досягнення KPI;
- зміни зовнішнього середовища;
- ризики;
- реакція конкурентів;

- поведінка клієнтів;
- зміна фінансових результатів.

Модель моніторингу:

План → Фактичний результат → Відхилення → Аналіз причин → Коригувальні дії.

Важливо контролювати не лише кінцевий результат, а й *ранні сигнали проблем*.

Наприклад, зниження повторних покупок може бути раннім сигналом майбутнього падіння продажів.

Стратегічний контроль відрізняється від оперативного тим, що оцінює не лише виконання завдань, а й *правильність самого стратегічного напрямку*.

Менеджмент повинен періодично ставити питання:

- Чи актуальна наша стратегічна ціль?
- Чи змінилося зовнішнє середовище?
- Чи залишаються актуальними наші конкурентні переваги?
- Чи достатній стратегічний потенціал?
- Чи відповідають результати очікуванням?
- Чи не виникли нові ризики?
- Чи необхідно змінити стратегічний курс?

Таким чином, контроль може призвести не лише до коригування дій, а й до *перегляду самого стратегічного рішення*.

Під час реалізації стратегії може виникнути ситуація, коли фактичні результати істотно відстають від запланованих.

Це формує *стратегічний розрив*.

Його можна представити:

$$\text{Запланований результат} - \text{Фактичний результат} = \text{Стратегічний розрив.}$$

Причини можуть бути різними:

- недостатність ресурсів;
- помилки прогнозування;
- зміни ринку;
- посилення конкуренції;
- технологічні зміни;
- слабка реалізація;
- опір персоналу;
- неправильний вибір стратегічної альтернативи.

Для подолання стратегічного розриву менеджмент може:

1. збільшити ресурсне забезпечення;
2. змінити процес реалізації;
3. розвинути необхідні компетентності;

4. переглянути окремі цілі;
5. змінити стратегічну альтернативу;
6. перейти до іншого сценарію розвитку.

У сучасному середовищі довгострокова стійкість не означає незмінність.

Навпаки:

Стійкою є та організація, яка здатна змінюватися, не втрачаючи здатності досягати своїх стратегічних цілей.

Організаційна гнучкість передбачає:

- швидке прийняття рішень;
- адаптивну структуру;
- міжфункціональну взаємодію;
- готовність до інновацій;
- розвиток персоналу;
- використання цифрових технологій;
- сценарне планування.

Тому сучасний принцип стратегічного управління можна сформулювати так: «*Стійкість через адаптивність*».

Не завжди організація повинна створювати всі необхідні ресурси та компетентності самостійно.

Стратегічні можливості можуть розширюватися через:

- партнерство;
- аутсорсинг;
- кооперацію;
- стратегічні альянси;
- спільні підприємства;
- співпрацю з університетами;
- взаємодію з науковими установами;
- технологічне партнерство.

Це дозволяє організації отримувати доступ до ресурсів і компетентностей, яких вона не має у достатньому обсязі.

Отже:

Власний потенціал + потенціал партнерів = розширені стратегічні можливості.

Для довгострокового розвитку організація повинна сформувати цілісну систему.

Вона повинна включати:

Ресурсний блок

- фінанси;
- матеріальні ресурси;
- технології;

- інформацію.

Кадровий блок

- компетентності;
- навчання;
- мотивацію;
- лідерство.

Інноваційний блок

- R&D;
- нові продукти;
- технології;
- організаційні інновації.

Цифровий блок

- дані;
- автоматизацію;
- цифрові платформи;
- аналітику.

Організаційний блок

- структуру;
- процеси;
- культуру;
- систему управління.

Стратегічний блок

- моніторинг;
- прогнозування;
- сценарії;
- коригування стратегії.

Розглянемо умовну організацію, яка прийняла рішення:

«Збільшити частку ринку за рахунок цифровізації взаємодії з клієнтами».

Для реалізації рішення формується програма.

Елемент	Зміст
Стратегічна ціль	Збільшення частки ринку
Рішення	Цифрова трансформація клієнтського обслуговування
Основний захід	Впровадження CRM
Ресурси	Фінанси, ІТ, персонал
Відповідальні	ІТ та маркетинговий підрозділи
Строк	12 місяців
KPI	частка цифрових продажів, NPS, кількість клієнтів
Ризик	Опір персоналу
Реакція	Навчання та мотивація
Контроль	Щомісячний моніторинг KPI

Після шести місяців виявляється, що технологію впроваджено, але персонал використовує її лише частково.

У цьому випадку проблема полягає не в технології, а в *недостатності організаційної та кадрової складових стратегічного потенціалу*.

Менеджмент приймає коригувальні рішення:

навчання → зміна мотивації → контроль використання CRM → повторне оцінювання результатів.

Цей приклад демонструє, що реалізація стратегії є циклічним процесом навчання та адаптації.

Під час реалізації стратегічного рішення менеджеру доцільно регулярно відповідати на такі питання:

1. Чи всі необхідні ресурси забезпечені?
2. Чи зрозумілі працівникам стратегічні цілі?
3. Чи відповідає організаційна структура новій стратегії?
4. Чи мають працівники необхідні компетентності?
5. Які КРІ свідчать про успішність реалізації?
6. Які ризики виникли після прийняття рішення?
7. Чи з'явилися нові можливості?
8. Чи змінилося конкурентне середовище?
9. Чи відповідають фактичні результати запланованим?
10. Чи потрібно коригувати стратегічне рішення?

Ключове питання менеджера:

«Що необхідно змінити в організації вже сьогодні, щоб стратегічне рішення стало реальним результатом завтра?»

Контрольні питання для перевірки знань

1. Розкрийте сутність стратегічного рішення та визначте його місце в системі стратегічного менеджменту.
2. Які основні особливості відрізняють стратегічні рішення від інших управлінських рішень?
3. У чому полягає взаємозв'язок між стратегічними цілями та стратегічними рішеннями?
4. Чим стратегічні рішення відрізняються від тактичних та оперативних рішень?
5. За якими основними ознаками класифікують стратегічні рішення організації?
6. Які рішення належать до корпоративного рівня стратегічного управління?
7. У чому полягає сутність конкурентних стратегічних рішень?

8. Які чинники зовнішнього та внутрішнього середовища впливають на прийняття стратегічних рішень?
9. Яку роль відіграє стратегічний потенціал організації у виборі стратегічного рішення?
10. Яке значення має інформаційно-аналітичне забезпечення процесу прийняття стратегічних рішень?
11. Назвіть та охарактеризуйте основні етапи процесу прийняття стратегічного рішення.
12. Які методи та інструменти використовуються для формування й оцінювання стратегічних альтернатив?
13. Як враховуються ризик і невизначеність під час прийняття стратегічних рішень?
14. Якими критеріями необхідно керуватися під час вибору найкращої стратегічної альтернативи?
15. Яку роль відіграє менеджер у розробленні, прийнятті, реалізації та коригуванні стратегічних рішень?

Тема 6. Розробка місії та стратегічних цілей менеджменту закладу освіти аграрного профілю

План

1. Місія та стратегічне бачення закладу освіти аграрного профілю.
2. Розроблення системи стратегічних цілей закладу освіти аграрного профілю.
3. Реалізація, моніторинг та оцінювання стратегічних цілей закладу освіти

1. Місія та стратегічне бачення закладу освіти аграрного профілю.

У сучасних умовах заклад освіти не може розглядатися лише як інституція, що забезпечує освітній процес. Він є складною соціально-економічною організацією, яка одночасно виконує освітню, наукову, інноваційну, соціальну, культурну та суспільну функції. Особливо це стосується закладів освіти аграрного профілю, діяльність яких безпосередньо пов'язана з підготовкою фахівців для аграрного сектору, продовольчої безпеки, сільських територій, природокористування, біоекономіки та сталого розвитку.

У такій ситуації важливого значення набуває *чітко сформульована місія закладу освіти*, яка визначає його основне призначення, суспільну роль, цінності та довгострокову спрямованість діяльності.

Місія закладу освіти – це сформульоване призначення організації, яке відображає її основну роль у суспільстві, визначає коло основних стейкхолдерів, ключові цінності та загальний напрям довгострокового розвитку.

Місія відповідає насамперед на фундаментальне питання:

«Для чого існує заклад освіти та яку суспільну цінність він створює?»

Для закладу освіти аграрного профілю це питання набуває особливого змісту, оскільки його діяльність має забезпечувати не тільки освітні потреби здобувачів, а й кадрові, наукові та інноваційні потреби аграрного сектору економіки.

Наприклад, місія аграрного закладу освіти може бути пов'язана з:

- підготовкою висококваліфікованих фахівців для аграрної економіки;
- розвитком сучасних аграрних технологій;
- проведенням прикладних наукових досліджень;
- трансфером знань і технологій у виробництво;
- підтримкою сталого розвитку сільських територій;
- формуванням підприємницьких та управлінських компетентностей;
- розвитком цифрових і «зелених» технологій;
- забезпеченням продовольчої та екологічної безпеки;
- міжнародною інтеграцією аграрної освіти та науки.

Отже, місія визначає *не конкретний перелік поточних завдань*, а загальну відповідь на питання, *яку роль заклад освіти прагне відігравати в суспільстві та в системі національної економіки*.

Основні функції місії

Місія виконує в системі стратегічного менеджменту декілька важливих функцій.

Функція	Зміст
Стратегічна	Визначає загальний напрям довгострокового розвитку закладу
Ідентифікаційна	Формує уявлення про унікальність та особливості закладу
Орієнтаційна	Спрямовує діяльність керівництва, працівників і структурних підрозділів
Мотиваційна	Об'єднує працівників навколо спільних цінностей та цілей
Комунікаційна	Формує зрозуміле позиціонування закладу для стейкхолдерів
Інтеграційна	Поєднує освітню, наукову, інноваційну та управлінську діяльність
Репутаційна	Сприяє формуванню позитивного іміджу та довіри до закладу

Таким чином, місія є своєрідним *«стратегічним компасом»* закладу освіти. Вона допомагає керівництву визначати пріоритети та приймати рішення, які відповідають основному призначенню організації.

Формування місії аграрного закладу освіти має враховувати специфіку його діяльності та особливості середовища функціонування.

На відміну від комерційної організації, яка значною мірою орієнтується на створення економічної вартості для власників, заклад освіти має *багатовимірну систему суспільної цінності*.

Її можна представити таким чином:

Освітня цінність + Наукова цінність + Інноваційна цінність + Соціальна цінність + Економічна цінність + Екологічна цінність.

Для аграрного закладу освіти до цього додається його внесок у:

- розвиток аграрного виробництва;
- модернізацію сільських територій;
- розвиток людського капіталу аграрного сектору;
- впровадження інновацій у сільському господарстві;
- підвищення конкурентоспроможності аграрної економіки;
- формування екологічно відповідального виробництва.

Тому під час формування місії доцільно враховувати інтереси основних *стейкхолдерів*.

До них належать:

1. здобувачі освіти;
2. науково-педагогічні працівники;
3. адміністрація закладу;
4. роботодавці;
5. підприємства аграрного сектору;

6. органи державної та місцевої влади;
7. наукові установи;
8. професійні та громадські організації;
9. міжнародні партнери;
10. місцеві громади;
11. випускники закладу освіти.

Отже, місія повинна відображати *баланс інтересів різних груп*, але водночас залишатися достатньо чіткою для практичного використання в управлінні.

Якісно сформульована місія повинна містити декілька взаємопов'язаних елементів.

Основні складові місії:

1. *Призначення закладу.* Для чого існує заклад і яку проблему суспільства він допомагає вирішувати?
2. *Основні споживачі та стейкхолдери.* Для кого створюється освітня, наукова та інноваційна цінність?
3. *Основні види діяльності.* Які освітні, наукові, інноваційні та соціальні функції виконує заклад?
4. *Цінності.* Які принципи є основою діяльності закладу?
5. *Унікальність.* Чим цей заклад відрізняється від інших закладів освіти?
6. *Суспільний результат.* Який внесок заклад прагне зробити у розвиток економіки та суспільства?

Для аграрного закладу освіти особливого значення набуває відображення *зв'язку освіти, науки, виробництва та інновацій*.

Узагальнено модель можна представити так:

Освіта → Наука → Інновації → Виробництво → Розвиток аграрного сектору → Суспільна цінність.

Принципи формування місії

Місія повинна бути:

- *чіткою* – зрозумілою працівникам і зовнішнім стейкхолдерам;
- *лаконічною* – не перетворюватися на детальний стратегічний план;
- *реалістичною* – відповідати реальному потенціалу закладу;
- *стратегічно орієнтованою* – визначати довгостроковий напрям розвитку;
- *суспільно значущою* – відображати користь для суспільства;
- *стабільною* – не потребувати постійної зміни через поточні обставини;
- *мотивуючою* – створювати відчуття спільної мети;
- *унікальною* – відображати специфіку конкретного закладу.

Важливо розуміти, що *місія не повинна бути набором загальних красивих фраз*. Її цінність визначається тим, наскільки вона реально використовується в управлінні.

Наприклад, якщо заклад декларує орієнтацію на інновації, це повинно знаходити відображення у фінансуванні наукових досліджень, розвитку лабораторій, підтримці стартапів, співпраці з підприємствами та оновленні освітніх програм.

Місія не може існувати відокремлено від *цінностей та організаційної культури*.

Цінності визначають, *як саме заклад прагне виконувати свою місію*.

Наприклад, для сучасного аграрного закладу освіти такими цінностями можуть бути:

- академічна доброчесність;
- професіоналізм;
- інноваційність;
- відповідальність;
- партнерство;
- сталий розвиток;
- повага до особистості;
- відкритість;
- міжнародна співпраця;
- орієнтація на результат.

Тому логічний зв'язок можна представити так:

Місія → Цінності → Організаційна культура → Поведінка працівників → Управлінські рішення → Результати діяльності.

Якщо місія декларує інноваційність, але управлінська культура не підтримує нові ідеї, така місія залишатиметься лише декларацією.

Саме тому керівництво закладу повинно забезпечувати *відповідність між проголошеною місією та реальною управлінською практикою*.

Поряд із місією важливим елементом стратегічного управління є *стратегічне бачення*.

Якщо місія відповідає на питання:

«Для чого існує заклад?»

то стратегічне бачення відповідає на питання:

«Яким заклад прагне стати в майбутньому?»

Стратегічне бачення – це сформоване керівництвом і ключовими стейкхолдерами уявлення про бажаний майбутній стан закладу освіти, його позицію, можливості та роль у суспільстві.

Наприклад, аграрний заклад освіти може бачити себе в перспективі як:

- сучасний університет європейського рівня;

- центр аграрних інновацій;
- регіональний науково-освітній хаб;
- лідер цифрової аграрної освіти;
- центр трансферу аграрних технологій;
- партнер агробізнесу та територіальних громад.

Таким чином, місія орієнтована переважно на *призначення*, а бачення – на *бажаний майбутній стан*.

Місія та бачення: принципова відмінність

Критерій	Місія	Стратегічне бачення
Основне питання	Для чого існуємо?	Ким хочемо стати?
Орієнтація	Призначення	Майбутнє
Часовий горизонт	Відносно стабільна	Довгострокова перспектива
Зміст	Роль та цінність	Бажаний майбутній стан
Функція	Визначає сенс діяльності	Визначає напрям розвитку

Їхній взаємозв'язок можна подати формулою:

Місія = «Хто ми і для чого існуємо?»

Бачення = «Ким ми хочемо стати?»

Стратегічні цілі = «Чого конкретно потрібно досягти?»

Стратегія = «Як цього досягти?»

Це одна з ключових логічних конструкцій стратегічного менеджменту закладу освіти.

В умовах конкуренції між закладами освіти місія та бачення повинні враховувати не лише внутрішні прагнення організації, а й особливості освітнього середовища.

Для аграрного закладу освіти конкурентними перевагами можуть бути:

- унікальні освітні програми;
- сучасна матеріально-технічна база;
- дослідницькі лабораторії;
- зв'язки з аграрним бізнесом;
- дуальна освіта;
- міжнародні освітні програми;
- академічна мобільність;
- сильний науковий потенціал;
- практична підготовка студентів;
- цифрові технології;
- сучасні агротехнології;
- високий рівень працевлаштування випускників.

Отже, місія повинна не лише відображати *«ким є заклад»*, а й створювати основу для формування його *унікальної стратегічної позиції*.

Наприклад, якщо заклад позиціонує себе як центр сучасної аграрної інноваційної освіти, це передбачає розвиток:

інноваційної інфраструктури → наукових досліджень → партнерства з бізнесом → практичної підготовки → комерціалізації розробок → конкурентоспроможності випускників.

Під час розроблення місії керівництву закладу освіти аграрного профілю доцільно поставити такі запитання:

1. Яке основне призначення нашого закладу?
2. Яку суспільну проблему ми допомагаємо вирішувати?
3. Для кого ми створюємо освітню та наукову цінність?
4. Які потреби аграрного сектору ми задовольняємо?
5. У чому полягає наша унікальність?
6. Які цінності повинні об'єднувати працівників і здобувачів освіти?
7. Яким ми хочемо бачити заклад через 5–10 років?
8. Які компетентності повинні мати наші випускники майбутнього?
9. Який внесок ми прагнемо зробити у розвиток аграрної економіки?
10. Чи відповідає наша місія реальному стратегічному потенціалу закладу?

Важливий управлінський акцент

Місію не слід розглядати як формальну фразу для стратегічного документа або вебсайту закладу.

Справжня місія повинна перетворюватися на управлінські рішення.

Якщо заклад проголошує:

«Ми готуємо конкурентоспроможних фахівців для інноваційного та сталого аграрного сектору»,

то це має знаходити відображення у:

освітніх програмах → кадровій політиці → науковій діяльності → матеріально-технічній базі → співпраці з бізнесом → міжнародній діяльності → системі оцінювання результатів.

Саме тоді місія стає реальним інструментом стратегічного менеджменту, а не декларативним документом.

Підсумкова модель

МІСІЯ → СТРАТЕГІЧНЕ БАЧЕННЯ → СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ → СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ → СТРАТЕГІЇ ТА ПРОГРАМИ → РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ → РЕЗУЛЬТАТИ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

2. Розроблення системи стратегічних цілей закладу освіти аграрного профілю

Формування місії та стратегічного бачення є лише початковим етапом стратегічного управління. Для того щоб визначений напрям розвитку перетворився на конкретні управлінські дії, необхідно встановити *стратегічні цілі*.

Стратегічна ціль закладу освіти – це конкретизований бажаний результат його діяльності, досягнення якого забезпечує реалізацію місії, стратегічного бачення та пріоритетних напрямів довгострокового розвитку.

Якщо місія відповідає на питання: «*Для чого існує заклад?*», а бачення: «*Яким заклад хоче стати?*»,

то стратегічна ціль відповідає на питання:

«*Якого конкретного результату необхідно досягти, щоб наблизитися до бажаного майбутнього?*»

Отже, стратегічні цілі є своєрідним **мостом між стратегічним задумом і практичною діяльністю закладу освіти**.

Логіку можна представити так:

Місія → Бачення → Стратегічні пріоритети → Стратегічні цілі → Завдання → Заходи → Результати.

Для закладу освіти аграрного профілю стратегічні цілі повинні враховувати не лише освітню діяльність, а й розвиток науки, інновацій, кадрового потенціалу, матеріально-технічної бази, взаємодію з аграрним бізнесом, цифровізацію, міжнародне співробітництво та потреби регіонального розвитку.

Значення стратегічних цілей

Стратегічні цілі виконують низку важливих функцій:

- *орієнтаційну* – визначають напрям розвитку закладу;
- *координаційну* – забезпечують узгодженість діяльності різних підрозділів;
- *мотиваційну* – формують спільні орієнтири для працівників;
- *ресурсну* – допомагають визначати пріоритети розподілу ресурсів;
- *контрольну* – створюють основу для оцінювання результатів;
- *комунікаційну* – дозволяють пояснити стейкхолдерам стратегічні наміри закладу;
- *адаптаційну* – допомагають реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Таким чином, стратегічні цілі повинні не просто фіксувати бажання керівництва, а бути *основою для прийняття управлінських рішень*.

Принципи формування стратегічних цілей.

Якість стратегічного управління значною мірою залежить від того, наскільки правильно сформульовані стратегічні цілі.

Для закладу освіти аграрного профілю доцільно дотримуватися таких принципів.

1. Відповідність місії. Кожна стратегічна ціль повинна бути пов'язана з місією закладу.

Якщо місія передбачає підготовку фахівців для інноваційного аграрного сектору, стратегічні цілі повинні передбачати розвиток інноваційної складової освітніх програм, співпрацю з бізнесом, сучасні лабораторії, практичну підготовку тощо.

2. Відповідність стратегічному баченню. Цілі повинні наближати заклад до бажаного майбутнього стану.

3. Реалістичність. Цілі мають відповідати реальному стратегічному потенціалу закладу: його кадровим, фінансовим, матеріальним, інформаційним та організаційним можливостям.

4. Системність. Окремі цілі не повинні суперечити одна одній. Навпаки, вони мають формувати взаємопов'язану систему.

5. Вимірюваність. Необхідно мати можливість визначити, наскільки ціль досягнута.

6. Орієнтація на результат. Стратегічна ціль повинна описувати результат, а не просто процес.

Наприклад:

«Підвищити якість практичної підготовки студентів» – загальне формулювання.

Більш конкретно:

«Збільшити частку здобувачів освіти, які проходять практичну підготовку на базі сучасних аграрних підприємств, до визначеного цільового рівня протягом стратегічного періоду».

7. Пріоритетність. Неможливо одночасно реалізувати необмежену кількість стратегічних цілей. Тому необхідно визначати ключові пріоритети.

8. Гнучкість. Цілі повинні мати можливість коригування у разі суттєвих змін зовнішнього середовища.

9. Ресурсна забезпеченість. Поставлена ціль повинна мати відповідне фінансове, кадрове, матеріальне та інформаційне забезпечення.

10. Узгодженість із потребами стейкхолдерів. Під час формування цілей необхідно враховувати інтереси здобувачів освіти, працівників, роботодавців, держави, територіальних громад, аграрного бізнесу та інших партнерів.

Класифікація стратегічних цілей закладу освіти аграрного профілю

Система стратегічних цілей може бути класифікована за різними ознаками.

