

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВНУТРІШНІХ СПРАВ
КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ ЛЬОТНИЙ КОЛЕДЖ**

Циклова комісія економіки та управління

ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ

навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент»
обов'язкових компонент
освітньо-професійної програми першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Логістика

за темою - Стратегічне управління: сутність та особливості

Харків 2022

ЗАТВЕРДЖЕНО

Науково-методичною радою
Харківського національного
університету внутрішніх справ
Протокол від 30.08.2022 № 8

СХВАЛЕНО

Методичною радою
Кременчуцького льотного
коледжу Харківського
національного університету
внутрішніх справ
Протокол від 22.08.2022 № 1

ПОГОДЖЕНО

Секцією науково-методичної ради
ХНУВС з гуманітарних та соціально-
економічних дисциплін
Протокол від 29.08.2022 № 8

Розглянуто на засіданні циклової комісії економіки та управління, протокол від
15.08.2022 № 1

Розробники: старший викладач циклової комісії економіки та управління,
к.е.н., спеціаліст вищої категорії, викладач – методист, Цимбалістова О.А.

Рецензенти:

1. Старший викладач циклової комісії економіки та управління КЛК ХНУВС, к.е.н., спеціаліст вищої категорії, викладач – методист, Харченко М.В.
2. Професор кафедри логістики НАУ, доктор економічних наук, професор, експерт Українського логістичного альянсу (УЛА) Смерічевська С.В.

План лекцій:

1. Стратегічне управління: сутність поняття, мета, завдання, предмет та принципи.
2. Основні елементи стратегічного управління: сутність та взаємозв'язок.
3. Концепція стратегічного управління: сутність, елементи, механізм здійснення.
4. Система стратегічного управління та її складові.
5. Процес стратегічного управління.
6. Еволюція стратегічного управління.
7. Досвід і проблеми стратегічного управління підприємствами України.

Рекомендована література:

Основна:

1. Бабій Л. Конкуренція у міжнародному бізнесі: навчальний посібник / Л.Бабій. – К.: Університет економіки та права «КРОК», 2010. – 152 с.
2. Гіл, Ч. Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку / Ч. Гіл; Р.Ткачук. – К.: Вид-во Соломії Павличко "Основи", 2001. – 856 с.
3. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 2-е изд. / Ф. Котлер. [пер. с англ. под. ред. С.Г. Божук]. – СПб., 2006. – 464 с.
4. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С., Майзель А.И. Международный менеджмент. – СПб: Питер, 2001. – 576 с.
5. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов, М.: Альпина Паблише, 2014. – 589 с..
6. Сіваченко І. Ю., Козака Ю. Г., Логвінової Н. С. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: кредитно-модульний курс. Навчальний посібник.– К.: «Центр учбової літератури», 2009. – 300 с.

Додаткова:

7. Пастухова, В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність [Текст] : монографія / В. В. Пастухова. – К. : КНТЕУ, 2002. – 302 с.
8. Смолін, І. В. Стратегічне планування розвитку організації [Текст] : монографія / І. В. Смолін. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004. – 344 с.
9. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П. Бутко, М.Ю. Дітковська, С.М. Задорожна та ін.] – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с.
10. Тарнавська, Н. Стратегічний менеджмент: практикум [Текст] : навчальний посібник / Н. Тарнавська, О. Напора. – Тернопіль : Карт-бланш : К.: Кондор, 2008. – 287 с.
11. Федонін, О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка [Текст]: навч. посібник / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк. – К. :

КНЕУ, 2003. – 316 с.

12. Стратегічний менеджмент : методичні рекомендації до проведення ділової гри для студентів спеціальності 073 "Менеджмент" першого (бакалаврського) рівня [Електронний ресурс] / уклад. І. В. Шевченко, І. М. Геращенко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. – 45 с.

Інформаційні ресурси в Інтернеті

13. https://shron1.chtyvo.org.ua/Butko_Mykola/Stratehichnyi_menedzhment.pdf- стратегічний менеджмент.

14. <http://www.caravela.kiev.ua/pages/view/189>– стратегічний менеджмент.

15. <http://www.tnu.in.ua/study/refs/d179/file1321154.html> - підручник стратегічний менеджмент.