За функціональними напрямками

Освітні цілі – спрямовані на підвищення якості та конкурентоспроможності освітньої діяльності.

Наприклад:

- оновлення освітніх програм відповідно до потреб аграрного ринку праці;
- розвиток практикоорієнтованого та дуального навчання;
- впровадження сучасних цифрових технологій навчання;
- підвищення якості освітніх послуг.

Наукові цілі – орієнтовані на розвиток дослідницької діяльності.

Наприклад:

- збільшення обсягів прикладних досліджень;
- розвиток наукових шкіл;
- розширення міжнародної наукової співпраці;
- збільшення кількості дослідницьких проєктів.

Інноваційні цілі – спрямовані на створення та поширення нових технологій і рішень.

Наприклад:

- створення інноваційних лабораторій;
- розвиток стартапів;
- трансфер технологій в аграрне виробництво;
- комерціалізація результатів наукових досліджень.

Кадрові цілі – передбачають розвиток людського капіталу.

Наприклад:

- підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників;
- залучення молодих науковців;
- розвиток управлінських компетентностей;
- формування кадрового резерву.

Фінансово-економічні цілі – спрямовані на зміцнення фінансової стійкості.

Наприклад:

- диверсифікація джерел фінансування;
- розвиток грантової діяльності;
- залучення коштів партнерів;
- підвищення ефективності використання ресурсів.

Цифрові цілі – пов'язані з цифровою трансформацією.

Наприклад:

- цифровізація управлінських процесів;
- розвиток електронного документообігу;
- впровадження аналітичних інформаційних систем;
- створення цифрових освітніх платформ.

Міжнародні цілі – спрямовані на інтеграцію закладу до міжнародного освітнього та наукового простору.

Соціальні цілі – забезпечують розвиток студентського середовища, інклюзивність, соціальну підтримку та взаємодію з громадами.

Специфіка аграрного профілю визначає необхідність формування таких стратегічних напрямів, які поєднують освіту, науку та реальний сектор економіки.

Одним із перспективних підходів є формування моделі:

«Освіта – наука – бізнес – держава – територіальна громада».

У межах цієї моделі заклад освіти виступає не лише постачальником освітніх послуг, а *активним учасником розвитку аграрної економіки та сільських територій.*

Серед пріоритетів можна визначити:

1. підвищення якості аграрної освіти;
2. розвиток практичної та дуальної освіти;
3. посилення зв'язку з аграрним бізнесом;
4. розвиток прикладної науки;
5. впровадження інноваційних агротехнологій;
6. цифровізацію освіти та управління;
7. розвиток людського капіталу;
8. міжнародну інтеграцію;
9. розвиток підприємницьких компетентностей студентів;
10. підтримку сталого розвитку та «зеленої» трансформації аграрного сектору.

Таким чином, стратегічні цілі аграрного закладу освіти повинні відповідати не лише сучасним потребам, а й *майбутнім тенденціям розвитку аграрного сектору.*

SMART-підхід до формування стратегічних цілей

Одним із поширених підходів до формування цілей є концепція *SMART*.

Відповідно до цього підходу якісна ціль повинна бути:

S – Specific – конкретною;

M – Measurable – вимірюваною;

A – Achievable – досяжною;

R – Relevant – релевантною, тобто відповідною стратегічним пріоритетам;

T – Time-bound – обмеженою в часі.

Наприклад, ціль:

«Підвищити якість освіти» не є достатньо конкретною для стратегічного управління. Її можна трансформувати:

«Підвищити рівень задоволеності здобувачів якістю практичної підготовки до визначеного цільового показника протягом стратегічного періоду шляхом розширення співпраці з аграрними підприємствами та оновлення практичної бази».

Така ціль уже дозволяє визначити:

- що потрібно змінити;
- який результат очікується;
- як його виміряти;
- у які строки;
- за рахунок яких заходів його досягти.

Приклад застосування SMART

Елемент	Зміст
S	Розвиток практичної підготовки
M	Конкретний показник якості або охоплення
A	Відповідає ресурсам закладу
R	Відповідає місії та потребам аграрного сектору
T	Визначений стратегічний період

Водночас SMART не слід механічно застосовувати до кожної стратегічної декларації. Для *місії та бачення* важливіше сформулювати образ майбутнього, тоді як SMART особливо корисний для конкретизації цілей та показників їх досягнення.

Ефективна система управління передбачає розподіл цілей за рівнями.

Стратегічний рівень. Визначає *довгострокові результати*, яких повинен досягти заклад.

Наприклад:

Стати регіональним лідером у підготовці фахівців для цифрового аграрного виробництва.

Тактичний рівень. Визначає, *що необхідно зробити для реалізації стратегічної цілі.*

Наприклад:

- оновити освітні програми;
- створити лабораторію цифрового землеробства;
- укласти партнерські угоди з аграрними підприємствами;
- підвищити кваліфікацію викладачів.

Оперативний рівень. Визначає конкретні поточні дії:

- закупити обладнання;
- провести навчання;
- розробити навчальні модулі;
- організувати практику;
- укласти конкретні договори.

Отже:

Стратегічна ціль → Тактичні цілі → Оперативні завдання → Конкретні заходи.

Це дозволяє уникнути ситуації, коли стратегія існує окремо від щоденної роботи закладу.

Одним із найбільш ефективних інструментів систематизації стратегічних цілей є **дерево цілей**.

Його сутність полягає в декомпозиції загальної стратегічної цілі на підцілі, завдання та конкретні результати.

Наприклад:

Головна стратегічна ціль

Підвищення конкурентоспроможності закладу освіти аграрного профілю.

↓

Стратегічні підцілі

1. Підвищення якості освіти
2. Розвиток наукового потенціалу
3. Посилення співпраці з аграрним бізнесом
4. Цифрова трансформація
5. Розвиток людського капіталу
6. Міжнародна інтеграція

↓

Тактичні цілі

Наприклад, для напрямку «Підвищення якості освіти»:

- оновлення освітніх програм;
- розвиток дуальної освіти;
- модернізація практичної підготовки;
- залучення роботодавців;
- цифровізація навчання.

↓

Оперативні завдання

- розроблення нових дисциплін;
- укладання договорів із підприємствами;
- закупівля обладнання;
- проведення навчання викладачів;
- створення електронних курсів.

Отже, дерево цілей забезпечує *вертикальну узгодженість стратегічного управління*.

Однією з найбільш поширених помилок стратегічного менеджменту є формування надто амбітних цілей без оцінювання можливостей їх реалізації.

Наприклад, заклад може визначити стратегічну ціль:

«Стати міжнародним центром аграрних інновацій».

Однак її реалізація потребує:

- наукового потенціалу;
- висококваліфікованих кадрів;
- сучасного обладнання;
- фінансових ресурсів;
- міжнародних партнерств;
- грантового фінансування;
- відповідної інноваційної інфраструктури.

Тому між бажаним результатом і наявним потенціалом необхідно визначити стратегічний розрив.

Схематично:

Бажаний стратегічний стан – Наявний потенціал = Стратегічний розрив.

Після цього керівництво повинно визначити, яким чином цей розрив буде подоланий.

Наприклад:

Низький рівень міжнародної активності → розвиток міжнародних партнерств → грантові проекти → академічна мобільність → спільні дослідження → підвищення міжнародної конкурентоспроможності.

Тому стратегічна ціль повинна бути не ізольованим бажанням, а частиною системи стратегічного розвитку.

Наведемо практичний приклад формування стратегічної цілі

Уявімо аграрний заклад освіти, який має сильний кадровий потенціал, але недостатньо розвинену співпрацю з аграрним бізнесом.

Проблема:

Недостатня практична орієнтованість підготовки здобувачів освіти.

Стратегічний пріоритет:

Посилення взаємодії освіти та аграрного виробництва.

Стратегічна ціль:

Сформуванати ефективну систему партнерства з аграрним бізнесом для підвищення практичної підготовки та конкурентоспроможності випускників.

Підцілі:

- збільшити кількість партнерських підприємств;
- розширити дуальну освіту;
- створити спільні освітні програми;
- залучити практиків до викладання;
- організувати спільні науково-практичні проекти.

Показники:

- кількість підприємств-партнерів;

- частка здобувачів, охоплених практичною підготовкою;
- кількість дуальних програм;
- кількість спільних проєктів;
- рівень працевлаштування випускників.

Тут чітко простежується логіка:

Проблема → Пріоритет → Стратегічна ціль → Підцілі → Заходи → KPI → Результат.

У практиці менеджменту закладів освіти можна виділити низку типових помилок.

1. Надмірна загальність

Наприклад: «Підвищити якість освіти». Незрозуміло, що саме потрібно змінити і як виміряти результат.

2. Велика кількість цілей. Якщо стратегічний документ містить десятки рівнозначних цілей, це ускладнює визначення пріоритетів.

3. Відсутність показників. Без показників неможливо об'єктивно оцінити результат.

4. Відірваність від ресурсів. Цілі повинні відповідати фінансовим, кадровим і матеріальним можливостям.

5. Ігнорування зовнішнього середовища. Аграрна освіта залежить від технологічних, економічних, демографічних, екологічних та інших змін.

6. Орієнтація на процес замість результату

Наприклад: «Провести навчання викладачів». Це захід, а не стратегічний результат.

Краще:

«Підвищити рівень цифрових компетентностей науково-педагогічних працівників шляхом системної професійної підготовки».

7. Відсутність відповідального суб'єкта. Кожна стратегічна ціль повинна мати відповідальних за її реалізацію.

8. Відсутність механізму коригування. Стратегія не може бути незмінною за умов радикальної зміни середовища.

Під час формування стратегічних цілей керівництву закладу освіти аграрного профілю доцільно відповісти на такі запитання:

1. Які результати є критично важливими для реалізації місії?
2. Яким повинен бути заклад через 5–10 років?
3. Які стратегічні переваги необхідно сформувати?
4. Які проблеми найбільше стримують розвиток?
5. Які цілі мають найвищий пріоритет?
6. Чи відповідають цілі стратегічному потенціалу закладу?
7. Які ресурси необхідні для їх досягнення?
8. Якими показниками можна виміряти результат?

9. Хто відповідатиме за реалізацію кожної цілі?
10. Як зміняться цілі, якщо зміниться зовнішнє середовище?

3. Реалізація, моніторинг та оцінювання стратегічних цілей закладу освіти

Розроблення стратегічних цілей є лише початковим етапом стратегічного управління. Навіть найбільш обґрунтована стратегія не створює результату доти, доки вона не перетворена на конкретні управлінські дії.

Реалізація стратегічних цілей – це процес практичного втілення визначених стратегічних орієнтирів у систему програм, проєктів, заходів, управлінських рішень та ресурсних дій, спрямованих на досягнення запланованих результатів.

Отже, між сформульованою ціллю та фактичним результатом існує ціла система управлінських процесів:

Стратегічна ціль → завдання → заходи → ресурси → відповідальні → виконання → результат → моніторинг → оцінювання → коригування.

Для закладу освіти аграрного профілю реалізація стратегічних цілей має враховувати складність його діяльності. Одночасно необхідно забезпечувати розвиток:

- освітньої діяльності;
- наукових досліджень;
- інновацій;
- кадрового потенціалу;
- матеріально-технічної бази;
- фінансових ресурсів;
- цифрової інфраструктури;
- міжнародної співпраці;
- взаємодії з аграрним бізнесом;
- соціального партнерства;
- сталого розвитку.

Тому стратегічне управління повинно забезпечувати узгодженість усіх напрямів діяльності.

Механізм реалізації стратегічних цілей являє собою сукупність управлінських інструментів, ресурсів, процедур і відповідальних суб'єктів, за допомогою яких стратегічні наміри перетворюються на конкретні результати.

Його можна представити так:

Стратегічна ціль → Стратегічні завдання → Програми та проєкти → План заходів → Ресурсне забезпечення → Розподіл відповідальності → Реалізація → KPI та моніторинг → Оцінювання результатів → Коригування
Основні елементи механізму

1. Визначення завдань.

Кожна стратегічна ціль повинна бути розкладена на конкретні завдання.

Наприклад, стратегічна ціль:

«Підвищення практичної орієнтованості аграрної освіти».

може бути реалізована через завдання:

- розширити співпрацю з аграрними підприємствами;
- збільшити кількість баз практики;
- розвивати дуальну освіту;
- залучати фахівців-практиків;
- оновити практичну базу.

2. Формування програм і проєктів.

Стратегічні завдання повинні отримати організаційну форму у вигляді програм, проєктів або комплексних заходів.

3. Визначення відповідальних.

За кожною ціллю або завданням повинні бути закріплені конкретні структурні підрозділи та посадові особи.

4. Ресурсне забезпечення.

Необхідно визначити фінансові, кадрові, матеріальні, інформаційні та технологічні ресурси.

5. Встановлення строків.

Кожне завдання повинно мати часові орієнтири.

6. Визначення показників результативності.

До початку реалізації необхідно визначити, за якими показниками буде оцінюватися результат.

Реалізація стратегічних цілей потребує переходу від загального стратегічного документа до конкретного *плану стратегічних заходів*.

У такому плані доцільно передбачати:

Елемент	Зміст
Стратегічна ціль	Бажаний довгостроковий результат
Завдання	Що необхідно зробити для досягнення цілі
Заходи	Конкретні дії
Відповідальні	Підрозділи або посадові особи
Строки	Період виконання
Ресурси	Фінансові, кадрові, матеріальні та інші
KPI	Показники результативності
Очікуваний результат	Запланована зміна

Наприклад:

Стратегічна ціль: розвиток цифрової трансформації закладу.

Завдання: цифровізація управлінських процесів.

Заходи:

- розвиток електронного документообігу;
- автоматизація адміністративних процедур;
- впровадження аналітичних інформаційних систем;
- підвищення цифрових компетентностей працівників.

KPI:

- частка цифровізованих процесів;
- час оброблення управлінської інформації;
- частка працівників, які пройшли відповідне навчання;
- рівень задоволеності користувачів цифровими сервісами.

Таким чином, стратегічна ціль набуває *операційного змісту*.

Однією з найважливіших умов реалізації стратегії є відповідність цілей наявним ресурсам.

До основних видів ресурсів закладу освіти належать:

Фінансові ресурси

- бюджетне фінансування;
- кошти від надання освітніх та інших послуг;
- грантові ресурси;
- міжнародна технічна допомога;
- благодійні внески;
- кошти партнерських проєктів;
- інші дозволені джерела.

Людські ресурси

- науково-педагогічні працівники;
- науковці;
- адміністративний персонал;
- фахівці-практики;
- управлінські кадри;
- молоді науковці.

Матеріальні ресурси

- навчальні корпуси;
- лабораторії;
- дослідницькі центри;
- навчально-виробничі об'єкти;
- техніка та обладнання;
- цифрова інфраструктура.

Інформаційні ресурси

- бази даних;
- наукові інформаційні системи;
- електронні бібліотеки;
- цифрові освітні платформи;
- системи управлінської аналітики.

Партнерські ресурси

Особливого значення для аграрного закладу освіти набуває взаємодія з:

- аграрними підприємствами;
- професійними об'єднаннями;
- науковими установами;
- органами влади;
- територіальними громадами;
- міжнародними університетами;
- технологічними компаніями.

Отже, *стратегічна ціль без ресурсного забезпечення залишається лише декларацією.*

Важливою умовою реалізації стратегії є чіткий розподіл відповідальності.

Керівник закладу освіти відповідає за загальне стратегічне управління, але реалізація окремих цілей повинна бути розподілена між структурними підрозділами.

Наприклад:

- освітні цілі – відповідні керівники освітнього напрямку;
- наукові – наукові підрозділи;
- кадрові – служба управління персоналом;
- фінансові – фінансово-економічні підрозділи;
- цифрові – відповідні інформаційні служби;
- міжнародні – підрозділ міжнародного співробітництва;
- інноваційні – інноваційні центри та наукові підрозділи.

При цьому стратегічні цілі не повинні реалізовуватися ізольовано.

Наприклад, розвиток дуальної освіти потребує одночасної участі:

керівництва + факультетів/кафедр + роботодавців + здобувачів освіти + служб практичної підготовки.

Тому ефективна реалізація стратегії потребує *міжфункціональної взаємодії.*

Після початку реалізації стратегічних цілей необхідно постійно відстежувати результати.

Моніторинг стратегічних цілей – це систематичний процес збору, аналізу та порівняння інформації про стан виконання стратегічних завдань і досягнення запланованих результатів.

Основна мета моніторингу полягає не лише у фіксації того, що вже виконано, а й у своєчасному виявленні проблем, відхилень та ризиків.

Класична схема моніторингу:

Плановий показник → Фактичний показник → Відхилення → Причини → Коригувальні дії.

Наприклад, стратегічним планом передбачалося збільшити кількість підприємств-партнерів із 20 до 40.

Фактичний результат – 28 підприємств.

Отже: $40 - 28 = 12$ підприємств,

становить невиконану частину планового показника.

Але саме число 12 не пояснює проблему. Необхідно встановити причини:

- недостатня комунікація з бізнесом;
- відсутність мотивації підприємств;
- невідповідність пропозицій закладу потребам бізнесу;
- недостатня кількість відповідальних працівників;
- несприятливі зовнішні умови.

Саме тому моніторинг повинен переходити від *фіксації відхилення до аналізу його причин.*

Оцінювання стратегічних цілей неможливе без відповідної системи показників.

Показники повинні характеризувати не тільки процес, а насамперед *результативність і вплив.*

Для закладу освіти аграрного профілю доцільно використовувати декілька груп показників.

Напрямок	Приклади показників
Освіта	якість освітніх програм, контингент здобувачів, працевлаштування випускників
Наука	кількість проєктів, публікацій, грантів, дослідницьких результатів
Інновації	кількість інноваційних розробок, стартапів, технологічних проєктів
Кадри	підвищення кваліфікації, продуктивність, плинність кадрів
Фінанси	обсяг та структура доходів, диверсифікація фінансування, ефективність витрат
Цифровізація	частка цифровізованих процесів, використання цифрових сервісів
Партнерство	кількість партнерів, спільних проєктів, практик та дуальних програм
Міжнародна діяльність	міжнародні проєкти, мобільність, партнерства
Соціальна діяльність	соціальні проєкти, інклюзивність, взаємодія з громадами
Сталий розвиток	енергоефективність, екологічні проєкти, ресурсозбереження

Важливим інструментом стратегічного управління є *KPI – ключові показники результативності.*

KPI дозволяють перевести стратегічні цілі у систему конкретних вимірюваних орієнтирів.

Наприклад:

Стратегічна ціль:

Підвищення конкурентоспроможності випускників.

Можливі KPI:

- рівень працевлаштування випускників;
- частка випускників, які працюють за спеціальністю;
- оцінка роботодавцями рівня компетентностей випускників;
- кількість партнерських підприємств;
- частка здобувачів, які проходять практику на сучасних аграрних підприємствах.

Стратегічна ціль:

Розвиток наукового потенціалу.

KPI:

- кількість наукових проєктів;
- обсяг грантового фінансування;
- кількість спільних досліджень;
- кількість впроваджених результатів;
- кількість партнерств із науковими та виробничими організаціями.

Стратегічна ціль:

Цифрова трансформація.

KPI:

- частка цифровізованих управлінських процесів;
- кількість електронних сервісів;
- частка працівників, які володіють необхідними цифровими компетентностями;
- скорочення часу виконання адміністративних процедур.

Важливо, щоб кількість KPI була *оптимальною*. Надмірна кількість показників ускладнює управління та розмиває увагу до пріоритетів.

Моніторинг не повинен проводитися лише наприкінці стратегічного періоду.

Доцільно організовувати його на декількох рівнях:

Оперативний моніторинг. Проводиться регулярно та дозволяє контролювати виконання поточних заходів.

Тактичний моніторинг. Здійснюється для оцінювання виконання окремих програм і проєктів.

Стратегічний моніторинг. Дає відповідь на головне питання:

«Чи наближається заклад освіти до визначеного стратегічного стану?»

Саме стратегічний моніторинг дозволяє своєчасно виявити ситуацію, коли окремі заходи формально виконуються, але *стратегічний результат не досягається*.

Наприклад, заклад може провести десятки тренінгів для викладачів, але це ще не означає підвищення якості цифрового навчання.

Необхідно оцінити:

Навчання → набуті компетентності → застосування на практиці → якість освітнього процесу → результат для здобувачів.

Оцінювання стратегічних цілей – це визначення ступеня досягнення запланованих результатів, ефективності використання ресурсів та відповідності отриманих результатів стратегічним пріоритетам закладу.

Оцінювання може здійснюватися за декількома критеріями.

1. Результативність. Чи досягнуто поставленої цілі?
2. Ефективність. Якою ціною досягнуто результату?
3. Відповідність. Чи відповідає результат місії та стратегічним пріоритетам?
4. Стійкість. Чи здатен отриманий результат зберігатися в довгостроковій перспективі?
5. Вплив. Які зміни стратегічна ціль спричинила для здобувачів, працівників, роботодавців та інших стейкхолдерів?

Тому оцінювати необхідно не лише:

«Чи виконано план?»

а й:

«Який реальний стратегічний ефект отримано?»

У процесі реалізації стратегії можуть виникати відхилення від запланованих показників.

Причинами можуть бути:

- зміни законодавства;
- економічна нестабільність;
- демографічні зміни;
- технологічні трансформації;
- зміна потреб аграрного ринку;
- недостатність ресурсів;
- кадрові проблеми;
- зміна попиту на освітні програми;
- поява нових конкурентів;
- непередбачувані зовнішні події.

Тому стратегічне управління повинно передбачати *механізм коригування*.

Схема:

*Стратегічна ціль → Моніторинг → Виявлення відхилення → Аналіз причин
→ Вибір коригувальних дій → Реалізація → Повторний моніторинг.*

Коригувати можна:

- строки;
- ресурси;
- заходи;
- відповідальних;
- показники;
- окремі завдання;
- у разі необхідності – саму стратегічну ціль.

При цьому важливо розрізняти невиконання через низьку якість управління та обґрунтовану зміну цілі через зміну зовнішнього середовища.

Моніторинг і контроль є близькими, але не тотожними поняттями.

Моніторинг передбачає систематичне спостереження та отримання інформації.

Контроль включає порівняння результатів із встановленими стандартами та прийняття управлінських рішень щодо усунення відхилень.

У стратегічному менеджменті контроль повинен відповідати не лише на питання:

«Чи виконано заплановані заходи?»

але й:

«Чи залишається обраний стратегічний напрям правильним?»

Це принципово важливо для сучасного закладу освіти.

Наприклад, якщо змінилася структура попиту на спеціальності аграрного сектору, недостатньо просто продовжувати виконувати старий стратегічний план. Необхідно переоцінити саму стратегію.

Отже:

Стратегічний контроль = контроль реалізації + оцінювання результатів + перевірка актуальності стратегії.

Сучасний заклад освіти потребує оперативної та достовірної інформації для стратегічного управління.

Доцільно формувати *систему стратегічної аналітики*, яка об'єднує дані про:

- контингент здобувачів;
- якість освіти;
- кадровий склад;
- фінансові ресурси;
- наукову діяльність;
- міжнародні проєкти;
- партнерські зв'язки;

- працевлаштування випускників;
- цифровізацію;
- матеріально-технічну базу.

Перспективним є використання:

- електронних інформаційних систем;
- аналітичних панелей;
- автоматизованого збору даних;
- систем бізнес-аналітики;
- цифрових KPI;
- прогнозової аналітики.

Таким чином, цифровізація поступово перетворює стратегічний моніторинг із періодичного звітування на *постійну систему управлінської аналітики*.

Розглянемо умовний приклад.

Стратегічна ціль:

Підвищити рівень практичної підготовки здобувачів освіти для потреб сучасного аграрного виробництва.

Основні заходи:

1. укласти угоди з аграрними підприємствами;
2. розширити бази практики;
3. впровадити елементи дуальної освіти;
4. залучити фахівців аграрного бізнесу;
5. оновити лабораторне обладнання.

KPI:

- кількість підприємств-партнерів;
- частка здобувачів, охоплених практичною підготовкою;
- кількість дуальних програм;
- рівень задоволеності здобувачів;
- оцінка компетентностей випускників роботодавцями;
- рівень працевлаштування.

Моніторинг:

Щоквартально аналізуються показники виконання.

Результат:

Якщо показники не досягають запланованого рівня, визначаються причини.

Наприклад:

низька кількість підприємств-партнерів → недостатня комунікація з бізнесом.

Коригувальне рішення:

створення системи постійної взаємодії з роботодавцями та визначення відповідального підрозділу.

Таким чином, стратегічне управління перетворюється на замкнений цикл постійного вдосконалення.

Для закладу освіти аграрного профілю доцільно використовувати таку комплексну модель:

МІСІЯ → СТРАТЕГІЧНЕ БАЧЕННЯ → СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ → СТРАТЕГІЧНІ ПРОГРАМИ ТА ПРОЄКТИ → РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ → РОЗПОДІЛ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ → РЕАЛІЗАЦІЯ ЗАХОДІВ → КРІ ТА МОНІТОРИНГ → ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ → ВИЯВЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗРИВУ → КОРИГУВАННЯ → НОВІ СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ

Таким чином, стратегічний менеджмент не є одноразовим процесом. Це *безперервний цикл*, у якому результати реалізації попередніх цілей стають основою для наступного етапу стратегічного розвитку.

Під час моніторингу та оцінювання стратегічних цілей керівництву доцільно поставити такі запитання:

1. Чи відповідають фактичні результати стратегічним цілям?
2. Які цілі досягнуті повністю, частково або не досягнуті?
3. Які фактори сприяли досягненню результатів?
4. Які фактори перешкоджали реалізації стратегії?
5. Чи достатніми були ресурси?
6. Наскільки ефективно вони використовувалися?
7. Чи правильно визначені КРІ?
8. Чи відповідають отримані результати потребам здобувачів та роботодавців?
9. Чи змінилося зовнішнє середовище настільки, що потребує коригування стратегії?
10. Які управлінські рішення необхідно прийняти на наступному етапі?

Контрольні питання для перевірки знань

1. Розкрийте сутність місії закладу освіти та визначте її роль у системі стратегічного менеджменту.
2. Які основні функції виконує місія закладу освіти аграрного профілю?
3. Які особливості необхідно враховувати під час формування місії закладу освіти аграрного профілю?
4. У чому полягає сутність стратегічного бачення та чим воно відрізняється від місії закладу освіти?

5. Які основні складові та принципи необхідно враховувати під час розроблення місії закладу освіти?
6. Розкрийте сутність стратегічних цілей та визначте їх значення для розвитку закладу освіти аграрного профілю.
7. За якими основними ознаками можна класифікувати стратегічні цілі закладу освіти аграрного профілю?
8. Які стратегічні цілі доцільно формувати у сфері освітньої, наукової, інноваційної, кадрової та фінансово-економічної діяльності закладу освіти?
9. У чому полягає сутність SMART-підходу до формування стратегічних цілей?
10. Що таке «дерево цілей» та яку роль воно відіграє у стратегічному управлінні закладом освіти?
11. Як стратегічні цілі пов'язані з ресурсним потенціалом та можливостями закладу освіти аграрного профілю?
12. Розкрийте сутність механізму реалізації стратегічних цілей закладу освіти та назвіть його основні елементи.
13. Що являє собою моніторинг стратегічних цілей та які завдання він виконує в системі стратегічного менеджменту?
14. Яку роль відіграють KPI у моніторингу та оцінюванні результативності стратегічних цілей закладу освіти?
15. У чому полягає необхідність коригування стратегічних цілей та управлінських рішень відповідно до змін внутрішнього і зовнішнього середовища?

Тема 7. Оцінювання та вибір стратегії менеджменту

План

1. Оцінювання стратегічних альтернатив у менеджменті закладу освіти аграрного профілю.
2. Вибір стратегії менеджменту закладу освіти аграрного профілю
3. Прийняття стратегічного рішення та формування механізму реалізації обраної стратегії

1. Оцінювання стратегічних альтернатив у менеджменті закладу освіти аграрного профілю.

Після визначення місії, стратегічного бачення та стратегічних цілей заклад освіти стикається з необхідністю визначити *найбільш доцільний напрям стратегічного розвитку*. Одну й ту саму стратегічну ціль можна досягати різними способами, які відрізняються необхідними ресурсами, рівнем ризику, тривалістю реалізації та очікуваними результатами.

Тому стратегічний менеджмент передбачає не механічний вибір першого прийняттого варіанта, а *формування, аналіз та порівняння декількох стратегічних альтернатив*.

Стратегічна альтернатива – це можливий варіант довгострокового розвитку закладу освіти, який передбачає певну сукупність управлінських рішень, заходів і способів використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей.

Наприклад, якщо стратегічною ціллю аграрного закладу освіти є *підвищення його конкурентоспроможності*, керівництво може розглядати такі альтернативи:

- розширення переліку освітніх програм;
- розвиток дуальної освіти;
- поглиблення співпраці з аграрним бізнесом;
- цифровізація освітнього процесу;
- посилення науково-дослідної діяльності;
- активізація міжнародного партнерства;
- створення інноваційних та стартап-проектів;
- розвиток програм післядипломної та неформальної освіти.

Отже, *стратегічна альтернатива відповідає на запитання: «Яким способом заклад освіти може досягти визначених стратегічних цілей?»*

Водночас наявність декількох альтернатив ще не означає, що кожна з них є реально придатною для реалізації. Саме тому наступним етапом є їх системне оцінювання.

Оцінювання стратегічних альтернатив має на меті визначити, *наскільки кожний запропонований варіант відповідає умовам функціонування та можливостям закладу освіти.*

Основними завданнями такого оцінювання є:

1. визначення відповідності стратегії місії та стратегічному баченню;
2. встановлення відповідності стратегічним цілям;
3. оцінювання ресурсної забезпеченості;
4. визначення потенційних результатів;
5. оцінювання витрат на реалізацію;
6. виявлення можливих ризиків;
7. визначення конкурентних переваг, які може сформувати стратегія;
8. оцінювання впливу стратегії на основних стейкхолдерів;
9. визначення реалістичності строків реалізації;
10. порівняння альтернатив між собою.

Таким чином, оцінювання дає змогу перейти від «можливого варіанта» до «обґрунтованого стратегічного вибору».

1.3. Відповідність стратегії місії, баченню та стратегічним цілям

Першим і принципово важливим критерієм є стратегічна відповідність.

Обрана стратегія не повинна суперечити місії закладу освіти, його стратегічному баченню та сформованій системі стратегічних цілей.

Логіку можна представити таким чином:

Місія → Стратегічне бачення → Стратегічні цілі → Стратегічні альтернативи → Оцінювання → Вибір стратегії.

Наприклад, якщо місія аграрного університету орієнтована на підготовку висококваліфікованих фахівців для сталого розвитку аграрного сектору, стратегія, яка передбачає розвиток сучасних агротехнологій, цифрового землеробства, біоекономіки та екологічно орієнтованих освітніх програм, має високий рівень відповідності його місії.

Натомість стратегічний проєкт, який потребує значних ресурсів, але не створює суттєвої освітньої, наукової або суспільної цінності, може бути визнаний другорядним, навіть якщо він потенційно здатний забезпечити фінансовий результат.

Оцінювання внутрішнього потенціалу та ресурсних можливостей

Жодна стратегія не може бути успішною, якщо заклад освіти не має достатнього потенціалу для її реалізації.

Тому під час оцінювання необхідно досліджувати:

- фінансові ресурси;

- кадровий потенціал;
- матеріально-технічну базу;
- науковий потенціал;
- інформаційні ресурси;
- цифрову інфраструктуру;
- управлінські компетентності;
- партнерські зв'язки;
- репутаційний капітал;
- організаційну культуру.

Особливого значення це набуває для закладів освіти аграрного профілю, оскільки реалізація сучасних стратегій часто потребує лабораторій, навчально-дослідних господарств, сучасної техніки, цифрових платформ, експериментальних майданчиків та партнерства з аграрними підприємствами.

Наприклад, стратегія створення сучасного центру цифрових агротехнологій потребує не лише фінансування. Необхідними є фахівці відповідної кваліфікації, програмне забезпечення, обладнання, доступ до даних, партнерство з технологічними компаніями та здатність інтегрувати отримані результати в освітній процес.

Тому стратегічна альтернатива повинна оцінюватися за принципом:

Необхідні ресурси ↔ Наявні ресурси ↔ Можливість залучення додаткових ресурсів.

Врахування зовнішнього середовища. Стратегія закладу освіти формується не ізольовано від зовнішнього середовища. На її доцільність впливають демографічні, економічні, технологічні, політико-правові, соціальні та міжнародні фактори.

Для аграрного закладу освіти особливого значення набувають:

- зміни потреб аграрного ринку праці;
- технологічна модернізація аграрного виробництва;
- розвиток штучного інтелекту та цифрових технологій;
- зміни у державній освітній політиці;
- інтеграція України до європейського освітнього та наукового простору;
- потреби територіальних громад;
- розвиток зелених технологій;
- зміни клімату;
- трансформація агропродовольчих систем;
- міжнародні освітні та наукові програми.

Отже, стратегія, яка сьогодні є перспективною, у майбутньому може втратити актуальність. Саме тому оцінювання повинно враховувати не лише *поточний стан*, а й *можливі зміни зовнішнього середовища*.

Оцінювання очікуваних результатів та ефективності стратегії.
Важливим критерієм є визначення того, який результат отримає заклад освіти в разі реалізації конкретної стратегічної альтернативи.

Результати можуть бути:

- освітніми;
- науковими;
- інноваційними;
- фінансово-економічними;
- кадровими;
- соціальними;
- іміджевими;
- міжнародними;
- екологічними.

Наприклад, стратегія розвитку партнерства з аграрним бізнесом може забезпечити:

більше місць практичної підготовки → розвиток дуальної освіти → підвищення практичних компетентностей студентів → зростання працевлаштування → підвищення привабливості закладу освіти.

Отже, оцінювати необхідно не лише безпосередній результат, а й довгостроковий стратегічний ефект.

Оцінювання ризиків стратегічних альтернатив. Будь-яка стратегія пов'язана з певною невизначеністю. Тому важливим елементом оцінювання є аналіз стратегічних ризиків.

До них можуть належати:

- фінансові ризики;
- кадрові ризики;
- технологічні ризики;
- організаційні ризики;
- репутаційні ризики;
- партнерські ризики;
- правові ризики;
- ризики зміни державної політики;
- ризики недостатнього попиту;
- ризики невиконання запланованих показників.

Для кожної альтернативи доцільно визначати:

ймовірність ризику → можливі наслідки → рівень ризику → способи мінімізації.

Таким чином, стратегія з потенційно високою результативністю може виявитися менш привабливою, якщо її реалізація пов'язана з надмірним рівнем ризику.

Методи порівняльного оцінювання стратегічних альтернатив

Для обґрунтованого вибору можуть використовуватися різні методи.

1. *Експертне оцінювання*. Передбачає залучення керівників, викладачів, науковців, роботодавців та інших експертів.

2. *Бальна оцінка*. Кожна альтернатива оцінюється за визначеними критеріями, наприклад від 1 до 5 балів.

3. *Зважена бальна оцінка*. Критеріям надається різна вага залежно від їх стратегічної важливості.

4. *Сценарний аналіз*. Оцінюється результативність стратегії за оптимістичного, базового та песимістичного сценаріїв.

5. *SWOT-аналіз*. Дає змогу визначити, наскільки стратегія відповідає сильним і слабким сторонам закладу та можливостям і загрозам зовнішнього середовища.

6. *Порівняльний аналіз витрат і результатів*. Дозволяє зіставити необхідні ресурси з очікуваним ефектом.

Практично доцільним є використання *комплексного підходу*, коли одна стратегічна альтернатива оцінюється одночасно за декількома критеріями.

Матриця оцінювання стратегічних альтернатив

Для управлінської практики можна використовувати просту матрицю:

Критерій	Альтернатива А	Альтернатива Б	Альтернатива В
Відповідність місії та цілям	5	4	3
Ресурсна забезпеченість	4	3	5
Потенційний результат	5	4	3
Рівень ризику	3	4	5
Конкурентні переваги	5	4	3
Можливість реалізації	4	3	5
Сумарна оцінка	26	22	24

У наведеному умовному прикладі *альтернатива А* отримує найвищу сумарну оцінку. Проте це ще не означає автоматичного затвердження стратегії. Керівництво повинно додатково проаналізувати ризики, ресурсні обмеження та можливі зміни зовнішнього середовища.

Комплексний підхід до оцінювання стратегічних альтернатив

Оцінювання стратегій доцільно здійснювати за такими блоками:

1. *Стратегічна відповідність*. Чи відповідає альтернатива місії, баченню та цілям?

2. *Ресурсна забезпеченість*. Чи має заклад необхідні ресурси?

3. *Економічна доцільність*. Чи відповідають очікувані результати необхідним витратам?

4. *Ринкова та конкурентна привабливість.* Чи посилює стратегія позиції закладу?

5. *Ризикованість.* Які ризики виникають та наскільки ними можна управляти?

6. *Реалізованість.* Чи здатний заклад реалізувати стратегію організаційно та кадрово?

7. *Довгостроковий ефект.* Який вплив матиме стратегія на розвиток закладу в майбутньому?

2. Вибір стратегії менеджменту закладу освіти аграрного профілю

Вибір стратегії є одним із найбільш відповідальних етапів стратегічного менеджменту, оскільки саме на цьому етапі визначається загальний напрям, за яким заклад освіти буде розвиватися в довгостроковій перспективі.

Якщо на попередньому етапі менеджмент формує та оцінює декілька можливих стратегічних альтернатив, то *вибір стратегії передбачає визначення тієї альтернативи або їх комбінації, яка найбільшою мірою відповідає місії, стратегічному баченню, цілям, потенціалу та умовам функціонування закладу освіти.*

Стратегія менеджменту закладу освіти визначає не окрему управлінську дію, а *системний напрям використання ресурсів, розвитку освітньої, наукової, інноваційної, кадрової, фінансово-економічної та партнерської діяльності.*

Для аграрного закладу освіти вибір стратегії має враховувати специфіку аграрного сектору, його технологічну трансформацію, потреби ринку праці, розвиток цифрових і зелених технологій, необхідність практичної підготовки фахівців, взаємодію з агробізнесом та інтеграцію у міжнародний освітньо-науковий простір.

Таким чином, стратегічний вибір можна представити так:

Місія → Стратегічне бачення → Стратегічні цілі → Стратегічні альтернативи → Оцінювання → Вибір стратегії → Реалізація.

Вибір стратегії повинен здійснюватися на основі системи принципів, які забезпечують її обґрунтованість та реалістичність.

Принцип відповідності місії. Обрана стратегія повинна відповідати основному призначенню закладу освіти та його суспільній ролі.

Принцип цільової спрямованості. Стратегія повинна забезпечувати досягнення визначених стратегічних цілей.

Принцип системності. Стратегічне рішення має враховувати взаємозв'язок освітньої, наукової, інноваційної, кадрової, фінансової та інших сфер діяльності.

Принцип ресурсної забезпеченості. Стратегія повинна відповідати реальним ресурсним можливостям закладу або передбачати обґрунтовані механізми залучення додаткових ресурсів.

Принцип реалістичності. Стратегія має бути такою, яку заклад освіти реально здатний реалізувати.

Принцип конкурентоспроможності. Обрана стратегія повинна сприяти зміцненню позицій закладу на освітньому, науковому та кадровому ринках.

Принцип адаптивності. Стратегія має передбачати можливість реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Принцип ризикованості. Під час вибору необхідно враховувати можливі ризики та здатність закладу управляти ними.

Принцип довгострокової результативності. Перевага повинна надаватися рішенням, які створюють стійкий ефект, а не лише короткостроковий результат.

Стратегічний вибір передбачає визначення не лише загального напрямку розвитку, а й конкретних стратегій на різних рівнях управління.

Доцільно виділити три основні рівні стратегій.

1. Загальна стратегія закладу освіти. Визначає загальний напрям його довгострокового розвитку.

2. Конкурентна стратегія. Визначає, *за рахунок чого заклад освіти планує посилювати свої позиції та формувати конкурентні переваги.*

Для аграрного закладу освіти такими перевагами можуть бути:

- унікальні освітні програми;
- сучасна матеріально-технічна база;
- навчально-дослідні господарства;
- тісна співпраця з агробізнесом;
- дуальна освіта;
- сильна наукова школа;
- міжнародне партнерство;
- сучасні цифрові технології;
- високий рівень працевлаштування випускників.

3. Функціональні стратегії. Розробляються для окремих напрямів діяльності:

- освітня стратегія;
- наукова стратегія;
- інноваційна стратегія;
- кадрова стратегія;
- фінансово-економічна стратегія;
- цифрова стратегія;
- маркетингова стратегія;
- міжнародна стратегія;

- стратегія сталого розвитку.

Важливо, щоб функціональні стратегії не існували ізольовано, а були узгоджені із загальною стратегією закладу.

Для закладу освіти аграрного профілю стратегічний вибір можна структурувати за принципом «від загального до конкретного».

Наприклад, заклад може визначити загальну стратегію інноваційного розвитку.

Тоді конкурентна стратегія може передбачати формування переваги через:

- сучасні агротехнології;
- цифровізацію;
- практикоорієнтовану освіту;
- науково-інноваційне партнерство з бізнесом.

На функціональному рівні це може бути конкретизовано через:

освітню стратегію – оновлення освітніх програм;

наукову стратегію – збільшення кількості прикладних досліджень;

кадрову стратегію – розвиток цифрових та інноваційних компетентностей працівників;

фінансову стратегію – диверсифікацію джерел фінансування;

міжнародну стратегію – розширення міжнародних проєктів і академічної мобільності.

Отже:

Загальна стратегія → конкурентна стратегія → функціональні стратегії → конкретні програми та заходи.

Для обґрунтування стратегічного рішення менеджмент може використовувати комплекс аналітичних інструментів.

SWOT-аналіз для визначення сильних і слабких сторін, а також виявлення можливостей і загроз

Матриця стратегічних альтернатив

Дозволяє порівняти декілька варіантів за визначеними критеріями:

Критерій	Стратегія А	Стратегія Б	Стратегія В
Відповідність місії	5	4	3
Потенціал розвитку	5	4	4
Ресурсна забезпеченість	4	3	5
Рівень ризику	3	4	5
Конкурентні переваги	5	4	3
Загальна оцінка	22	19	20

Сценарний аналіз

Передбачає оцінювання стратегії за різних сценаріїв:

- оптимістичного;
- базового;

- песимістичного.

Це особливо важливо для освітніх установ, діяльність яких залежить від демографічних, економічних, фінансових та політичних факторів.

Експертне оцінювання

Передбачає залучення до стратегічного вибору керівників, науково-педагогічних працівників, роботодавців, представників бізнесу, органів влади, студентів та інших зацікавлених сторін.

Сучасний заклад освіти функціонує в умовах конкуренції за:

- абітурієнтів;
- студентів;
- викладачів і науковців;
- фінансові ресурси;
- гранти;
- наукові проєкти;
- партнерів;
- міжнародні можливості;
- позиції у рейтингах.

Тому стратегія повинна враховувати не лише внутрішні можливості закладу, а й **позиції конкурентів та зміни освітнього ринку**.

Для аграрного закладу освіти важливо визначити, у чому саме він може бути кращим або унікальним.

Наприклад:

«Ми не просто готуємо фахівців для аграрного сектору, а створюємо освітньо-наукове середовище, у якому студент отримує можливість працювати із сучасними технологіями, проходити практичну підготовку в реальному бізнес-середовищі та брати участь у прикладних інноваційних проєктах».

Така позиція може стати основою конкурентної стратегії закладу.

Важливим обмеженням стратегічного вибору є ресурсний потенціал.

Заклад освіти може мати амбітні стратегічні цілі, але недостатні ресурси для їх реалізації. У такому випадку необхідно або змінити масштаб стратегії, або визначити механізми залучення додаткових ресурсів.

Можливі джерела:

- бюджетне фінансування;
- власні надходження;
- гранти;
- міжнародні проєкти;
- партнерство з бізнесом;
- благодійна допомога;
- фандрайзинг;
- спільні інноваційні проєкти;

- державно-приватне партнерство.

Таким чином, стратегічний вибір повинен враховувати не лише «чого ми хочемо досягти», а й «за рахунок чого це буде реалізовано».