Текст лекції

1. Стратегічне управління: сутність поняття, мета, завдання, предмет та принципи.

Поняття «стратегічне управління» було введено на початку 70-х років XX сторіччя для того, щоб внести розходження в поняття управління на рівні процесу виробництва і на рівні організації в цілому. Необхідність фіксації такого розходження була викликана змінами ведення бізнесу. Основні передумови посилення стратегічного характеру управління підприємством такі:

- нестабільність зовнішнього середовища;
- глобалізація економіки;
- поширення меж ринків діяльності;
- інтенсивність конкурентної боротьби;
- розвиток науково-технічного прогресу;
- диверсифікація діяльності підприємств.

Стратегічне управління в науковій літературі розглядається як:

- вид управлінської діяльності, яка передбачає реалізацію встановлених перспективних цілей шляхом здійснення стратегічних змін у підприємстві;
- управлінський процес, за допомогою якого здійснюється взаємодія підприємства із зовнішнім оточенням;
- галузь економічної науки, яка вивчає прийоми, інструментарій, методологію стратегічного управління та способи практичної реалізації цих наукових знань.

Мета стратегічного управління полягає у побудові такої динамічної системи, яка давала б змогу забезпечувати своєчасне визначення місії, цілей та стратегій, розробку і виконання системи планів, удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для підвищення його конкурентоспроможності та існування в довгостроковій перспективі.

Завдання стратегічного менеджменту можуть бути розглянуті у трьох розрізах: процесному, елементному, функціональному. Процесний розріз розглядає аспекти будови та дії технології управління. Об'єктами його дослідження є стадії управління, етапи управління та їх послідовність, організація робіт, витрати тощо. Елементний розріз пов'язаний з оцінкою та коригуванням, при необхідності, ролі та значення різних елементів управління: стилю управління, інформаційної системи, технічного оснащення, роботи з кадрами тощо. Функціональний розріз пов'язаний з процесом формулювання та досягнення цілей через вплив на види та зміст управлінської діяльності, функціональний розподіл праці, формування структури органів управління, діяльність підприємства з урахуванням особливостей зовнішнього та внутрішнього середовища.

Об'єктом стратегічного управління визначаються підприємства, стратегічні господарські підрозділи та стратегічні зони господарювання.

Стратегічному управлінню притаманні **принципи** як загального управління, так і специфічні для нього, під впливом яких управління підприємством набуває відповідного напрямку і характеру, а саме:

- унікальність стратегії;
- економічність;
- довгострокова ефективність;
- чітке розмежування завдань стратегічного та оперативного управління;
- адаптивність;
- обмежена раціональність;
- обґрунтованість вибору стратегічних цілей і стратегій;
- партисипативність управління;
- мотивованість персоналу в процесі досягнення стратегічних цілей;
- забезпечення рівноваги підприємства в зовнішньому середовищі;
- багатоваріантність стратегічних рішень;
- гнучкість стратегічних рішень;
- створення синергійного ефекту.

2 Основні елементи стратегічного управління: сутність та взаємозв'язок

Основними елементами стратегічного управління є стратегія, політика, місія, цілі, потенціал, стратегічна позиція, конкурентоспроможність, стратегічні чинники успіху, ключові конкурентні переваги, стратегічні рішення, стратегічне планування, стратегічний план, стратегічна програма, стратегічний аналіз.

Стратегія розглядається як результат, як сукупність взаємозалежних рішень, що визначають пріоритетні напрями використання ресурсів, зусиль підприємства для реалізації його місії, забезпечення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках, як засіб реалізації інтересів

підприємства.

Політика підприємства являє собою систему чітко сформульованих, незалежних від часу норм і принципів, під впливом яких рішення і повсякденна діяльність підприємства набувають того чи іншого напрямку.

Місія – це поняття, яке задає загальний напрямок діяльності підприємства, відображає її основний зміст; це призначення підприємства на ринку діяльності.

Цілі виражають спрямованість підприємства щодо виконання місії; розглядаються не тільки як бажаний результат, але й як інструмент діяльності підприємства.