У результаті оцінювання стратегічних альтернатив менеджмент повинен обрати *оптимальну стратегію*.

Оптимальна стратегія – це не обов’язково та, яка має максимальний потенційний результат. Не менш важливими є її:

- відповідність місії;
- реалістичність;
- ресурсна забезпеченість;
- прийнятний рівень ризику;
- конкурентна привабливість;
- довгострокова результативність;
- здатність адаптуватися до змін.

Після вибору загального стратегічного напрямку необхідно визначити *стратегічні пріоритети*.

Наприклад, для аграрного закладу освіти стратегія інноваційного розвитку може мати такі пріоритети:

1. модернізація освітніх програм;
2. розвиток дуальної освіти;
3. цифровізація освітнього процесу;
4. розвиток прикладної науки;
5. співпраця з аграрним бізнесом;
6. розвиток інноваційних проєктів;
7. підвищення кваліфікації персоналу;
8. міжнародна інтеграція;
9. диверсифікація фінансових ресурсів;
10. розвиток зеленої та сталої інфраструктури.

Отже, стратегія визначає загальний напрям, а стратегічні пріоритети конкретизують, на яких напрямках заклад має зосередити управлінські та ресурсні зусилля.

Розглянемо умовний аграрний заклад вищої освіти, перед яким постає проблема зниження конкурентоспроможності освітніх програм та недостатньої відповідності підготовки фахівців сучасним потребам аграрного бізнесу.

Менеджмент розглядає три альтернативи:

А – стратегія розширення освітніх програм. Передбачає відкриття нових спеціальностей та освітніх програм.

Б – стратегія практикоорієнтованого розвитку. Передбачає розвиток дуальної освіти, збільшення кількості баз практики, залучення роботодавців та оновлення лабораторної бази.

В – стратегія цифрової трансформації. Передбачає впровадження цифрових платформ, дистанційних технологій, віртуальних лабораторій та цифрових інструментів управління.

Порівняльний аналіз може показати, що найбільший стратегічний ефект забезпечить комбінація стратегій *Б* і *В*.

У такому разі формується комплексна стратегія:

Практикоорієнтована освіта + цифрова трансформація + партнерство з аграрним бізнесом.

Це рішення може забезпечити одночасне підвищення якості освіти, практичної підготовки студентів, цифрових компетентностей та конкурентоспроможності випускників.

Таким чином, стратегічний вибір не завжди означає вибір лише однієї альтернативи. У багатьох випадках найбільш результативною є *комбінована стратегія*, яка об'єднує взаємодоповнюючі напрями.

3. Прийняття стратегічного рішення та формування механізму реалізації обраної стратегії

Вибір стратегії завершується прийняттям *стратегічного управлінського рішення*, яке визначає довгостроковий напрям розвитку закладу освіти та основні способи досягнення встановлених стратегічних цілей.

Стратегічне рішення – це управлінське рішення, спрямоване на визначення довгострокового напрямку діяльності закладу освіти, розподіл необхідних ресурсів та формування комплексу заходів для досягнення стратегічних цілей.

Особливістю стратегічного рішення є те, що його наслідки можуть проявлятися протягом тривалого періоду, а саме рішення часто приймається в умовах *невизначеності, неповної інформації та ризику*.

Для закладу освіти аграрного профілю стратегічними рішеннями можуть бути:

- розвиток нових освітніх програм;
- перехід до моделі практикоорієнтованої та дуальної освіти;
- створення інноваційного центру аграрних технологій;
- модернізація матеріально-технічної бази;
- цифрова трансформація освітнього процесу;
- розвиток міжнародного партнерства;
- формування нової кадрової стратегії;
- диверсифікація джерел фінансування;
- розвиток співпраці з аграрним бізнесом;

- реалізація стратегії сталого та зеленого розвитку.

Отже, стратегічне рішення переводить *загальний стратегічний задум у конкретний управлінський курс*.

Процес прийняття стратегічного рішення доцільно представити як послідовність взаємопов'язаних етапів:

1. Визначення стратегічної проблеми. Менеджмент повинен чітко встановити, яку проблему або перспективу необхідно вирішити.

Наприклад:

зменшення кількості вступників → посилення конкуренції → необхідність підвищення привабливості освітніх програм.

2. Аналіз ситуації. Оцінюються внутрішні можливості та зовнішні фактори, які впливають на діяльність закладу.

3. Формування стратегічних альтернатив. Розробляються декілька можливих напрямів вирішення проблеми.

4. Оцінювання альтернатив. Визначаються їх переваги, недоліки, ресурси, ризики та очікувані результати.

5. Вибір стратегії. Визначається оптимальна альтернатива або комбінація взаємопов'язаних альтернатив.

6. Формалізація стратегічного рішення. Стратегія закріплюється у відповідних документах, програмах, планах та управлінських рішеннях.

7. Організація реалізації. Визначаються відповідальні особи, ресурси, строки та конкретні заходи.

8. Моніторинг та оцінювання. Порівнюються заплановані та фактичні результати.

9. Коригування. За необхідності стратегічні рішення переглядаються відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Таким чином:

Проблема → Аналіз → Альтернативи → Оцінювання → Вибір → Рішення → Реалізація → Моніторинг → Коригування.

Сам факт затвердження стратегії ще не гарантує її реалізації. Основна управлінська проблема полягає в тому, щоб *перетворити стратегічні положення на конкретні дії та результати*.

Механізм реалізації стратегії можна представити таким чином:

Стратегія → стратегічні цілі → завдання → програми та проєкти → заходи → ресурси → відповідальні → строки → KPI → результати.

Наприклад, якщо стратегічною ціллю визначено *розвиток дуальної освіти*, механізм її реалізації може передбачати:

Стратегічна ціль: розвиток дуальної освіти.

Завдання:

- розширити співпрацю з підприємствами;

- визначити бази практичної підготовки;
- адаптувати освітні програми;
- залучити представників бізнесу до освітнього процесу.

Заходи:

- укладання договорів із підприємствами;
- розроблення спільних програм;
- організація практики;
- залучення фахівців-практиків.

KPI:

- кількість підприємств-партнерів;
- кількість студентів, залучених до дуальної освіти;
- кількість дуальних програм;
- рівень задоволеності роботодавців;
- рівень працевлаштування випускників.

Однією з умов успішної реалізації стратегії є чіткий *розподіл відповідальності*.

Стратегічні рішення не можуть бути реалізовані лише керівником закладу. Вони потребують узгодженої діяльності структурних підрозділів, керівників різних рівнів, науково-педагогічних працівників та інших учасників.

Умовно відповідальність можна розподілити так:

Рівень	Основна функція
Керівництво закладу	визначення стратегічного напрямку та прийняття ключових рішень
Структурні підрозділи	реалізація стратегічних завдань
Керівники проєктів	управління конкретними стратегічними проєктами
Науково-педагогічні працівники	реалізація освітніх, наукових та інноваційних заходів
Фінансові підрозділи	ресурсне та фінансове забезпечення
Партнери	участь у спільних програмах і проєктах
Студенти	участь у реалізації освітніх та інноваційних ініціатив

Тому стратегія повинна містити не лише відповідь на запитання *«що робити?»*, а й на запитання:

«Хто це робить? Коли? За рахунок яких ресурсів? Який результат має бути отриманий?»

Реалізація стратегії потребує відповідного ресурсного забезпечення.

Основними видами ресурсів є:

- *фінансові* – бюджетні кошти, власні надходження, гранти, інвестиції, партнерське фінансування;
- *кадрові* – науково-педагогічні працівники, адміністративний персонал, фахівці та експерти;

- *матеріальні* – обладнання, лабораторії, навчальні приміщення, техніка;
- *інформаційні* – бази даних, цифрові системи, аналітична інформація;
- *технологічні* – програмне забезпечення, цифрові платформи, сучасні технології;
- *партнерські* – взаємодія з підприємствами, органами влади, науковими установами та міжнародними організаціями;
- *часові* – період, необхідний для реалізації стратегічних заходів.

Особливе значення має узгодження стратегічних цілей із реальними ресурсами.

Якщо стратегічна ціль потребує ресурсів, яких заклад не має, необхідно визначити механізми їх залучення.

Тому доцільною є така управлінська логіка:

Стратегічна ціль → потреба в ресурсах → наявні ресурси → ресурсний дефіцит → джерела залучення → забезпечення реалізації.

Одним із найефективніших інструментів реалізації стратегії є *стратегічні програми та проєкти*.

Стратегічна програма об'єднує комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення певного стратегічного пріоритету.

Наприклад, у межах стратегії цифрової трансформації може бути сформована програма:

«Цифровий університет», яка включає:

- цифровізацію документообігу;
- розвиток електронного навчання;
- модернізацію цифрової інфраструктури;
- впровадження електронних сервісів;
- цифрове підвищення кваліфікації персоналу;
- використання аналітичних систем управління.

Окремими стратегічними проєктами можуть бути:

- створення цифрової лабораторії;
- модернізація освітньої платформи;
- створення центру аграрних інновацій;
- запуск спільної лабораторії з підприємством;
- створення навчально-дослідного центру зелених технологій.

Отже:

Стратегія визначає напрям → програма об'єднує комплекс дій → проєкт забезпечує реалізацію конкретного результату.

Реалізація стратегії потребує постійного спостереження за її результатами.

Стратегічний моніторинг – це систематичне збирання, аналіз та оцінювання інформації про виконання стратегічних завдань, досягнення встановлених показників і зміни середовища.

Основна логіка моніторингу:

Плановий показник → фактичний показник → відхилення → аналіз причин → управлінське рішення.

Наприклад, стратегічною ціллю є збільшення кількості підприємств-партнерів до 30 протягом трьох років.

Після першого року:

- план – 10 партнерів;
- фактично – 7 партнерів;
- відхилення –3.

Менеджмент повинен не просто зафіксувати відхилення, а з'ясувати його причини:

- недостатня комунікація з бізнесом;
- відсутність відповідального підрозділу;
- слабка пропозиція для партнерів;
- недостатня мотивація працівників;
- несприятливі зовнішні умови.

Після цього визначаються коригувальні заходи.

Для оцінювання реалізації стратегії використовуються *ключові показники ефективності – KPI (Key Performance Indicators)*.

KPI дозволяють перетворити стратегічні цілі на конкретні вимірювані результати.

Для закладу освіти аграрного профілю можуть використовуватися такі групи показників:

Напрямок	Приклади KPI
Освітня діяльність	якість освітніх програм, контингент студентів, працевлаштування
Наука	кількість проєктів, грантів, публікацій
Інновації	кількість інноваційних проєктів, стартапів, технологій
Кадри	підвищення кваліфікації, кадрова стабільність
Фінанси	диверсифікація доходів, ефективність використання ресурсів
Цифровізація	частка цифрових процесів, кількість електронних сервісів
Партнерство	кількість підприємств-партнерів, спільних проєктів
Міжнародна діяльність	кількість міжнародних проєктів та партнерств
Сталий розвиток	енергоефективність, ресурсозбереження, екологічні проєкти

Водночас кількість KPI не повинна бути надмірною. Надмірна кількість показників ускладнює управління та розмиває увагу менеджменту.

Після завершення певного етапу реалізації стратегії необхідно оцінити її результативність.

Основними критеріями можуть бути:

Результативність – чи досягнуто запланованих результатів?

Ефективність – наскільки раціонально використано ресурси?

Актуальність – чи відповідає стратегія сучасним умовам?

Стійкість – чи можуть отримані результати зберігатися в довгостроковій перспективі?

Вплив – які зміни стратегія спричинила для студентів, працівників, партнерів і суспільства?

Таким чином, стратегія оцінюється не лише за **принципом** «виконано – не виконано», а з урахуванням якості та довгострокового ефекту отриманих результатів.

Стратегія не повинна бути незмінним документом, який затверджується на декілька років і більше не переглядається.

Зовнішнє середовище постійно змінюється:

- змінюється попит на освітні програми;
- виникають нові технології;
- змінюються потреби роботодавців;
- трансформується законодавство;
- змінюються фінансові можливості;
- виникають нові ризики;
- з'являються нові можливості міжнародного партнерства.

Тому за результатами моніторингу стратегія може бути:

- залишена без змін;
- частково скоригована;
- доповнена новими пріоритетами;
- суттєво переглянута;
- замінена новою стратегічною альтернативою.

Це означає, що стратегічний менеджмент має циклічний характер:

Стратегія → реалізація → моніторинг → оцінювання → коригування → оновлена стратегія.

Розглянемо умовний приклад.

Аграрний заклад освіти обрав стратегію *підвищення конкурентоспроможності через практикоорієнтовану освіту та партнерство з аграрним бізнесом.*

Стратегічна ціль:

збільшити практичну складову підготовки студентів та рівень їх працевлаштування.

Основні завдання:

1. збільшити кількість підприємств-партнерів;
2. розширити дуальну освіту;

3. залучити фахівців-практиків;
4. оновити лабораторну базу;
5. розробити спільні з роботодавцями освітні компоненти.

Ресурси:

- фінансові;
- кадрові;
- матеріально-технічні;
- партнерські;
- інформаційні.

KPI:

- кількість підприємств-партнерів;
- кількість студентів дуальної форми;
- кількість практиків, залучених до навчання;
- частка студентів, які проходять практику на сучасних підприємствах;
- рівень задоволеності роботодавців;
- рівень працевлаштування випускників.

Очікуваний результат:

практикоорієнтована освіта → вищий рівень компетентностей → підвищення конкурентоспроможності випускників → зростання працевлаштування → підвищення привабливості закладу освіти.

Інтегрована модель стратегічного менеджменту або процес оцінювання, вибору та реалізації стратегії можна представити у вигляді єдиного управлінського циклу:

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ → ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ → ОЦІНЮВАННЯ АЛЬТЕРНАТИВ → ВИБІР ОПТИМАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ → ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНОГО РІШЕННЯ → ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПРОГРАМ І ПРОЄКТІВ → РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ → РОЗПОДІЛ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ → РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ → КРІ ТА МОНІТОРИНГ → ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ → ВИЯВЛЕННЯ ВІДХИЛЕНЬ → КОРИГУВАННЯ СТРАТЕГІЇ → НОВЕ СТРАТЕГІЧНЕ РІШЕННЯ

Ця модель демонструє, що стратегічний менеджмент є безперервним циклом, а не одноразовим процесом вибору стратегії.

Для контролю реалізації обраної стратегії керівництву закладу освіти доцільно регулярно відповідати на такі запитання:

1. Чи реалізується обрана стратегія відповідно до затвердженого плану?
2. Чи досягаються встановлені стратегічні цілі?
3. Які КРІ демонструють позитивну динаміку?
4. Які показники мають негативні відхилення?
5. Які причини виникнення відхилень?

6. Чи достатньо ресурсів для продовження реалізації стратегії?
7. Чи змінилися умови зовнішнього середовища?
8. Чи зберігає стратегія свою актуальність?
9. Які коригувальні рішення необхідно прийняти?
10. Чи наближається заклад освіти до визначеного стратегічного бачення?

Контрольні питання для перевірки знань

1. Розкрийте сутність стратегічної альтернативи та визначте її роль у стратегічному менеджменті закладу освіти аграрного профілю.
2. Які основні завдання виконує оцінювання стратегічних альтернатив?
3. За якими основними критеріями здійснюється оцінювання стратегічних альтернатив закладу освіти?
4. Чому під час вибору стратегії необхідно враховувати місію, стратегічне бачення та стратегічні цілі закладу освіти?
5. Які внутрішні ресурси та можливості необхідно враховувати під час оцінювання стратегічних альтернатив?
6. Яким чином фактори зовнішнього середовища впливають на вибір стратегії менеджменту закладу освіти аграрного профілю?
7. Яку роль відіграє оцінювання стратегічних ризиків у процесі вибору стратегії?
8. Назвіть та охарактеризуйте основні методи й інструменти порівняльного оцінювання стратегічних альтернатив.
9. Розкрийте сутність та основні принципи вибору стратегії менеджменту закладу освіти аграрного профілю.
10. Які основні рівні стратегій можна виділити в менеджменті закладу освіти та в чому полягає їх взаємозв'язок?
11. Як ресурсний потенціал і конкурентне середовище впливають на вибір стратегії закладу освіти аграрного профілю?
12. Розкрийте сутність стратегічного управлінського рішення та назвіть основні етапи його прийняття.
13. З яких основних елементів складається механізм реалізації обраної стратегії?
14. Яку роль відіграють KPI та стратегічний моніторинг у реалізації й оцінюванні обраної стратегії?
15. У чому полягає необхідність коригування стратегії та як зміни внутрішнього і зовнішнього середовища можуть впливати на стратегічні рішення закладу освіти?

Тема 8. Реалізація стратегічного менеджменту

План

1. Сутність та основні елементи реалізації стратегічного менеджменту.
2. Організаційно-ресурсне забезпечення реалізації стратегії
3. Контроль, оцінювання та коригування реалізації стратегії

1. Сутність та основні елементи реалізації стратегічного менеджменту

Стратегічний менеджмент не завершується формуванням або вибором стратегії. Навіть найбільш обґрунтована стратегія не забезпечує автоматичного досягнення визначених цілей. Її практична цінність проявляється лише тоді, коли стратегічні наміри трансформуються у конкретні управлінські рішення, програми, проєкти та дії.

Реалізація стратегічного менеджменту – це системний процес практичного втілення стратегічних рішень, спрямований на досягнення визначених стратегічних цілей шляхом узгодження організаційної структури, ресурсів, персоналу, управлінських процесів, корпоративної культури та системи контролю.

Іншими словами, реалізація стратегії відповідає на принципове управлінське питання:

Яким чином перетворити обрану стратегію на конкретні дії та отримати запланований результат?

У процесі реалізації стратегія переходить із площини стратегічних намірів у площину практичної діяльності.

Загальну логіку можна представити так:

Стратегічні цілі → стратегія → стратегічні рішення → програми та проєкти → ресурси → конкретні дії → результати → контроль та оцінювання.

При цьому реалізація стратегічного менеджменту має не лінійний, а *циклічний характер*. Отримані результати порівнюються із запланованими, виявляються відхилення, аналізуються зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, після чого за необхідності коригуються як окремі заходи, так і стратегічні рішення.

Значення реалізації стратегічного менеджменту

Ефективна реалізація стратегічних рішень забезпечує:

- перетворення стратегічних цілей на конкретні завдання;
- узгодження діяльності різних структурних підрозділів;
- концентрацію ресурсів на стратегічних пріоритетах;
- підвищення відповідальності керівників і працівників за результати;
- своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища;
- контроль досягнення стратегічних цілей;
- формування довгострокової конкурентоспроможності;

- забезпечення стійкого розвитку організації.

Отже, якість стратегії та якість її реалізації є взаємопов'язаними складовими стратегічного успіху. Помилки на етапі реалізації можуть нівелювати переваги навіть добре розробленої стратегії.

Реалізація стратегічного менеджменту передбачає взаємодію комплексу елементів, кожен з яких виконує певну функцію в процесі досягнення стратегічних цілей.

До основних елементів належать:

1. стратегічні цілі;
2. стратегічні завдання;
3. організаційна структура;
4. розподіл повноважень і відповідальності;
5. ресурсне забезпечення;
6. персонал;
7. організаційна культура;
8. стратегічні програми та проекти;
9. система мотивації;
10. комунікаційне та інформаційне забезпечення;
11. стратегічний контроль і моніторинг;
12. оцінювання результатів та коригування стратегії.

1. Стратегічні цілі. Стратегічні цілі визначають бажаний майбутній стан організації та конкретизують напрям її розвитку.

На етапі реалізації вони мають бути трансформовані у конкретні, зрозумілі та вимірювані завдання.

Наприклад:

Стратегічна ціль: підвищити конкурентоспроможність організації.

↓

Стратегічні завдання:

- удосконалити якість продукції або послуг;
- розширити присутність на ринку;
- впровадити нові технології;
- підвищити продуктивність праці;
- оптимізувати витрати.

Таким чином, стратегічна ціль задає напрям, а завдання визначають спосіб практичного руху до цього напрямку.

2. Стратегічні завдання. Стратегічні завдання конкретизують, що саме необхідно зробити для досягнення стратегічних цілей.

Вони повинні мати:

- чіткий зміст;
- визначений строк виконання;

- відповідального виконавця;
- необхідні ресурси;
- критерії оцінювання результату.

Це дозволяє перейти від загального формулювання стратегії до системи конкретних управлінських дій.

3. Організаційна структура. Організаційна структура повинна відповідати стратегічним завданням. Якщо стратегія передбачає активну інноваційну діяльність, цифрову трансформацію або вихід на нові ринки, організаційна структура має забезпечувати можливість оперативного прийняття відповідних рішень і координації діяльності.

Тому реалізація стратегії може потребувати:

- створення нових структурних підрозділів;
- зміни функцій існуючих підрозділів;
- перерозподілу повноважень;
- створення проєктних команд;
- запровадження нових рівнів координації.

Стратегія повинна відповідати структурі, а структура – забезпечувати реалізацію стратегії.

4. Розподіл повноважень і відповідальності

Важливою умовою реалізації стратегії є чітке визначення:

- хто приймає рішення;
- хто відповідає за їх виконання;
- хто забезпечує ресурсами;
- хто здійснює контроль;
- хто оцінює отримані результати.

Відсутність персоніфікованої відповідальності часто призводить до ситуації, коли стратегічні завдання формально визначені, але фактично не виконуються.

Тому кожне стратегічне завдання бажано пов'язувати з конкретним відповідальним суб'єктом, строком та очікуваним результатом.

5. Ресурсне забезпечення. Жодна стратегія не може бути реалізована без відповідного ресурсного забезпечення.

До основних видів ресурсів належать:

- фінансові;
- людські;
- матеріальні;
- технологічні;
- інформаційні;
- часові;
- інтелектуальні;

- організаційні.

Особливого значення набуває відповідність між масштабом стратегічних цілей і доступними ресурсами.

Наприклад, стратегія масштабної цифрової трансформації потребуватиме не лише фінансових ресурсів, а й відповідних технологій, кваліфікованих фахівців, інформаційної інфраструктури та часу на адаптацію персоналу.

6. Персонал. Людський фактор є одним із визначальних елементів реалізації стратегії.

Працівники повинні:

- розуміти стратегічні цілі;
- знати свою роль у їх досягненні;
- мати необхідні компетентності;
- бути забезпечені відповідними ресурсами;
- отримувати мотивацію за досягнення результатів.

Тому стратегічний менеджмент передбачає не лише управління ресурсами, а й управління поведінкою людей та їх залученням до реалізації стратегічних змін.

7. Організаційна культура. Організаційна культура визначає систему цінностей, норм, моделей поведінки та управлінських установок, які впливають на сприйняття стратегічних змін.

Культура може:

- сприяти реалізації стратегії, якщо підтримує інновації, відповідальність, командну роботу та орієнтацію на результат;
- перешкоджати реалізації, якщо характеризується опором змінам, надмірною бюрократизацією або небажанням брати відповідальність.

Тому стратегічні зміни часто потребують одночасної трансформації організаційної культури.

8. Стратегічні програми та проекти. Стратегічна програма є механізмом конкретизації стратегії.

Вона визначає:

що зробити → хто виконує → які ресурси потрібні → у які строки → який результат очікується.

Проект, у свою чергу, має конкретні цілі, строки, бюджет, команду та результати.

Наприклад, стратегічна ціль цифрової трансформації може бути реалізована через комплекс проектів:

- модернізації інформаційної системи;
- автоматизації бізнес-процесів;
- створення цифрових сервісів;
- підвищення цифрових компетентностей персоналу.

Таким чином:

Стратегія → програма → проєкти → конкретні заходи.

9. *Система мотивації.* Мотивація повинна підтримувати стратегічні пріоритети організації.

Якщо працівники оцінюються лише за короткостроковими показниками, вони можуть не бути зацікавлені у досягненні довгострокових стратегічних результатів.

Тому система мотивації має бути пов'язана з:

- досягненням стратегічних показників;
- якістю виконання завдань;
- інноваційною активністю;
- підвищенням ефективності;
- розвитком компетентностей;
- командними результатами.

10. *Комунікаційне та інформаційне забезпечення.* Реалізація стратегії потребує постійного обміну інформацією. Керівництво має забезпечити доведення до працівників:

- стратегічних цілей;
- пріоритетів;
- конкретних завдань;
- очікуваних результатів;
- критеріїв оцінювання.

Водночас комунікації повинні бути двосторонніми. Працівники мають отримувати можливість повідомляти про проблеми, ризики та відхилення, які виникають під час реалізації стратегії.

11. *Стратегічний контроль і моніторинг.* Контроль дає можливість визначити, наскільки фактичні результати відповідають стратегічним орієнтирам. Загальна схема:

Плановий показник → фактичний показник → визначення відхилення → аналіз причин → управлінське рішення.

Для цього використовуються:

- КРІ;
- система стратегічних показників;
- регулярна звітність;
- аналіз відхилень;
- порівняльний аналіз;
- оцінювання досягнення стратегічних цілей.

12. *Оцінювання та коригування стратегії.* Реалізація стратегічного менеджменту не передбачає механічного виконання стратегії незалежно від змін середовища.

Зміни:

- економічної ситуації;
- технологій;
- законодавства;
- конкурентного середовища;
- потреб споживачів;
- ресурсних можливостей;
- ризиків

можуть вимагати перегляду окремих стратегічних завдань або навіть самої стратегії.

Тому реалізація стратегії має завершуватися не лише оцінюванням результатів, а й *формуванням зворотного зв'язку для наступного циклу стратегічного управління.*

2. Організаційно-ресурсне забезпечення реалізації стратегії

Ефективна реалізація стратегії потребує відповідної організаційної структури, яка забезпечує розподіл функцій, повноважень, відповідальності та взаємодії між структурними підрозділами.

Організаційна структура повинна не лише відображати існуючий розподіл управлінських функцій, а й створювати умови для досягнення стратегічних цілей.

Вибір та адаптація організаційної структури залежать від:

- масштабу діяльності;
- складності стратегічних завдань;
- рівня диверсифікації діяльності;
- кількості напрямів розвитку;
- технологічних змін;
- особливостей ринку;
- рівня централізації управління;
- потреби в інноваціях та організаційних змінах.

Наприклад, реалізація інноваційної стратегії може потребувати створення окремих проєктних команд, інноваційних підрозділів або механізмів міжфункціональної взаємодії.

Отже, організаційна структура має бути не перешкодою, а інструментом реалізації стратегії.

Важливо дотримуватися принципу:

«Структура повинна відповідати стратегії».

Якщо стратегічні цілі змінюються, організаційна структура також може потребувати адаптації.

Однією з основних проблем реалізації стратегії є ситуація, коли стратегічні завдання визначені, але *не встановлено, хто саме відповідає за їх виконання*.

Тому кожне стратегічне завдання повинно бути пов'язане з:

- конкретним виконавцем або відповідальним підрозділом;
- необхідними повноваженнями;
- ресурсами;
- строками виконання;
- очікуваним результатом;
- показниками оцінювання.

Доцільно використовувати управлінську конструкцію:

Завдання → відповідальний → повноваження → ресурси → строк → KPI → результат.

При цьому відповідальність повинна відповідати реальним повноваженням. Якщо працівник або підрозділ відповідає за результат, але не має можливості приймати необхідні рішення чи використовувати ресурси, ефективність реалізації стратегії знижується.

Основні принципи розподілу відповідальності:

1. чіткість;
2. персоніфікація;
3. відповідність повноважень відповідальності;
4. недопущення дублювання функцій;
5. координація між підрозділами;
6. підзвітність за отримані результати.

Таким чином, реалізація стратегії потребує переходу від колективного розуміння відповідальності до конкретного визначення відповідальних за стратегічні результати.

Будь-яка стратегія потребує ресурсів. Тому одним із ключових завдань стратегічного менеджменту є визначення того, *які ресурси необхідні для реалізації стратегії, у якому обсязі та з яких джерел вони можуть бути отримані*.

Ресурсне забезпечення охоплює: Фінансові ресурси. Необхідні для фінансування стратегічних програм, інвестицій, технологічного оновлення, розвитку персоналу, маркетингових заходів тощо. *Людські ресурси.* Охоплюють працівників, їхню чисельність, професійні компетентності, управлінський потенціал та здатність працювати в умовах стратегічних змін. *Матеріальні ресурси.* Включають обладнання, приміщення, транспорт, виробничі потужності, матеріали та інші фізичні активи. *Технологічні ресурси.* Пов'язані з технологіями, програмним забезпеченням, цифровими платформами, автоматизованими

системами та інноваційними рішеннями. *Інформаційні ресурси.* Передбачають доступ до необхідної інформації для прийняття стратегічних та оперативних управлінських рішень. *Інтелектуальні ресурси.* Охоплюють знання, компетентності, технологічні розробки, патенти, ноу-хау, бренди та інші нематеріальні активи. *Часові ресурси.* Особливого значення набуває час, необхідний для реалізації стратегічних програм, адаптації персоналу та отримання очікуваних результатів.

Отже, ресурсне забезпечення можна представити як:

Стратегічна ціль → потреба в ресурсах → оцінювання наявних ресурсів → визначення дефіциту → пошук джерел → розподіл ресурсів → контроль використання.

Сам факт наявності ресурсів ще не гарантує успішної реалізації стратегії. Важливим є *ефективне управління ними.*

Стратегічний менеджмент передбачає забезпечення відповідності між: *потребами стратегії → наявними ресурсами → способами їх використання → очікуваними результатами.*

Таким чином, стратегічне ресурсне управління повинно забезпечувати не максимальну кількість ресурсів, а *їх оптимальне поєднання та спрямування на стратегічні пріоритети.*

Одним із найважливіших механізмів реалізації стратегії є розроблення *стратегічних програм і проєктів.*

Стратегія визначає загальний напрям розвитку, але для її практичного виконання необхідно визначити конкретні заходи.

Логіка трансформації стратегії має такий вигляд:

Стратегія → стратегічні цілі → програми → проєкти → заходи → конкретні результати.

Стратегічна програма

Стратегічна програма – це комплекс взаємопов'язаних заходів і проєктів, спрямованих на досягнення певної стратегічної цілі.

Наприклад:

Стратегічна ціль: цифрова трансформація.

↓

Стратегічна програма: програма цифрового розвитку.

↓

Проєкти:

- автоматизація процесів;
- модернізація інформаційної системи;
- впровадження цифрових сервісів;
- навчання персоналу.

↓

Результати:

- скорочення часу виконання операцій;
- зменшення витрат;
- підвищення якості управління;
- покращення обслуговування споживачів.

Отже, програми та проекти забезпечують *операціоналізацію стратегії*, тобто її перетворення на конкретні управлінські дії.

Реалізація стратегії майже завжди пов'язана зі змінами.

Це можуть бути:

- зміни організаційної структури;
- впровадження нових технологій;
- зміна бізнес-процесів;
- зміна функцій працівників;
- запровадження нових систем управління;
- вихід на нові ринки;
- зміна системи мотивації;
- перегляд підходів до використання ресурсів.

Будь-які зміни можуть викликати *опір персоналу*, особливо якщо працівники не розуміють причин, мети та очікуваних результатів перетворень.

Тому управління стратегічними змінами передбачає:

усвідомлення необхідності змін → формування бачення майбутнього стану → комунікацію → підготовку персоналу → реалізацію змін → оцінювання результатів → закріплення нових підходів.

Важливе значення мають:

- відкрита комунікація;
- участь працівників;
- навчання;
- мотивація;
- підтримка керівництва;
- поетапність змін;
- контроль результатів.

Опір змінам не завжди є негативним явищем. Він може сигналізувати про недоліки стратегічного рішення, недостатню комунікацію, відсутність ресурсів або нереалістичність встановлених цілей.

Тому завдання менеджменту полягає не лише в подоланні опору, а й у визначенні його причин.

Важливою умовою реалізації стратегії є забезпечення *балансу між стратегічними амбіціями та реальними можливостями організації.*

Необхідно відповісти на такі питання:

- Чи достатньо ресурсів для реалізації стратегії?

- Чи має організація необхідні компетентності?
- Чи відповідає організаційна структура поставленим завданням?
- Чи достатньо фінансування?
- Чи готовий персонал до змін?
- Які ресурси є дефіцитними?
- Які ресурси необхідно залучити ззовні?
- Які стратегічні завдання мають найвищий пріоритет?

Тому стратегічне ресурсне забезпечення повинно ґрунтуватися на принципі:

«Не ресурси заради стратегії, а ресурси відповідно до стратегічних пріоритетів».

Це означає, що ресурси необхідно концентрувати насамперед на тих напрямках, які мають найбільше значення для досягнення стратегічних цілей.

Модель організаційно-ресурсного забезпечення стратегії, а саме її узагальнений механізм можна представити таким чином:

Стратегічні цілі → Визначення стратегічних завдань → Визначення необхідних ресурсів → Оцінювання наявного ресурсного потенціалу → Виявлення ресурсних обмежень → Формування організаційної структури та розподіл відповідальності → Формування стратегічних програм і проєктів → Розподіл ресурсів → Реалізація заходів → Управління змінами → Контроль використання ресурсів і досягнення результатів

3. Контроль, оцінювання та коригування реалізації стратегії

Реалізація стратегії відбувається в умовах постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Тому навіть добре обґрунтована стратегія потребує систематичного контролю.

Стратегічний контроль – це систематичний процес спостереження, перевірки та оцінювання ходу реалізації стратегії з метою визначення відповідності фактичних результатів встановленим стратегічним цілям і своєчасного прийняття коригувальних управлінських рішень.

Основна мета стратегічного контролю полягає не лише у виявленні помилок, а насамперед у тому, щоб *своєчасно визначити відхилення та не допустити накопичення проблем, які можуть поставити під загрозу досягнення стратегічних цілей.*

Стратегічний контроль відповідає на три основні питання:

1. Чого планували досягти?
2. Чого фактично досягнуто?
3. Що необхідно зробити для усунення відхилень?

Загальна модель:

Стратегічна ціль → плановий показник → фактичний результат → визначення відхилення → аналіз причин → управлінське рішення.

До основних завдань стратегічного контролю належать:

- визначення ступеня досягнення стратегічних цілей;
- контроль виконання стратегічних програм і проєктів;
- оцінювання використання ресурсів;
- виявлення відхилень від запланованих результатів;
- встановлення причин виникнення відхилень;
- виявлення нових ризиків;
- оцінювання ефективності управлінських рішень;
- визначення необхідності коригування окремих заходів або стратегії

в цілому.

Водночас стратегічний контроль не повинен перетворюватися на надмірну бюрократичну процедуру. Його головне призначення – забезпечити керівництво інформацією для своєчасного прийняття управлінських рішень.

Для того щоб контролювати реалізацію стратегії, необхідно визначити *кількісні та якісні показники*, за допомогою яких можна оцінити ступінь досягнення поставлених цілей.

Одним із найбільш поширених інструментів є **KPI (Key Performance Indicators)** – ключові показники ефективності.

KPI дають можливість пов'язати стратегічні цілі з конкретними вимірюваними результатами.

Наприклад:

Стратегічна ціль	KPI
Збільшення конкурентоспроможності	частка ринку
Підвищення ефективності	продуктивність праці
Зниження витрат	собівартість одиниці продукції
Розвиток інновацій	кількість упроваджених інновацій
Підвищення якості	рівень задоволеності споживачів
Розвиток персоналу	частка працівників, які пройшли навчання
Цифровізація	частка автоматизованих процесів
Фінансова стійкість	рентабельність, ліквідність

Важливо, щоб показники були безпосередньо пов'язані зі стратегічними цілями.

Основні вимоги до стратегічних показників:

- вимірюваність;
- об'єктивність;
- зрозумілість;
- релевантність;

- порівнюваність;
- визначеність у часі;
- зв'язок зі стратегічними цілями.

Не слід використовувати надмірну кількість KPI. Велика кількість показників може ускладнити управління та розмити увагу менеджменту. Доцільно зосереджуватися на *ключових показниках*, які найбільш точно характеризують стратегічний результат.

Стратегічний моніторинг передбачає регулярне спостереження за процесом реалізації стратегії та змінами середовища.

Моніторинг може здійснюватися:

- щомісячно;
- щоквартально;
- раз на пів року;
- щорічно;
- за завершенням окремих стратегічних етапів або проєктів.

Періодичність залежить від характеру стратегії та швидкості змін середовища.

Наприклад, у стабільному середовищі стратегічні показники можуть переглядатися рідше, тоді як у динамічних галузях потрібен постійний моніторинг.

Моніторинг охоплює:

ресурси → процеси → проміжні результати → кінцеві результати → вплив.

Це дозволяє виявляти проблеми ще до того, як вони призведуть до значного невиконання стратегічних цілей.

Одним із ключових завдань контролю є визначення *відхилень між запланованими та фактичними результатами*.

Відхилення може бути:

- позитивним;
- негативним;
- незначним;
- критичним;
- тимчасовим;
- системним.

Наприклад, якщо план передбачав збільшення обсягу продажу на 15 %, а фактичне зростання становило 8 %, виникає відхилення.

Однак саме по собі відхилення ще не пояснює проблему. Необхідно встановити *його причини*. Причинами можуть бути:

- помилки у стратегічному плануванні;
- недостатнє фінансування;

- нестача персоналу;
- низька кваліфікація працівників;
- неправильний розподіл ресурсів;
- технологічні проблеми;
- зміни попиту;
- посилення конкуренції;
- зміни законодавства;
- економічна нестабільність;
- виникнення непередбачених ризиків.

Тому управлінська логіка має бути такою:

Відхилення → причина → оцінювання впливу → управлінське рішення.

Стратегічне оцінювання має визначити, наскільки успішною була реалізація обраної стратегії.

При цьому необхідно розмежовувати поняття *результативності* та *ефективності*.

Результативність характеризує ступінь досягнення поставленої цілі.

Ефективність показує співвідношення отриманого результату та ресурсів, використаних для його досягнення.

Наприклад, організація могла досягти запланованого результату, але використати значно більше фінансових або людських ресурсів, ніж передбачалося. У такому випадку результативність є високою, але ефективність може бути недостатньою.

Основні критерії оцінювання стратегії:

1. *результативність* – чи досягнуто поставлених цілей;
2. *ефективність* – якою ціною отримано результат;
3. *відповідність* – чи відповідає результат стратегічним пріоритетам;
4. *стійкість* – чи може результат зберігатися у довгостроковій перспективі;
5. *адаптивність* – наскільки стратегія здатна реагувати на зміни;
6. *конкурентоспроможність* – чи посилила стратегія позиції організації;
7. *ресурсна обґрунтованість* – наскільки раціонально використано ресурси.

Однією з важливих особливостей стратегічного менеджменту є те, що стратегія *не повинна залишатися незмінною за будь-яких обставин*.

Зовнішнє та внутрішнє середовище постійно змінюються. Тому стратегія повинна мати достатній рівень гнучкості.

Причинами коригування можуть бути:

- зміна ринкової ситуації;

- поява нових конкурентів;
- технологічні зміни;
- зміна споживчих потреб;
- економічні кризи;
- зміна законодавства;
- поява нових можливостей;
- зміна ресурсного потенціалу;
- виникнення нових ризиків;
- невиконання запланованих показників.

Коригування може бути *частковим або комплексним*.

Часткове коригування

Передбачає зміну окремих:

- завдань;
- заходів;
- строків;
- ресурсів;
- КРІ;
- програм або проєктів.

Комплексне коригування

Здійснюється тоді, коли зміни середовища або результати реалізації свідчать про необхідність перегляду самої стратегічної орієнтації.

Тоді може змінюватися:

- стратегічна мета;
- стратегічний напрям;
- система пріоритетів;
- конкурентна позиція;
- ресурсна модель;
- окремі стратегічні рішення.

Отже, *коригування стратегії не слід розглядати як ознаку помилки менеджменту*. У динамічному середовищі воно є необхідною умовою адаптивності стратегічного управління.

Важливо розуміти, що контроль не є останнім етапом стратегічного менеджменту.

Він створює *зворотний зв'язок*, який дозволяє вдосконалювати подальші управлінські рішення.

Модель має такий вигляд:

Стратегічні цілі → Реалізація стратегії → Моніторинг → Вимірювання результатів → Порівняння планових і фактичних показників → Виявлення відхилень → Аналіз причин → Оцінювання ефективності → Коригувальні дії → Оновлення стратегічних рішень → Подальша реалізація

Таким чином формується безперервний цикл стратегічного управління.

Практичний приклад стратегічного контролю. Припустимо, організація визначила стратегічну ціль – збільшити частку ринку протягом трьох років.

Для її досягнення було передбачено:

- оновлення продукту;
- розширення каналів збуту;
- посилення маркетингової діяльності;
- залучення нових клієнтів.

Для контролю визначено KPI:

- частка ринку;
- обсяг продажу;
- кількість нових клієнтів;
- рівень повторних покупок;
- витрати на залучення клієнта.

Через рік моніторинг показав, що обсяг продажу зріс, але частка ринку практично не змінилася.

Менеджмент повинен не просто констатувати невиконання стратегічної цілі, а встановити причину.

Можливий висновок:

Зростання продажу → ринок зростає швидше → частка організації не збільшується → необхідне посилення конкурентних переваг.

У результаті може бути прийняте рішення про:

- перегляд продуктового портфеля;
- зміну маркетингової політики;
- вихід на новий сегмент;
- зміну цінової політики;
- прискорення інновацій;
- перерозподіл ресурсів.

Отже, контроль перетворюється на інструмент розвитку, а не лише перевірки.

Ефективна реалізація стратегії потребує дотримання низки умов:

1. Чіткість стратегічних цілей.
2. Вимірюваність очікуваних результатів.
3. Відповідність ресурсів стратегічним завданням.
4. Персоніфікація відповідальності.
5. Систематичний моніторинг.
6. Використання обґрунтованих KPI.
7. Своєчасне виявлення ризиків та відхилень.
8. Готовність менеджменту до змін.
9. Наявність ефективних комунікацій.

10. Своєчасне коригування стратегічних рішень.

Контрольні питання для перевірки знань

1. Розкрийте сутність поняття «реалізація стратегічного менеджменту» та визначте її основне призначення.
2. Яке значення має реалізація стратегії у процесі стратегічного менеджменту?
3. Назвіть та охарактеризуйте основні елементи реалізації стратегічного менеджменту.
4. Яким чином стратегічні цілі трансформуються у конкретні стратегічні завдання, програми та заходи?
5. Яку роль відіграє організаційна структура у реалізації стратегії та чому вона повинна відповідати стратегічним завданням?
6. Які принципи необхідно враховувати під час розподілу повноважень і відповідальності за реалізацію стратегії?
7. Які види ресурсів необхідні для реалізації стратегії та у чому полягає сутність їх стратегічного забезпечення?
8. Яку роль відіграють людські ресурси, мотивація та організаційна культура у процесі реалізації стратегічних рішень?
9. Розкрийте сутність стратегічних програм і проєктів та визначте їх роль у практичному втіленні стратегії.
10. Що таке управління стратегічними змінами та чому воно є важливою складовою реалізації стратегії?
11. Розкрийте сутність стратегічного контролю та визначте його основні завдання.
12. Яку роль відіграють KPI та система стратегічних показників у контролі реалізації стратегії?
13. Як здійснюється виявлення та аналіз відхилень між запланованими і фактичними результатами реалізації стратегії?
14. У чому полягає сутність оцінювання ефективності реалізації стратегії та за якими основними критеріями воно здійснюється?
15. Чому виникає необхідність коригування стратегії та як зміни внутрішнього і зовнішнього середовища впливають на стратегічні рішення.

Тема 9. Функціональні аспекти стратегічного менеджменту

План

1. Сутність та роль функціональних стратегій у системі стратегічного менеджменту
2. Основи функціональні стратегії організації
3. Формування, реалізація та оцінювання функціональних стратегій

1. Сутність та роль функціональних стратегій у системі стратегічного менеджменту

Стратегічний менеджмент передбачає не лише визначення загального напрямку розвитку організації, а й його конкретизацію за окремими сферами діяльності. Саме цю функцію виконують *функціональні стратегії*, які забезпечують практичне розгортання загальної стратегії через систему взаємопов'язаних управлінських рішень.

Функціональна стратегія – це довгостроковий план дій за окремим функціональним напрямом діяльності організації, спрямований на досягнення визначених стратегічних цілей та забезпечення реалізації загальної стратегії.