Потенціал визначається як джерела, можливості, засоби, запаси, що можуть бути використані для вирішення будь-яких завдань, визначення певної мети, можливості окремої особи, суспільства, держави в якій-небудь сфері. Елементами потенціалу є персонал, засоби виробництва, запаси, виробничі потужності тощо. Потенціал підприємства визначає здатність протистояти негативному зовнішньому впливу та впливати на зовнішнє середовище.

Стратегічна позиція підприємства – це відповідність можливостей підприємства його конкурентному середовищу на кожному привабливому сегменті ринку.

Конкурентоспроможність – стан об'єкта, що характеризує реальну або потенційну можливість виконання функціональних обов'язків в умовах ймовірної протидії суперників.

Конкурентоспроможність – це властивість об'єкта, що характеризується ступенем задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, які представлені на певному ринку.

Ключові чинники успіху (конкурентні переваги) – характерний для певної галузі перелік чинників, що приносять їй переваги перед іншими галузями, а також одним підприємствам галузі над іншими.

Стратегічні чинники успіху – це чинники, які мають можливості забезпечувати успіх підприємства впродовж тривалого періоду.

Стратегічне планування – це діяльність, спрямована на конструювання моделі розвитку підприємства, яка ґрунтується на забезпеченні його ефективного функціонування та конкурентоспроможності. Результатом стратегічного планування є перспективні цілі та стратегії, що знаходять своє відображення в стратегічних планах і програмах підприємства.

Стратегічний план – формалізований плановий документ, що відбиває «стратегічний набір» організації, конкретизований у послідовності окремих планових завдань. Стратегічні плани орієнтовані на досягнення довгострокових цілей, системні, визначені за термінами, витратами та виконавцями, гнучкі, мають кількісну визначеність, легкість для пояснення та сприймання, можливість виконання тощо.

Стратегічна програма – це координаційний адресний документ, який є економічно та науково-обґрунтованою системою пов'язаних між собою і націлених на реалізацію конкретної комплексної мети соціально-економічних,

науково-технічних, організаційно-господарських заходів, узгоджених за термінами, виконавцями та забезпечених необхідними ресурсами. Програма складається з певних програмних заходів.

Стратегічний аналіз – аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з метою визначення його стратегічного потенціалу, стратегічної позиції та перспектив розвитку.

Стратегічні рішення – це рішення, які мають принципове значення для функціонування об'єкта; обумовлюють довготермінові незворотні наслідки; стосуються процесів формування орієнтирів діяльності, вибору стратегії, мобілізації та розподілу стратегічних ресурсів підприємства (рис 1.1).