До функціональних напрямів можуть належати:

- маркетинг;
- фінанси;
- управління персоналом;
- виробництво та операційна діяльність;
- інновації;
- інвестиції;
- логістика;
- інформаційні технології та цифровізація;
- управління якістю;
- сталий розвиток.

Функціональна стратегія відповідає на питання:

Яким чином конкретний функціональний напрям має діяти, щоб забезпечити досягнення загальних стратегічних цілей організації?

Наприклад, якщо загальна стратегія передбачає *розширення ринкової присутності*, це потребує відповідних функціональних рішень:

- маркетингова стратегія – визначає цільові сегменти та інструменти просування;
- виробнича стратегія – забезпечує необхідний обсяг і якість продукції;
- фінансова стратегія – визначає джерела фінансування розвитку;

- кадрова стратегія – забезпечує необхідними компетентними працівниками;
- інноваційна стратегія – визначає напрями оновлення продуктів і технологій.

Таким чином, *загальна стратегія визначає напрям, а функціональні стратегії забезпечують його реалізацію за окремими сферами діяльності.*

Функціональні стратегії мають важливе значення для забезпечення цілісності стратегічного управління, оскільки дають можливість:

1. конкретизувати загальні стратегічні цілі;
2. визначити пріоритети окремих функціональних напрямів;
3. розподілити ресурси між сферами діяльності;
4. визначити відповідальних за реалізацію стратегічних завдань;
5. забезпечити координацію діяльності різних підрозділів;
6. сформувати систему функціональних показників результативності;
7. забезпечити досягнення конкурентних переваг;
8. своєчасно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Водночас функціональні стратегії не повинні розроблятися незалежно одна від одної. Їх необхідно узгоджувати між собою та із загальною стратегією організації.

Наприклад, неможливо ефективно реалізувати стратегію швидкого зростання продажів, якщо маркетингова стратегія передбачає активне просування, а виробнича стратегія не забезпечує необхідних виробничих потужностей. Аналогічно, розширення діяльності потребує відповідного фінансового та кадрового забезпечення.

Отже, виникає необхідність *стратегічної координації функціональних напрямів.*

У стратегічному менеджменті можна виділити кілька взаємопов'язаних рівнів стратегій:

Корпоративна (загальна) стратегія → Конкурентна стратегія → Функціональні стратегії → Операційні рішення та заходи

Корпоративна стратегія визначає загальний напрям розвитку організації.

Конкурентна стратегія визначає спосіб досягнення конкурентних переваг.

Функціональні стратегії визначають *способи реалізації загальної та конкурентної стратегії за конкретними напрямками діяльності.*

Операційний рівень забезпечує *безпосереднє виконання конкретних завдань і заходів.*

Тому функціональні стратегії займають проміжне, але надзвичайно важливе місце між загальними стратегічними рішеннями та їх практичною реалізацією.

Формування функціональних стратегій повинно здійснюватися на основі таких принципів:

1. Відповідність загальній стратегії. Функціональна стратегія повинна сприяти досягненню загальних стратегічних цілей.
2. Узгодженість. Функціональні стратегії різних напрямів мають доповнювати, а не суперечити одна одній.
3. Ресурсна забезпеченість. Стратегічні рішення повинні відповідати реальним ресурсним можливостям організації.
4. Цільова орієнтація. Кожна функціональна стратегія повинна мати чітко визначені цілі та очікувані результати.
5. Гнучкість. Функціональні стратегії мають адаптуватися до змін середовища.
6. Вимірюваність результатів. Для оцінювання реалізації стратегії необхідно визначати відповідні показники та KPI.
7. Відповідальність. За реалізацію кожного функціонального напрямку повинні бути визначені відповідальні особи або підрозділи.

Функціональні стратегії утворюють єдину систему, в якій зміни одного напрямку можуть впливати на інші.

Наприклад:

Маркетингова стратегія → формує попит

Виробнича стратегія → забезпечує необхідний обсяг і якість

Фінансова стратегія → забезпечує фінансові ресурси

Кадрова стратегія → забезпечує персонал і компетентності

Інноваційна стратегія → забезпечує технологічне та продуктове оновлення

Логістична стратегія → забезпечує рух ресурсів і продукції.

Їх взаємодія створює *синергетичний ефект*, коли узгоджена діяльність функціональних напрямів забезпечує більший результат, ніж їх ізольоване функціонування.

Таким чином, функціональна стратегія виконує роль *механізму конкретизації та реалізації загальної стратегії*.

2. Основні функціональні стратегії організації

Функціональні стратегії забезпечують конкретизацію загальної та конкурентної стратегій за окремими напрямами діяльності організації. Якщо загальна стратегія визначає *«куди рухатися»*, а конкурентна – *«як забезпечити перевагу»*, то функціональні стратегії визначають, *«що має робити кожна функціональна сфера для досягнення стратегічного результату»*.

Сукупність функціональних стратегій формує цілісну систему, у межах якої окремі напрями діяльності мають бути взаємопов'язаними та узгодженими.

До основних функціональних стратегій належать *маркетингова, фінансова, кадрова, виробнича (операційна), інноваційна, інвестиційна, логістична, інформаційна та цифрова, а також стратегія сталого розвитку*.

Маркетингова стратегія визначає довгострокові напрями діяльності організації щодо формування та розвитку її ринкових позицій, взаємодії зі споживачами та забезпечення конкурентоспроможності.

Основними завданнями маркетингової стратегії є:

- визначення цільових ринків і сегментів;
- дослідження потреб споживачів;
- формування конкурентних переваг;
- визначення товарної та цінової політики;
- розвиток каналів збуту;
- формування комунікаційної політики;
- розвиток бренду;
- підвищення лояльності споживачів.

Маркетингова стратегія має бути узгоджена з виробничими, фінансовими та кадровими можливостями організації.

Фінансова стратегія визначає довгострокові напрями управління фінансовими ресурсами з метою забезпечення стабільності, розвитку та досягнення стратегічних цілей.

Вона охоплює:

- формування фінансових ресурсів;
- визначення джерел фінансування;
- управління доходами та витратами;
- інвестиційне фінансування;
- управління прибутком;
- управління фінансовими ризиками;
- забезпечення ліквідності та фінансової стійкості;
- стратегічне бюджетування.

Фінансова стратегія має особливе значення, оскільки реалізація практично будь-якої іншої функціональної стратегії потребує відповідного фінансового забезпечення.

Кадрова стратегія спрямована на формування та розвиток людського потенціалу, необхідного для досягнення стратегічних цілей організації.

Основними напрямками кадрової стратегії є:

- прогнозування потреби в персоналі;
- залучення та відбір працівників;
- розвиток професійних компетентностей;

- навчання і підвищення кваліфікації;
- формування кадрового резерву;
- мотивація та стимулювання;
- оцінювання результативності працівників;
- управління талантами;
- формування сприятливої організаційної культури.

Сучасний стратегічний менеджмент розглядає персонал не лише як ресурс, а як *джерело стратегічних можливостей та конкурентних переваг*.

Виробнича (операційна) стратегія визначає довгострокові рішення щодо організації та розвитку процесів створення продукції або надання послуг.

До її основних завдань належать:

- визначення необхідних виробничих потужностей;
- підвищення продуктивності;
- забезпечення якості;
- оптимізація витрат;
- удосконалення технологій;
- управління виробничими процесами;
- забезпечення гнучкості виробництва;
- скорочення витрат і простоїв.

Її стратегічна роль полягає в тому, щоб забезпечити відповідність операційних можливостей організації її ринковим і конкурентним цілям.

Інноваційна стратегія визначає напрями використання нових знань, технологій, продуктів, процесів та управлінських рішень для розвитку організації.

Вона може передбачати:

- створення нових продуктів;
- модернізацію існуючих продуктів;
- впровадження нових технологій;
- автоматизацію процесів;
- цифрову трансформацію;
- розвиток дослідницької діяльності;
- співпрацю з науковими та технологічними партнерами;
- комерціалізацію інновацій.

Інноваційна стратегія особливо важлива в умовах швидких технологічних змін, оскільки дає змогу організації не лише реагувати на зміни, а й формувати нові можливості розвитку.

Інвестиційна стратегія визначає довгострокові напрями вкладення ресурсів у проєкти, активи, технології та інші об'єкти, здатні забезпечити майбутній економічний або стратегічний результат.

Основними напрямками є:

- визначення інвестиційних пріоритетів;
- відбір інвестиційних проєктів;
- оцінювання їхньої дохідності та ризиків;
- визначення джерел фінансування;
- формування інвестиційного портфеля;
- контроль ефективності інвестицій.

Інвестиційна стратегія пов'язує *сьогоднішнє використання ресурсів із майбутніми результатами розвитку*.

Логістична стратегія визначає довгострокові підходи до управління потоками матеріалів, продукції, інформації та інших ресурсів.

Вона охоплює:

- управління постачанням;
- управління запасами;
- транспортування;
- складську діяльність;
- вибір постачальників;
- оптимізацію логістичних витрат;
- управління ланцюгами постачання.

Її основне завдання – забезпечити необхідні ресурси та продукцію *у потрібний час, у потрібному місці, у необхідній кількості та з оптимальними витратами*.

В умовах цифрової трансформації особливого значення набуває *стратегія управління інформаційними та цифровими ресурсами*.

Вона передбачає:

- розвиток інформаційної інфраструктури;
- автоматизацію управлінських процесів;
- впровадження цифрових платформ;
- використання аналітики даних;
- розвиток електронних сервісів;
- забезпечення інформаційної безпеки;
- розвиток цифрових компетентностей персоналу;
- використання штучного інтелекту та інших сучасних технологій.

Цифрова стратегія має бути інтегрована із загальною стратегією, а не розглядатися лише як технологічний проєкт.

Сучасний стратегічний менеджмент дедалі більше враховує економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності.

Стратегія сталого розвитку спрямована на забезпечення довгострокової життєздатності організації з одночасним урахуванням її впливу на суспільство та навколишнє середовище.

Вона може охоплювати:

- ресурсоефективність;
- енергоефективність;
- скорочення негативного впливу на довкілля;
- соціальну відповідальність;
- етичне управління;
- розвиток персоналу;
- відповідальне використання ресурсів;
- формування довгострокової стійкості.

Таким чином, стратегія сталого розвитку поступово переходить від додаткового напрямку діяльності до *важливої складової загальної системи стратегічного управління*.

Узагальнена характеристика функціональних стратегій

Функціональна стратегія	Основний стратегічний орієнтир
Маркетингова	Ринок, споживачі, конкурентні позиції
Фінансова	Фінансова стійкість і ефективність
Кадрова	Людський потенціал і компетентності
Виробнича/операційна	Продуктивність, якість, витрати
Інноваційна	Нові продукти, технології та процеси
Інвестиційна	Довгострокове вкладення ресурсів
Логістична	Оптимізація потоків і ланцюгів постачання
Інформаційна/цифрова	Дані, технології та цифрова трансформація
Сталого розвитку	Економічна, соціальна та екологічна стійкість

Функціональні стратегії повинні формуватися не за принципом *«кожен підрозділ розробляє власний план»*, а як взаємопов'язана система реалізації єдиної стратегічної мети.

3. Формування, реалізація та оцінювання функціональних стратегій

Функціональні стратегії є практичним інструментом трансформації загальних стратегічних намірів організації у конкретні рішення, програми, проекти та показники діяльності. Якщо загальна стратегія визначає довгостроковий напрям розвитку організації, а конкурентна стратегія визначає спосіб досягнення конкурентних переваг, то функціональні стратегії деталізують, *що саме та яким чином повинні робити окремі функціональні сфери для досягнення визначених стратегічних результатів*.

Формування функціональної стратегії передбачає послідовне визначення стратегічних пріоритетів відповідного напрямку, постановку цілей і завдань,

вибір способів їх досягнення, визначення необхідних ресурсів та показників результативності.

Загальна логіка цього процесу може бути представлена так:

Загальна стратегія → стратегічні пріоритети → функціональні цілі → функціональні стратегії → програми та проєкти → ресурси → реалізація → KPI → оцінювання → коригування.

Розроблення функціональної стратегії є послідовним процесом, у межах якого стратегічні орієнтири організації трансформуються у конкретну систему довгострокових рішень за окремим напрямом діяльності.

Основними етапами розроблення функціональної стратегії є:

1. Визначення стратегічних орієнтирів

На першому етапі визначається, яким чином відповідний функціональний напрям має забезпечити реалізацію загальної стратегії організації.

Наприклад, якщо організація обирає стратегію активного розширення ринкової присутності, це створює відповідні завдання для маркетингової, виробничої, фінансової, кадрової та логістичної функцій.

2. Аналіз функціонального середовища

Досліджуються внутрішні можливості функціонального напрямку та зовнішні фактори, які можуть впливати на його діяльність.

Оцінюються:

- наявні ресурси;
- компетентності персоналу;
- технологічний рівень;
- фінансові можливості;
- ефективність бізнес-процесів;
- конкурентне середовище;
- потреби споживачів;
- технологічні зміни;
- ризики та загрози.

3. Визначення стратегічних проблем і можливостей

На основі проведеного аналізу визначаються проблеми, які перешкоджають досягненню стратегічних цілей, а також можливості, використання яких може забезпечити додаткові конкурентні переваги.

4. Формування функціональних цілей

Функціональні цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними та пов'язаними із загальними стратегічними цілями.

Наприклад:

- збільшити продуктивність на 10 %;
- скоротити операційні витрати на 8 %;
- підвищити рівень утримання клієнтів;

- скоротити тривалість виробничого циклу;
- збільшити частку інноваційної продукції;
- підвищити цифровізацію основних бізнес-процесів.

5. Вибір стратегічних заходів

Визначаються конкретні способи досягнення поставлених цілей: модернізація технологій, оптимізація процесів, зміна системи мотивації, розширення каналів збуту, автоматизація, інвестиції тощо.

6. Ресурсне забезпечення

Визначаються необхідні фінансові, кадрові, матеріальні, технологічні, інформаційні та часові ресурси.

7. Визначення відповідальних осіб і показників результативності

Для кожного стратегічного завдання визначаються відповідальні підрозділи або менеджери, строки виконання та KPI.

Таким чином, розроблення функціональної стратегії можна представити формулою:

Аналіз → проблеми та можливості → цілі → стратегічні заходи → ресурси → відповідальність → KPI.

Функціональна стратегія повинна формуватися не ізольовано, а на основі системного аналізу середовища діяльності організації.

Функціональне середовище – це сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, які безпосередньо впливають на можливості та результати певного функціонального напрямку.

Наприклад, для маркетингової стратегії важливими є:

- структура попиту;
- поведінка споживачів;
- діяльність конкурентів;
- тенденції ринку;
- цінова ситуація;
- ефективність каналів комунікації.

Для фінансової стратегії:

- фінансовий стан;
- структура капіталу;
- доступність фінансування;
- вартість капіталу;
- рівень фінансових ризиків;
- прибутковість.

Для кадрової стратегії:

- забезпеченість персоналом;
- рівень компетентностей;
- продуктивність праці;

- система мотивації;
- плинність кадрів;
- потреба в нових компетентностях.

На основі такого аналізу визначаються *стратегічні пріоритети функціонального напрямку*.

Наприклад:

Проблема: високі операційні витрати

Аналіз причин: застарілі технології, простої, надмірні запаси

Стратегічний пріоритет: підвищення операційної ефективності

Заходи: автоматизація, оптимізація запасів, удосконалення процесів

Результат: зниження собівартості та підвищення продуктивності.

Функціональні цілі є конкретизацією стратегічних цілей організації на рівні окремих напрямів діяльності.

Важливо, щоб між ними існував чіткий причинно-наслідковий зв'язок.

Наприклад:

Загальна стратегічна ціль: підвищення конкурентоспроможності.

Відповідно можуть бути сформовані такі функціональні цілі:

- *маркетинг:* збільшення частки ринку;
- *виробництво:* підвищення якості та продуктивності;
- *фінанси:* оптимізація витрат;
- *HR:* розвиток необхідних компетентностей персоналу;
- *інновації:* прискорення оновлення продукції та технологій;
- *логістика:* скорочення термінів постачання;
- *цифровізація:* автоматизація ключових процесів.

Для кожної цілі необхідно визначити конкретні завдання та KPI.

Наприклад:

Функціональна ціль	Завдання	KPI
Зниження витрат	оптимізація операційних процесів	витрати на одиницю продукції
Підвищення якості	удосконалення контролю якості	частка браку
Зростання продажів	розвиток каналів збуту	темп приросту продажів
Розвиток персоналу	навчання працівників	частка працівників, які пройшли навчання
Інноваційний розвиток	впровадження нових технологій	частка інноваційної продукції
Цифровізація	автоматизація процесів	частка автоматизованих операцій

Таким чином, *ціль повинна бути пов'язана із завданням, завдання – із заходом, а результат – із вимірюваним показником*.

Реалізація функціональних стратегій неможлива без відповідного ресурсного забезпечення.

Організація має обмежений обсяг фінансових, кадрових, матеріальних, технологічних та інформаційних ресурсів. Тому одним із найважливіших стратегічних завдань є їх *розподіл відповідно до визначених пріоритетів*.

Важливо не просто збільшувати обсяг ресурсів, а забезпечувати їх найбільш результативне використання.

Наприклад, якщо стратегічним пріоритетом є цифрова трансформація, недостатньо придбати програмне забезпечення. Необхідно одночасно передбачити:

- фінансування;
- технічну інфраструктуру;
- підготовку персоналу;
- інформаційне забезпечення;
- кібербезпеку;
- відповідальних осіб;
- оцінювання результатів.

Отже:

Стратегічний пріоритет → необхідні ресурси → відповідальний → конкретний захід → очікуваний результат.

Функціональні стратегії не можуть реалізовуватися незалежно одна від одної.

Наприклад, маркетингова стратегія може передбачати значне збільшення продажів. Проте реалізація цього завдання потребує:

- відповідних виробничих потужностей;
- достатнього фінансування;
- необхідної кількості персоналу;
- стабільного постачання;
- відповідної логістики;
- інформаційної підтримки.

Тому між функціональними стратегіями повинна існувати *горизонтальна координація*.

Її можна представити так:

Маркетинг → формує попит → Виробництво → забезпечує пропозицію → Логістика → забезпечує рух ресурсів і продукції → Фінанси → забезпечують ресурсне фінансування → HR → забезпечує людський потенціал → інновації та цифровізація → забезпечують технологічний розвиток.

Таким чином, результативність однієї функціональної стратегії може залежати від якості реалізації інших.

Функціональна стратегія набуває практичного значення лише тоді, коли трансформується у конкретні програми, проєкти та заходи.

Логіка трансформації має вигляд:

Функціональна стратегія → стратегічна ціль → програма → проєкт → захід → відповідальний → ресурс → строк → результат.

Наприклад, стратегія цифровізації може бути реалізована через програму цифрової трансформації, яка включає окремі проєкти:

- автоматизації обліку;
- впровадження CRM;
- створення аналітичної системи;
- автоматизації виробничих процесів;
- інтеграції інформаційних систем;
- підвищення кібербезпеки.

Такий підхід забезпечує перехід від загальних стратегічних декларацій до конкретних управлінських дій.

Оцінювання необхідне для визначення того, наскільки фактичні результати відповідають поставленим функціональним цілям.

Основним інструментом такого оцінювання є *KPI → ключові показники ефективності/результативності*.

При цьому важливо розрізняти результативність і ефективність.

Результативність показує, наскільки досягнуто запланованої цілі.

Ефективність характеризує співвідношення отриманого результату та використаних ресурсів.

Наприклад, якщо організація планувала скоротити витрати на 10 %, а фактично скоротила їх на 8 %, результативність становить 80 % від запланованого рівня.

Оцінювання функціональних стратегій може здійснюватися за такими критеріями:

- досягнення стратегічних цілей;
- дотримання встановлених строків;
- ефективність використання ресурсів;
- економічний результат;
- якість отриманих результатів;
- рівень конкурентоспроможності;
- інноваційність;
- стійкість результатів;
- відповідність стратегічним пріоритетам.

Функціональна стратегія не є незмінним документом. Зміни зовнішнього або внутрішнього середовища можуть зробити окремі стратегічні рішення недостатньо ефективними або навіть недоцільними.

Необхідність коригування може виникати внаслідок:

- зміни попиту;

- посилення конкуренції;
- технологічних змін;
- зміни вартості ресурсів;
- фінансових обмежень;
- зміни законодавства;
- виникнення нових ризиків;
- появи нових ринкових можливостей;
- зміни стратегічних цілей організації.

Тому функціональне стратегічне управління повинно мати *циклічний характер*:

Формування → реалізація → моніторинг → оцінювання → виявлення відхилень → коригування → повторна реалізація.

При цьому коригування не обов'язково означає повну заміну функціональної стратегії. Воно може передбачати:

- зміну окремих цілей;
- перегляд KPI;
- перерозподіл ресурсів;
- зміну строків;
- зміну окремих заходів;
- перегляд пріоритетів;
- запуск нових проєктів.

Розглянемо умовну ситуацію.

Організація визначила загальну стратегічну ціль – *збільшення ринкової частки на 15 % протягом трьох років.*

Для її реалізації функціональні стратегії можуть передбачати:

Маркетингова стратегія → розширення цільових сегментів; → посилення комунікацій; → розвиток бренду.

Виробнича стратегія → збільшення потужностей; → підвищення продуктивності; → скорочення виробничих витрат.

Фінансова стратегія → визначення джерел фінансування; → забезпечення інвестицій; → контроль витрат.

Кадрова стратегія → залучення необхідних фахівців; → розвиток компетентностей; → удосконалення мотивації.

Логістична стратегія → оптимізація постачання; → скорочення термінів доставки; → оптимізація запасів.

Отже, одна загальна стратегічна ціль трансформується у *систему взаємопов'язаних функціональних цілей, заходів та KPI.*

Формування та реалізацію функціональних стратегій доцільно розглядати як єдиний безперервний процес:

1. Аналіз середовища → 2. Визначення функціональних проблем і можливостей → 3. Визначення стратегічних пріоритетів → 4. Формування функціональних цілей → 5. Визначення завдань і заходів → 6. Розподіл ресурсів → 7. Реалізація програм і проєктів → 8. Моніторинг та KPI → 9. Оцінювання результатів → 10. Коригування функціональної стратегії.

Функціональна стратегія є не лише планом дій окремого підрозділу чи напряму діяльності, а складовою інтегрованої системи стратегічного управління, яка забезпечує перетворення загальних стратегічних цілей організації на конкретні функціональні рішення, ресурси, програми, проєкти та вимірювані результати.

Таким чином, якість функціональної стратегії визначається не тільки обґрунтованістю її цілей, а й узгодженістю з іншими функціональними стратегіями, достатністю ресурсного забезпечення, результативністю реалізації та здатністю своєчасно адаптуватися до змін середовища.

Контрольні питання для перевірки знань

1. Розкрийте сутність поняття «**функціональна стратегія**» та визначте її роль у системі стратегічного менеджменту.
2. Яке місце займають функціональні стратегії у загальній ієрархії стратегій організації?
3. Назвіть та охарактеризуйте основні види функціональних стратегій організації.
4. У чому полягає взаємозв'язок корпоративної, конкурентної та функціональних стратегій?
5. Які принципи необхідно враховувати під час формування функціональних стратегій?
6. Розкрийте сутність маркетингової, фінансової та кадрової функціональних стратегій та визначте їх основні завдання.
7. Яку роль відіграють виробнича, інноваційна та інвестиційна стратегії у забезпеченні довгострокового розвитку організації?
8. Яке значення мають логістична, інформаційно-цифрова та стратегія сталого розвитку в системі функціональних стратегій?
9. Назвіть та охарактеризуйте основні етапи розроблення функціональної стратегії.
10. Яким чином здійснюється аналіз функціонального середовища та визначення стратегічних пріоритетів?
11. Як формуються функціональні цілі, завдання та показники результативності (KPI)?

12. У чому полягає значення ресурсного забезпечення функціональних стратегій та яким чином здійснюється розподіл ресурсів між функціональними напрямками?

13. Чому необхідна координація та взаємозв'язок між різними функціональними стратегіями організації?

14. Яку роль відіграють програми, проекти, моніторинг і КРІ у реалізації та оцінюванні функціональних стратегій?

15. У яких випадках виникає необхідність коригування функціональної стратегії та як зміни внутрішнього і зовнішнього середовища впливають на цей процес?

Тема 10. Антикризисний менеджмент стратегічної діяльності

План

1. Сутність та роль антикризового менеджменту в стратегічній діяльності організації
2. Діагностика кризових явищ та формування антикризової стратегії
3. Реалізація та оцінювання антикризової стратегії

1. Сутність та роль антикризового менеджменту в стратегічній діяльності організації

У сучасних умовах діяльність організацій відбувається під впливом значної кількості факторів невизначеності, ризиків та швидких змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Економічні коливання, зміни попиту, посилення конкуренції, технологічні трансформації, ресурсні обмеження, фінансові труднощі та інші загрози можуть негативно впливати на досягнення стратегічних цілей.

За таких умов особливого значення набуває *антикризовий менеджмент*, який має забезпечувати не лише реагування на вже сформовану кризу, а й завчасне виявлення потенційних загроз, попередження кризових явищ, мінімізацію негативних наслідків та відновлення здатності організації до стабільного розвитку.

Антикризовий менеджмент тісно пов'язаний зі стратегічним управлінням, оскільки криза може змінити не тільки поточні результати діяльності, а й саму траєкторію довгострокового розвитку організації.

Криза – це стан або період істотного порушення стабільності діяльності організації, за якого виникають загрози її стратегічним цілям, ресурсній стійкості, конкурентним позиціям або здатності забезпечувати подальший розвиток.

Криза характеризується не лише погіршенням окремих показників. Її сутність полягає у виникненні *системних проблем*, які можуть поставити під сумнів ефективність існуючої моделі діяльності та потребувати зміни управлінських підходів.

Важливо розуміти, що криза не завжди є виключно негативним явищем. За умови своєчасного реагування вона може стати *поштовхом до трансформації організації*.

Наприклад: *Кризова ситуація → виявлення слабких місць → перегляд стратегічних рішень → зміна бізнес-процесів → інновації → підвищення стійкості*.

Отже, криза може виконувати не тільки руйнівну, а й *трансформаційну* функцію.

Основні характеристики кризового стану:

- порушення стабільності діяльності;
- зростання рівня невизначеності;
- погіршення ключових показників;
- виникнення дефіциту ресурсів;
- посилення ризиків;
- зниження ефективності управлінських рішень;
- необхідність швидкого реагування;
- загроза досягненню стратегічних цілей.

Антикризовий менеджмент – це система управлінських рішень, методів, інструментів і заходів, спрямованих на попередження кризових явищ, своєчасне виявлення кризових загроз, мінімізацію негативних наслідків кризи, відновлення стабільності та забезпечення подальшого стратегічного розвитку організації.

Таким чином, антикризовий менеджмент охоплює значно ширше коло завдань, ніж безпосереднє подолання кризової ситуації.

Його основними завданнями є:

1. ідентифікація потенційних кризових загроз;
2. раннє виявлення негативних тенденцій;
3. діагностика причин кризового стану;
4. оцінювання рівня кризових ризиків;
5. запобігання або локалізація кризових явищ;
6. мінімізація економічних та організаційних втрат;
7. забезпечення фінансової та операційної стійкості;
8. формування антикризової стратегії;
9. мобілізація необхідних ресурсів;
10. забезпечення ефективних управлінських комунікацій;
11. відновлення нормальної діяльності;
12. формування довгострокової стратегічної стійкості.

Отже, антикризовий менеджмент має *превентивний, реактивний і відновлювальний характер*.

Превентивний етап – недопущення кризи.

Реактивний етап – локалізація та подолання кризи.

Відновлювальний етап – стабілізація діяльності та формування умов для подальшого розвитку.

Кризові явища можуть бути спричинені як зовнішніми, так і внутрішніми факторами.

Зовнішні фактори:

- макроекономічна нестабільність;

- зміна законодавства;
- інфляційні процеси;
- зміни ринкового попиту;
- посилення конкуренції;
- технологічні зміни;
- зміна цін на ресурси;
- порушення ланцюгів постачання;
- політична та соціальна нестабільність;
- природні та інші надзвичайні події.

Внутрішні фактори:

- неефективна система управління;
- помилки стратегічного планування;
- недостатній контроль витрат;
- нераціональне використання ресурсів;
- низька продуктивність;
- технологічне відставання;
- дефіцит компетентного персоналу;
- недостатня інноваційна активність;
- слабка система внутрішніх комунікацій;
- низька адаптивність організації.

Важливо, що кризу часто породжує *не один фактор, а їх поєднання*.

Наприклад:

Зниження попиту + висока собівартість + зростання конкуренції + неефективна маркетингова політика → погіршення фінансових результатів → дефіцит ресурсів → загострення кризового стану.

Для ефективного антикризового управління важливо правильно визначити характер кризи.

За сферою прояву можна виділити:

1. Фінансову кризу. Характеризується погіршенням фінансового стану, дефіцитом коштів, зростанням заборгованості, зниженням ліквідності та платоспроможності.

2. Маркетингову кризу. Пов'язана зі зниженням попиту, втратою клієнтів, скороченням ринкової частки або послабленням конкурентних позицій.

3. Виробничо-операційну кризу. Виникає через зниження продуктивності, технологічні проблеми, зростання витрат, порушення виробничих процесів.

4. Кадрову кризу. Може проявлятися через дефіцит компетентних працівників, високу плинність персоналу, втрату ключових фахівців або недостатню мотивацію.

5. Інноваційно-технологічну кризу. Пов'язана з технологічним відставанням, нездатністю організації адаптуватися до нових технологій або змінами технологічної парадигми.

6. Управлінську кризу. Виникає внаслідок неефективних управлінських рішень, недосконалої організаційної структури, слабких комунікацій або нездатності менеджменту реагувати на зміни.

Одна організація може одночасно перебувати під впливом декількох видів криз, які взаємно посилюють одна одну.

Антикризовий менеджмент не повинен розглядатися як окрема система, що функціонує лише в момент виникнення проблеми. Він є важливою складовою *стратегічного менеджменту*.

Стратегічний менеджмент відповідає на питання:

Куди повинна рухатися організація та яким чином досягти бажаного довгострокового стану?

Антикризовий менеджмент доповнює це питання:

Як забезпечити досягнення стратегічних цілей за умов загроз, ризиків, невизначеності та кризових змін?

Тому взаємозв'язок можна представити так:

Стратегічні цілі → стратегія → ризики та загрози → оцінювання вразливості → антикризові заходи → реалізація → моніторинг → коригування стратегії.

Антикризовий менеджмент фактично формує *захисний та адаптивний контур стратегічного управління*.

Антикризове управління повинно базуватися на певних принципах.

1. Принцип превентивності. Необхідно виявляти загрози до того, як вони трансформуються у масштабну кризу.

2. Принцип системності. Кризу необхідно розглядати як комплексне явище, що може одночасно впливати на фінанси, персонал, виробництво, маркетинг, технології та інші сфери.

3. Принцип оперативності. В умовах кризи швидкість прийняття управлінського рішення може бути критичним фактором успіху.

4. Принцип обґрунтованості. Антикризові рішення повинні базуватися на достовірній інформації, аналізі причин і прогнозуванні наслідків.

5. Принцип адаптивності. Організація повинна мати можливість швидко змінювати свої рішення відповідно до динаміки середовища.

6. Принцип ресурсної концентрації. В умовах обмежених ресурсів необхідно концентрувати їх на критично важливих напрямках.

7. Принцип відповідальності. За реалізацію антикризових заходів повинні бути чітко визначені відповідальні особи та підрозділи.

8. Принцип безперервності. Антикризовий моніторинг повинен здійснюватися не тільки під час кризи, а постійно.

9. Принцип стратегічної орієнтації. Антикризові заходи не повинні бути спрямовані лише на короткострокове виживання. Вони мають створювати основу для подальшого розвитку.

Антикризовий менеджмент доцільно розглядати як *інтегровану підсистему стратегічного управління*, яка забезпечує стійкість організації в умовах невизначеності.

Його місце у стратегічному управлінні можна представити так:

Аналіз середовища → Визначення стратегічних цілей → Формування стратегії → Ідентифікація ризиків і загроз → Антикризове планування → Реалізація стратегічних та антикризових заходів → Моніторинг → Виявлення кризових сигналів → Антикризове реагування → Оцінювання результатів → Коригування стратегії → Відновлення та розвиток.

Це свідчить про те, що антикризовий менеджмент не обмежується подоланням негативних наслідків. Його стратегічна роль полягає у формуванні здатності організації *передбачати загрози, адаптуватися до змін, зберігати життєздатність та використовувати кризові ситуації як стимул для трансформації.*

Традиційний підхід розглядає кризу переважно як негативне явище:

Криза → втрати → скорочення ресурсів → зниження результативності.

Сучасний стратегічний підхід передбачає більш комплексне бачення:

Криза → виявлення слабких місць → перегляд стратегії → організаційні зміни → інновації → підвищення адаптивності → нові можливості розвитку.

Наприклад, падіння попиту може змусити організацію переглянути продуктову політику, активніше використовувати цифрові канали, оптимізувати витрати та створити нові пропозиції для споживачів. У результаті криза стає каталізатором стратегічних змін.

Ключова модель антикризового менеджменту

ПЕРЕД КРИЗОЮ: моніторинг → прогнозування → раннє попередження → профілактика.

ПІД ЧАС КРИЗИ: діагностика → локалізація → мобілізація ресурсів → антикризові рішення → стабілізація.

ПІСЛЯ КРИЗИ: відновлення → оцінювання → коригування стратегії → трансформація → формування стійкості.

Антикризовий менеджмент стратегічної діяльності — це системний процес передбачення, попередження, локалізації та подолання кризових явищ, спрямований не лише на збереження стабільності організації, а й на забезпечення її адаптивності, стратегічної стійкості та подальшого розвитку.

Отже, ефективність антикризового менеджменту визначається не тільки здатністю організації подолати кризу, а передусім її спроможністю завчасно виявити загрозу, швидко адаптувати стратегічні рішення, раціонально мобілізувати ресурси та перетворити кризовий виклик на основу для подальших стратегічних змін.

2. Діагностика кризових явищ та формування антикризової стратегії

Криза рідко виникає раптово. У більшості випадків їй передують поступове накопичення негативних тенденцій: зниження доходів, погіршення фінансових показників, втрата клієнтів, зростання витрат, погіршення якості, відтік персоналу, технологічне відставання тощо. Саме тому одним із ключових завдань стратегічного антикризового менеджменту є *раннє виявлення таких сигналів*.

Загальна логіка цього процесу має вигляд:

Моніторинг → діагностика → виявлення причин → оцінювання ризиків → визначення критичних проблем → формування цілей → вибір антикризової стратегії → антикризова програма → ресурсне забезпечення.

Стратегічна діагностика – це комплексний процес дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища організації з метою виявлення кризових явищ, визначення їх причин, оцінювання рівня загроз і формування інформаційної основи для прийняття антикризових стратегічних рішень.

Основне завдання діагностики полягає не просто у фіксації негативного результату, а у визначенні:

- що саме відбувається;
- чому це відбувається;
- наскільки серйозною є проблема;
- які наслідки вона може спричинити;
- які ресурси необхідні для її подолання;
- які стратегічні рішення потрібно прийняти.

Стратегічна діагностика повинна охоплювати декілька взаємопов'язаних напрямів.

Фінансово-економічна діагностика

Передбачає аналіз:

- доходів і витрат;
- прибутковості;
- ліквідності;
- платоспроможності;
- фінансової стійкості;

- структури капіталу;
- грошових потоків;
- рівня заборгованості.

Маркетингова діагностика

Оцінюються:

- динаміка попиту;
- обсяг продажів;
- ринкова частка;
- поведінка споживачів;
- конкурентна позиція;
- ефективність маркетингових заходів;
- зміни структури ринку.

Операційна діагностика

Передбачає оцінювання:

- продуктивності;
- використання потужностей;
- собівартості;
- якості;
- тривалості операційних процесів;
- рівня простоїв;
- ефективності використання ресурсів.

Кадрова діагностика

Досліджуються:

- чисельність і структура персоналу;
- рівень компетентностей;
- продуктивність праці;
- плинність кадрів;
- мотивація;
- кадрові ризики;
- потреба в нових компетентностях.

Стратегічно-управлінська діагностика

Оцінюються:

- відповідність стратегії умовам середовища;
- якість управлінських рішень;
- організаційна структура;
- ефективність комунікацій;
- здатність організації до змін;
- рівень стратегічної гнучкості.

Таким чином, діагностика повинна бути комплексною, оскільки проблема в одній сфері може бути наслідком процесів, що виникли в іншій.

Одним із найважливіших завдань антикризового менеджменту є *раннє попередження кризи*.

Ранні сигнали — це зміни показників, тенденцій або поведінкових характеристик, які можуть свідчити про виникнення майбутньої проблеми.

Наприклад:

Зниження продажів → зменшення грошових надходжень → дефіцит оборотних коштів → затримки платежів → погіршення фінансової стійкості.

Якщо організація реагує вже на останньому етапі, можливості для маневру значно скорочуються.

Тому система раннього попередження повинна відстежувати не тільки фактичні результати, а й *тенденції їх зміни*.

До можливих індикаторів кризових явищ належать:

- тривале зниження доходів;
- падіння прибутковості;
- зростання витрат;
- погіршення грошового потоку;
- збільшення дебіторської або кредиторської заборгованості;
- зниження продуктивності;
- втрата клієнтів;
- зменшення ринкової частки;
- зростання плинності персоналу;
- збільшення кількості рекламаций;
- технологічне відставання;
- зниження інноваційної активності.

Важливо оцінювати не окремий показник, а сукупність сигналів та їх динаміку.

Антикризова діагностика повинна охоплювати два взаємопов'язані рівні: *зовнішнє та внутрішнє середовище*.

Зовнішнє середовище

Аналізуються:

- економічні умови;
- конкурентне середовище;
- технологічні тенденції;
- законодавчі зміни;
- соціальні фактори;
- зміни споживчої поведінки;
- ресурсні та цінові фактори;
- міжнародні процеси;
- потенційні загрози та можливості.

Внутрішнє середовище

Оцінюються:

- фінансовий стан;
- ресурсний потенціал;
- персонал;
- технології;
- організаційна структура;
- бізнес-процеси;
- маркетингова політика;
- система управління;
- інноваційний потенціал;
- конкурентні переваги.

Для систематизації результатів може використовуватися *SWOT-аналіз*:

В умовах кризи особливе значення має визначення того, *які внутрішні слабкості посилюють вплив зовнішніх загроз*.

Наприклад:

зростання конкуренції + застаріла технологія → втрата конкурентоспроможності.

У такому випадку антикризове рішення повинно бути спрямоване не тільки на протидію конкурентам, а й на усунення внутрішньої технологічної слабкості.

Кризовий стан значною мірою визначається рівнем ризиків, які організація не здатна своєчасно контролювати.

Стратегічний ризик – це ймовірність виникнення подій, які можуть перешкодити досягненню стратегічних цілей організації.

Основними видами ризиків можуть бути:

- стратегічні;
- фінансові;
- ринкові;
- операційні;
- кадрові;
- технологічні;
- інвестиційні;
- логістичні;
- інформаційні;
- репутаційні.

Оцінювання ризику доцільно здійснювати за двома ключовими параметрами:

ймовірність виникнення × масштаб можливих наслідків.

Наприклад, ризик може бути:

- низьким;

- середнім;
- високим;
- критичним.

Це дозволяє визначити пріоритетність антикризових заходів.

Не всі ризики потребують однакової реакції. *Критичні ризики повинні отримувати першочергову управлінську увагу та ресурсне забезпечення.*

Однією з найскладніших проблем антикризового менеджменту є правильне визначення *першопричини кризи*.

Необхідно відрізняти:

симптом → наслідок → безпосередню причину → фундаментальну причину.

Наприклад:

Зниження прибутку – симптом/результат → зменшення обсягу продажів – безпосередня причина → втрата конкурентних позицій – глибша причина → застаріла продуктова політика та недостатня інноваційність – фундаментальна причина.

Якщо менеджмент реагує лише на симптом, наприклад скорочує витрати, не усуваючи причин втрати конкурентоспроможності, криза може повторитися.

Тому антикризова діагностика повинна відповідати на запитання:

«Що спричинило проблему?», а не лише «Який негативний результат ми спостерігаємо?»

Для пошуку першопричин можуть використовуватися:

- причинно-наслідковий аналіз;
- SWOT-аналіз;
- сценарний аналіз;
- аналіз відхилень;
- експертне оцінювання;
- метод «5 чому»;
- аналіз динаміки показників.

Після встановлення причин і масштабів кризи необхідно визначити, *чого саме організація повинна досягти в результаті антикризового управління.*

Антикризові цілі можуть бути спрямовані на:

- збереження життєздатності організації;
- стабілізацію фінансового стану;
- відновлення платоспроможності;
- збереження ключових клієнтів;
- відновлення конкурентних позицій;
- оптимізацію витрат;
- збереження критично важливих компетентностей;
- відновлення операційної діяльності;

- технологічне оновлення;
- формування стратегічної стійкості.

В умовах кризи необхідно чітко розмежовувати *короткострокові та довгострокові цілі*.

Наприклад:

Короткострокова ціль: забезпечити позитивний грошовий потік.

Середньострокова ціль: відновити прибутковість.

Довгострокова ціль: сформувати стійку конкурентну позицію.

Це дозволяє уникнути ситуації, коли короткострокові антикризові заходи знищують потенціал майбутнього розвитку.

Після визначення цілей менеджмент повинен обрати найбільш доцільний варіант антикризової стратегії.

Залежно від характеру кризи можуть застосовуватися:

Стратегія стабілізації. Спрямована на припинення негативної динаміки та відновлення керованості.

Криза → стабілізація → відновлення → розвиток.

Стратегія скорочення. Передбачає зменшення витрат, оптимізацію структури, відмову від неефективних напрямів діяльності.

Стратегія реструктуризації. Передбачає суттєву зміну організаційної, фінансової, операційної або бізнес-моделі.

Стратегія концентрації. Передбачає зосередження ресурсів на найбільш перспективних і життєздатних напрямках.

Стратегія диверсифікації. Передбачає пошук нових продуктів, ринків або напрямів діяльності для зниження залежності від одного джерела доходів.

Інноваційна стратегія. Передбачає використання нових технологій, продуктів, процесів або бізнес-моделей як засобу виходу з кризи.

Стратегія відновлення та розвитку. Спрямована на перехід від подолання кризових явищ до формування нової моделі стійкого розвитку.

Вибір стратегії залежить від:

масштабу кризи + причин кризи + ресурсів + ризиків + стану ринку + стратегічного потенціалу організації.

Обрана стратегія повинна бути конкретизована в **антикризовій програмі**.

Антикризова програма – це комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення визначених антикризових цілей у встановлені строки та з використанням відповідних ресурсів.

До її структури доцільно включати:

1. антикризові цілі;
2. проблеми, які необхідно вирішити;
3. конкретні заходи;
4. відповідальних осіб;

5. необхідні ресурси;
6. строки виконання;
7. очікувані результати;
8. KPI;
9. ризики реалізації;
10. механізми моніторингу та коригування.

Наприклад:

Антикризова проблема	Захід	Результат	KPI
Зростання витрат	оптимізація процесів	скорочення витрат	витрати на одиницю продукції
Зниження продажів	перегляд маркетингової стратегії	збільшення продажів	темпи приросту продажів
Дефіцит коштів	оптимізація грошових потоків	підвищення ліквідності	коефіцієнт ліквідності
Втрата персоналу	удосконалення мотивації	стабілізація персоналу	рівень плинності
Технологічне відставання	модернізація	підвищення продуктивності	продуктивність

Таким чином, антикризова програма перетворює стратегічні рішення на конкретний план дій.

Аналітична модель формування антикризової стратегії

Процес можна представити як послідовність:

1. Виявлення кризових сигналів
2. Стратегічна діагностика
3. Визначення причин кризи
4. Оцінювання ризиків і масштабів загроз
5. Визначення критичних проблем
6. Формування антикризових цілей
7. Вибір стратегічної альтернативи
8. Розроблення антикризової програми
9. Ресурсне забезпечення
10. Реалізація та моніторинг.

Припустимо, організація протягом двох років втрачає частину ринку.

Початковий аналіз показує:

*Зниження продажів → зменшення доходів → дефіцит фінансових ресурсів
→ скорочення інвестицій → технологічне відставання
→ подальша втрата конкурентоспроможності.*

Поверхнєве антикризове рішення могло б передбачати лише скорочення витрат.

Проте стратегічна діагностика показує, що основною проблемою є *втрата конкурентоспроможності через технологічне та продуктове відставання.*

Тому антикризова стратегія повинна включати:

оптимізацію витрат + технологічне оновлення + перегляд продуктового портфеля + активізацію маркетингу + розвиток компетентностей персоналу.

Це демонструє принципову відмінність *стратегічного антикризового менеджменту від простого скорочення витрат.*

Ключова управлінська формула

Не симптом → а причина; не одноразова реакція → а системна стратегія; не лише виживання → а відновлення та подальший розвиток.

Діагностика кризових явищ та формування антикризової стратегії є взаємопов'язаним процесом, що забезпечує своєчасне виявлення загроз, визначення причин і масштабів кризового стану, вибір обґрунтованих стратегічних альтернатив та формування комплексу заходів для стабілізації, відновлення й подальшого розвитку організації.

Отже, якісна антикризова стратегія повинна ґрунтуватися на достовірній діагностиці, враховувати реальні ресурси організації, бути орієнтованою на усунення першопричин кризи та передбачати чіткі цілі, заходи, відповідальність, ресурси й показники результативності.

3. Реалізація та оцінювання антикризової стратегії

Формування антикризової стратегії саме по собі не забезпечує подолання кризових явищ. Вона набуває практичного значення лише за умови її належної реалізації, яка передбачає мобілізацію ресурсів, розподіл відповідальності, організацію антикризових заходів, управління змінами та постійний моніторинг результатів.

Особливістю реалізації антикризової стратегії є необхідність одночасно вирішувати *два взаємопов'язані завдання:*

1. забезпечити стабілізацію поточного стану організації;
2. не допустити руйнування її довгострокового стратегічного потенціалу.

Тому антикризове управління не повинно зводитися лише до скорочення витрат або мінімізації поточних втрат. Його завданням є створення умов для *відновлення, адаптації та подальшого розвитку.*

Загальна логіка реалізації антикризової стратегії:

Антикризова стратегія → цілі → програма заходів → відповідальність → ресурси → реалізація → моніторинг → KPI → оцінювання → коригування → відновлення та розвиток.

Реалізація антикризової стратегії потребує відповідної організаційної системи.

Перш за все необхідно визначити:

- хто приймає стратегічні антикризові рішення;
- хто відповідає за окремі напрями;
- які повноваження мають відповідальні особи;
- які ресурси їм доступні;
- яким чином здійснюється координація;
- як відбувається контроль результатів.

Важливим є принцип:

Відповідальність повинна відповідати повноваженням і ресурсам.

Якщо менеджеру доручено виконання антикризового завдання, але він не має необхідних повноважень або ресурсів, імовірність успішної реалізації такого завдання суттєво знижується.

Організаційне забезпечення може передбачати створення спеціальної *антикризової команди*, до складу якої входять представники ключових функціональних напрямів.

Наприклад:

Вищий менеджмент → *Антикризова команда* Фінанси – персонал – маркетинг – операційна діяльність – логістика – інформаційне забезпечення.

Така структура дає змогу швидше обмінюватися інформацією та приймати комплексні рішення.

Однією з найбільш складних проблем кризового періоду є *обмеженість ресурсів*.

У кризових умовах організація часто стикається з одночасним скороченням доходів, зростанням витрат і необхідністю фінансувати невідкладні антикризові заходи.

Тому особливого значення набуває пріоритезація ресурсів.

Основними видами ресурсів є:

- фінансові;
- кадрові;
- матеріальні;
- технологічні;
- інформаційні;
- часові;
- інтелектуальні.

Принцип ресурсного забезпечення можна представити так:

Критична проблема → *стратегічний пріоритет* → *необхідні ресурси* → *концентрація ресурсів* → *контроль результату*.

У фінансовій сфері антикризове управління може передбачати:

- оптимізацію витрат;
- контроль грошових потоків;

- перегляд інвестиційних пріоритетів;
- реструктуризацію фінансових зобов'язань;
- пошук додаткових джерел фінансування;
- прискорення надходження коштів;
- скорочення неефективних витрат.

Однак надмірне скорочення витрат може мати негативний стратегічний ефект.

Наприклад, механічне скорочення витрат на персонал, інновації або технологічне оновлення може тимчасово покращити фінансові показники, але водночас послабити конкурентоспроможність організації.

Тому необхідно розрізняти:

оптимізацію витрат і руйнівне скорочення ресурсів.

Людський фактор є одним із ключових чинників успішності антикризового управління.

Кризові ситуації часто супроводжуються:

- невизначеністю;
- психологічною напруженістю;
- зниженням мотивації;
- страхом втрати роботи;
- конфліктами;
- зростанням плинності персоналу;
- погіршенням внутрішніх комунікацій.

Тому антикризова стратегія повинна передбачати *відкрите, своєчасне та достовірне інформування персоналу.*

Особливого значення набувають:

- чітке визначення відповідальності;
- пояснення цілей антикризових заходів;
- регулярний обмін інформацією;
- підтримка критично важливих працівників;
- збереження ключових компетентностей;
- адаптація системи мотивації;
- розвиток антикризових компетентностей менеджерів.

У кризових умовах менеджмент повинен не лише контролювати працівників, а й *залучати їх до пошуку рішень.*

Працівники, які безпосередньо пов'язані з операційними процесами, часто першими виявляють проблеми та можуть запропонувати практичні способи їх вирішення.

Реалізація антикризової стратегії практично завжди передбачає певні зміни.

Це можуть бути:

- зміна організаційної структури;
- перегляд бізнес-процесів;
- зміна продуктового портфеля;
- цифровізація;
- технологічна модернізація;
- оптимізація персоналу;
- зміна системи мотивації;
- вихід на нові ринки;
- відмова від неефективних напрямів.

Антикризові зміни повинні здійснюватися системно.

Доцільна послідовність:

Діагностика проблеми → обґрунтування необхідності змін → визначення цільового стану → планування змін → комунікація → реалізація → оцінювання → закріплення результатів.

Особливо важливим є недопущення хаотичного управління кризою, коли менеджмент приймає численні непов'язані рішення під впливом поточних проблем.

Антикризові заходи повинні бути об'єднані спільною стратегічною логікою.

Для практичної реалізації антикризової стратегії необхідно перевести її положення у систему конкретних програм і проєктів.

Наприклад, якщо стратегічною проблемою є зниження конкурентоспроможності, антикризова програма може включати:

Програму відновлення конкурентоспроможності

→ проєкт оновлення продукції; → проєкт технологічної модернізації; → проєкт оптимізації витрат; → маркетинговий проєкт; → проєкт розвитку персоналу.

Для кожного проєкту визначаються:

- мета;
- завдання;
- строки;
- бюджет;
- відповідальні;
- ресурси;
- ризики;
- очікуваний результат;
- KPI.

Таким чином:

Антикризова стратегія → програма → проєкти → конкретні заходи → вимірювані результати.

Антикризова стратегія реалізується в умовах високої динамічності та невизначеності, тому її виконання потребує постійного моніторингу. Навіть стратегічно обґрунтовані рішення можуть втрачати актуальність унаслідок зміни ринкової ситуації, ресурсних можливостей, поведінки конкурентів або виникнення нових ризиків.

Моніторинг антикризової стратегії – це систематичне спостереження за ходом її реалізації, оцінювання досягнутих результатів, виявлення відхилень та своєчасне прийняття коригувальних управлінських рішень.

Моніторинг має забезпечувати відповіді на чотири ключові питання:

1. Чи виконуються заплановані антикризові заходи?
2. Чи досягаються визначені результати?
3. Які відхилення виникли та чим вони зумовлені?
4. Чи залишається обрана антикризова стратегія актуальною?

Для цього доцільно використовувати систему *KPI* – *ключових показників результативності*.

Показники повинні охоплювати не лише фінансові результати, а й операційні, ринкові, кадрові, інноваційні та стратегічні параметри.

Наприклад:

Напрямок	Основні KPI
Фінанси	прибутковість, ліквідність, грошовий потік, рівень заборгованості
Ринок	обсяг продажів, частка ринку, кількість клієнтів
Операційна діяльність	продуктивність, собівартість, рівень браку
Персонал	плинність кадрів, продуктивність праці, рівень залученості
Інновації	кількість нових продуктів, частка інноваційної продукції
Ресурси	рівень використання ресурсів, економія витрат
Ризики	кількість критичних ризиків, рівень ризикового навантаження
Стратегія	ступінь досягнення стратегічних цілей

Особливо важливо порівнювати *планові та фактичні значення*.

Плановий показник → фактичний показник → відхилення → аналіз причин → управлінське рішення.

Наприклад, стратегія передбачала скорочення операційних витрат на 10 %, а фактично витрати зменшилися лише на 4 %. Сам факт відхилення не є достатнім для прийняття рішення. Необхідно визначити його причини: недостатню оптимізацію процесів, зростання цін на ресурси, помилки планування або інші фактори.

Моніторинг показує, *що відбувається*, тоді як оцінювання дає змогу визначити, *наскільки ефективними були прийняті рішення*.

Оцінювання ефективності антикризових заходів – це визначення ступеня досягнення поставлених цілей та співвідношення отриманих результатів із використаними ресурсами.

До основних критеріїв оцінювання належать:

1. Результативність. Визначає, наскільки досягнуто поставлених цілей.

Наприклад: план – відновити продажі на 15 %; фактичний результат – зростання на 12 %.

2. Економічна ефективність. Визначає співвідношення отриманого результату та витрачених ресурсів.

3. Оперативність. Оцінюється, наскільки швидко вдалося досягти необхідного результату.

4. Стійкість результату. Важливо визначити, чи є отриманий позитивний результат тимчасовим, чи він створює довгостроковий ефект.

5. Стратегічна відповідність. Антикризові заходи повинні відповідати загальній стратегії організації.

6. Адаптивність. Оцінюється здатність організації змінювати свої рішення відповідно до нових умов.

7. Рівень зниження ризиків. Важливо визначити, наскільки реалізація антикризових заходів зменшила ймовірність повторного виникнення проблеми.

Таким чином, ефективність антикризової стратегії не можна оцінювати лише за одним показником, наприклад прибутком.

Доцільно застосовувати *систему взаємопов'язаних показників*, які відображають поточну стабілізацію та майбутню стратегічну стійкість.

Антикризова стратегія повинна бути достатньо гнучкою, щоб адаптуватися до змін середовища.

Необхідність її коригування виникає у випадках, коли:

- заплановані результати не досягаються;
- змінилися зовнішні умови;
- виникли нові ризики;
- змінилися ресурси організації;
- змінилася поведінка споживачів;
- посилилася конкуренція;
- виникли нові технологічні можливості;
- окремі антикризові заходи виявилися неефективними.

Коригування може бути:

частковим – змінюються окремі заходи, строки або KPI;

структурним – переглядаються окремі напрями антикризової стратегії;

комплексним — змінюються основні стратегічні орієнтири та модель розвитку.

Важливо розуміти, що *вихід із кризи не означає автоматичного повернення до стану, який існував до її виникнення.*

У багатьох випадках криза демонструє, що попередня модель діяльності вже не відповідає новим умовам.

Тому процес виходу з кризи доцільно розглядати як:

Стабілізація → відновлення → трансформація → новий етап розвитку.

Етап стабілізації. Основне завдання – припинити погіршення ключових показників.

Етап відновлення. Відновлюються фінансові, операційні, кадрові та ринкові можливості.

Етап трансформації. Переглядаються бізнес-процеси, технології, структура, продукти або бізнес-модель.

Етап розвитку. Організація переходить від антикризових заходів до реалізації нових стратегічних можливостей.

Таким чином, *успішний вихід із кризи повинен завершуватися не просто відновленням попередньої стабільності, а підвищенням здатності організації протистояти майбутнім загрозам.*

Одним із найважливіших результатів антикризового менеджменту має бути формування *стратегічної стійкості організації.*

Стратегічна стійкість – це здатність організації зберігати ключові функції та досягати стратегічних цілей, адаптуючись до несприятливих змін, ризиків і кризових ситуацій.

Стратегічна стійкість передбачає не відсутність криз, а *здатність організації ефективно реагувати на них і відновлюватися після негативних впливів.*

Основними механізмами формування стратегічної стійкості є:

- постійний моніторинг середовища;
- система раннього попередження;
- стратегічне прогнозування;
- управління ризиками;
- диверсифікація ресурсів і джерел доходів;
- фінансові резерви;
- гнучка організаційна структура;
- розвиток персоналу;
- технологічна адаптивність;
- цифровізація;
- сценарне планування;
- антикризові плани;
- розвиток стратегічних партнерств;
- посткризовий аналіз.

Особливо важливим є *посткризовий аналіз.*

Після завершення кризи необхідно визначити:

- що стало причиною кризи;
- які рішення були ефективними;

- які рішення виявилися помилковими;
- які ресурси виявилися недостатніми;
- які ризики не були враховані;
- які сигнали не були своєчасно помічені;
- які зміни необхідно внести в систему управління.

Це дозволяє перетворити отриманий кризовий досвід на *організаційні знання*.

Однією з поширених помилок є ототожнення антикризового менеджменту виключно з економією ресурсів.

Спрощена модель:

Криза → скорочення витрат → тимчасова економія.

Однак стратегічний підхід передбачає значно ширшу модель:

Криза → діагностика причин → визначення критичних проблем → стабілізація → оптимізація ресурсів → інновації → трансформація → відновлення конкурентоспроможності → стратегічний розвиток.

Наприклад, скорочення витрат на дослідження та розробки може покращити фінансовий результат у короткостроковому періоді, але водночас послабити інноваційний потенціал організації.

Тому під час кризи необхідно розділяти:

витрати, які можна оптимізувати, і ресурси, які є критичними для майбутнього розвитку.

Практичний приклад реалізації антикризової стратегії

Розглянемо умовну організацію, яка зіткнулася зі зниженням попиту та втратою частини ринку.

Початковий стан

- обсяг продажів знизився;
- витрати зросли;
- прибутковість скоротилася;
- частина клієнтів перейшла до конкурентів;
- застаріла частина технологічного обладнання.

Етап 1. Діагностика

Виявлено, що основними причинами проблеми є:

висока собівартість + недостатня інноваційність + слабка адаптація продукту до нових потреб клієнтів.

Етап 2. Антикризова стратегія

Визначено три пріоритети:

1. стабілізація фінансового стану;
2. відновлення конкурентоспроможності;
3. технологічне та продуктове оновлення.

Етап 3. Антикризова програма

Передбачено:

- оптимізацію операційних витрат;
- оновлення продуктового портфеля;
- технологічну модернізацію;
- посилення маркетингової діяльності;
- розвиток компетентностей персоналу.

Етап 4. KPI

Встановлено:

- скорочення витрат на 8 %;
- збільшення продажів на 12 %;
- скорочення частки браку на 20 %;
- збільшення продуктивності на 10 %;
- відновлення частки ринку.

Етап 5. Моніторинг

Через шість місяців встановлено, що витрати скоротилися на 7 %, продажі зросли на 9 %, а продуктивність — на 11 %.

Отже, частина цілей була досягнута, але ринкова позиція відновлювалася повільніше.

Етап 6. Коригування

Менеджмент посилює маркетинговий напрям і переглядає продуктову пропозицію.

Етап 7. Посткризова трансформація

Після стабілізації організація формує систему раннього попередження криз, запроваджує регулярний стратегічний моніторинг і створює резерви ресурсів.

Таким чином, антикризове управління не завершується після покращення показників. Воно переходить у систему постійного забезпечення стратегічної стійкості.

Увесь процес третього питання можна представити у вигляді замкненого управлінського циклу:

1. Антикризова стратегія → 2. Визначення цілей і пріоритетів → 3. Формування антикризової програми → 4. Організаційне та ресурсне забезпечення → 5. Реалізація заходів і проєктів → 6. Моніторинг і KPI → 7. Оцінювання результатів → 8. Виявлення відхилень → 9. Коригування рішень → 10. Стабілізація та вихід із кризи → 11. Посткризова трансформація → 12. Формування стратегічної стійкості → Новий цикл стратегічного моніторингу.

Реалізація та оцінювання антикризової стратегії є безперервним процесом, що поєднує організаційне та ресурсне забезпечення, управління

змінami, реалізацію антикризових програм і проєктів, моніторинг, KPI, оцінювання результатів та своєчасне коригування управлінських рішень.

Головним результатом антикризового менеджменту має бути не просто подолання поточної кризи, а формування такої системи стратегічного управління, яка забезпечує адаптивність, стійкість, здатність до відновлення та готовність організації до майбутніх кризових викликів.

Контрольні питання для перевірки знань

1. Розкрийте сутність поняття «антикризовий менеджмент» та визначте його роль у стратегічній діяльності організації.
2. Що таке криза в діяльності організації та які основні причини її виникнення?
3. Охарактеризуйте основні види криз, які можуть виникати в діяльності організації.
4. У чому полягає взаємозв'язок стратегічного та антикризового менеджменту?
5. Назвіть та охарактеризуйте основні принципи антикризового управління стратегічною діяльністю.
6. Що являє собою стратегічна діагностика кризового стану організації та які її основні складові?
7. Які ранні сигнали та індикатори можуть свідчити про наближення кризових явищ в організації?
8. Які методи доцільно використовувати для визначення причин та критичних факторів кризового стану організації?
9. Як здійснюється оцінювання стратегічних, фінансових, операційних та інших ризиків в умовах кризи?
10. Охарактеризуйте основні етапи формування антикризової стратегії організації.
11. Які стратегічні альтернативи може використовувати організація для подолання кризового стану?
12. Яку роль відіграють антикризові програми, проєкти та управлінські рішення у реалізації антикризової стратегії?
13. Яке значення мають моніторинг та система KPI для контролю реалізації антикризової стратегії?
14. За якими критеріями оцінюється ефективність антикризових заходів та в яких випадках виникає необхідність коригування антикризової стратегії?
15. Що таке стратегічна стійкість організації та які механізми забезпечують запобігання повторним кризам?

Список рекомендованої літератури

1. Афанасьєв М. Ю., Трофимова Т. Ю. Стратегічний менеджмент: *навчальний посібник*. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 200 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/25045>
2. Гордієнко О. І., Кузьмін О. Є., Мельник Л. М. Стратегічне управління підприємством: *підручник*. Львів: Новий Світ 2000, 2021. 400 с. URL: <https://www.libcat.if.ua/opac/index.php?url=/notices/index/IdNotice:207402/Source:default>
3. Квасній Л. І., Мельник Г. В. Стратегічний менеджмент: *навчально-методичний посібник*. Тернопіль: ТНЕУ, 2021. 180 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/35771>
4. Кваша С. М., Власюк О. С. Стратегічне управління економікою: *навчальний посібник*. К.: ННЦ «Інститут аграрної економіки», 2021. 312 с. URL: <https://lib.znau.edu.ua/jspui/handle/123456789/12219>
5. Кравченко О. В. Strategic accounting and analysis in the management of the enterprise: *монографія*. Прага: OKTAN PRINT, 2021. 151 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84258>
6. Національна стратегія розвитку малого та середнього підприємництва в Україні на 2017–2020 роки. <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=dc4f0b4c-4024-4081-b24f-f1c61f2c8b53>
7. Про основи національної безпеки України. *Закон України* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>
8. Про стратегічне планування розвитку територій України. *Закон України* від 17.06.2020 № 645-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/645-20#Text>
9. Семенча І. Є., Гордієнко С. О. Формування стратегії розвитку бізнесу в умовах кризи. *Економічний простір*. 2022. № 181. С. 143–150. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-25>
10. Старостенко Г. Г., Стадник В. В. Стратегічний менеджмент: *навчальний посібник*. К.: ХНЕУ, 2019. 272 с. URL: <http://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/32718>
11. Сус Т., Ємець О., Мовчун С., Судук Н., Цюпа О. Інноваційний розвиток аграрного сектора: моделі фінансування та оцінка впливу фінансування на регіональному рівні. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2023. Том № 2 (49). С. 181–1893. (Scopus; Web of Science)
12. Yulia Vichnevskaya, Victor Ladychenko, Olena Uliutina, Juliia Kanaryk, Svtlana Movchun. Regulatory and Legal Provision of Alternative Sources of Energy as a Component of Energy Sector of the Economy. *Studies of Applied Economics. Estudios de Economia Aplicada*. Volume 39-9, September 2021. PP 2-11. // ISSN:1133-3197. DOI: 10.25115/eea.v39i9.5786. URL: <https://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea> (Scopus)
13. Стратегічний менеджмент. *Підручник*. Сидоров О. А., Фісуненко Н. О., Альошина Т. В., Фоменко А. Є. Дніпро: Арт-Прес, 2024, 352 с. ISBN 978-966-348-505-8

14. Стратегія розвитку промисловості та цифрової економіки до 2030 року: *Постанова Кабінету Міністрів України № 1016 від 28.09.2022*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1016-2022-п#Text>
15. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: *підручник*. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с. URL: <http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/handle/123456789/10134>
16. Choori A., Kazemi M. Strategic Management in the Digital Age: A Review of Decision-Making Frameworks. *International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior*. 2023. Vol. 3(2). P. 21–32. URL: <https://www.researchgate.net/publication/378927677>
17. Journal of Business Strategy (Emerald Insight). URL: <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0275-6668>
18. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press, 2008. 432 p. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=193>
19. Strategic Organization (SAGE Journals). URL: <https://journals.sagepub.com/home/SOQ>
20. Thompson A. A., Peteraf M. A., Gamble J. E., Strickland A. J. Crafting and Executing Strategy: *The Quest for Competitive Advantage*. 23rd ed. McGraw-Hill Education, 2022. URL: <https://www.mheducation.com/highered/product/crafting-executing-strategy-thompson-peteraf/M9781260261546.html>
21. Velykykh K. Strategic planning as an effective tool of organisational change. *Municipal Economy of Cities*. 2024. № 2(183). С. 43–47. URL: <https://khg.kname.edu.ua/index.php/khg/article/view/6242>