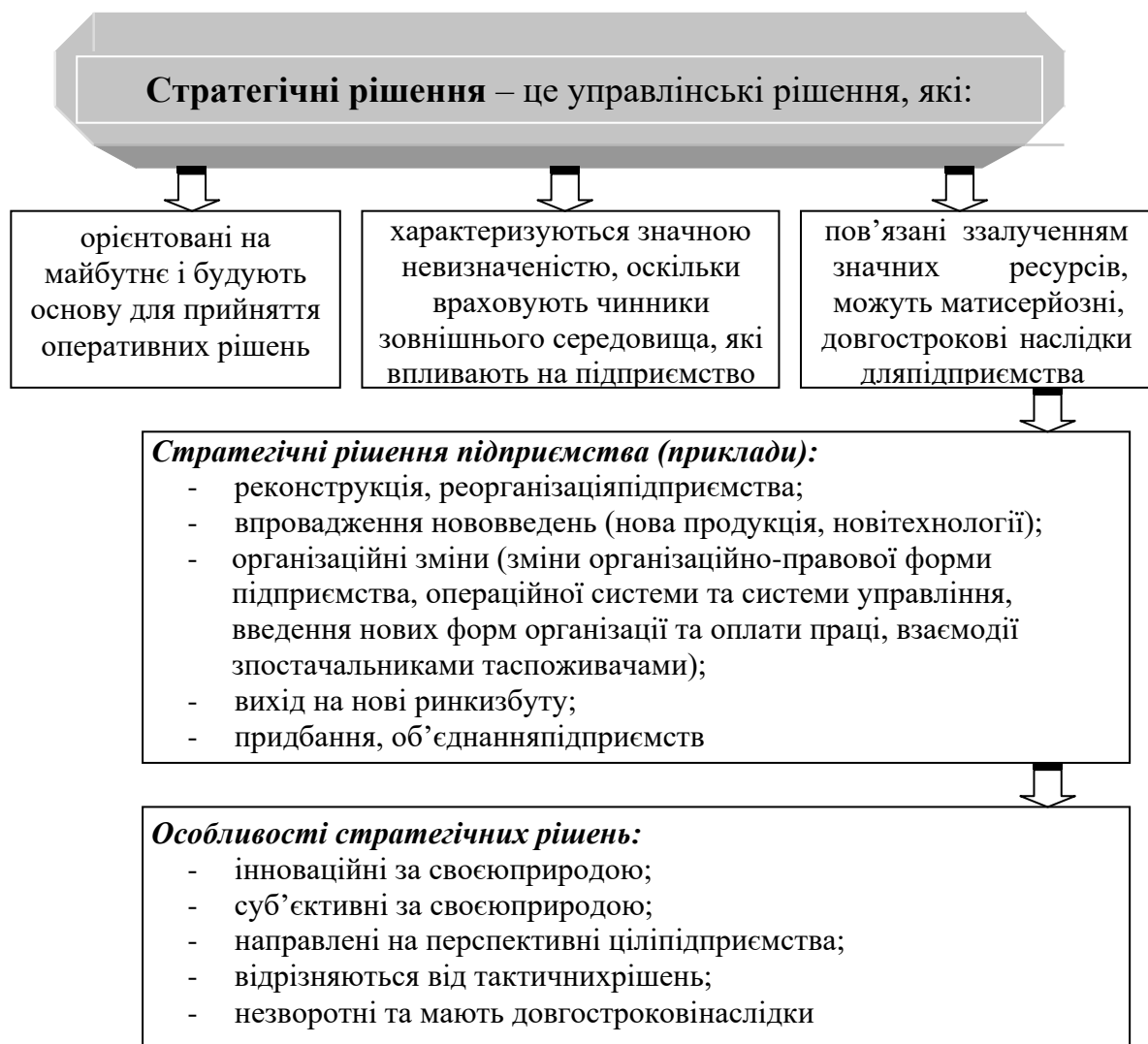


Рисунок 1.1 – Особливості стратегічних рішень підприємств

3 Концепція стратегічного управління: сутність, елементи, механізм здійснення

Концепція стратегічного управління – це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер взаємовідносин між окремими

ланками його внутрішньої структури, а також необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток організації.

Концептуальна схема стратегічного управління підприємством включає такі елементи:

Сучасній концепції стратегічного менеджменту притаманні такі риси.

Перша риса базується на певному поєднанні системного, ситуаційного та цільового підходів до діяльності підприємства, що трактується як відкрита соціально-економічна система. Використання тільки однієї із зазначених засад не дає змоги досягти потрібних результатів – розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Друга – орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство. Це дозволяє створювати адекватні цим умовам системи стратегічного управління, що будуть відрізнятись одна від іншої залежно від особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища.

Третя – концентрує увагу на необхідності збору та застосуванні баз стратегічної інформації. Аналіз, інтерпретація й використання інформації для прийняття стратегічних рішень дає змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації.

Четверта – дозволяє прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію шляхом відповідного розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки персоналу.

П'ята – передбачає застосування певних інструментів та методів розвитку підприємства (цілей, «дерева цілей», стратегій, «стратегічного набору», стратегічних планів та програм, стратегічного контролю тощо).

Концепція стратегічного менеджменту передбачає таке:

- функціонування підприємства як «відкритої системи»;
- використання системного та ситуаційного підходів як методологічної основи;
- бачення довгострокової перспективи розвитку підприємства;
- використання підходу «від майбутнього до сьогодення» до планування розвитку підприємства;
- пріоритетність аналізу зовнішнього середовища, виявлення можливостей і загроз;
- відповідність організаційної структури підприємства обраній стратегії.

Реалізація концепції стратегічного управління на конкретному підприємстві залежить від взаємодії таких чинників: галузевої приналежності; розмірів організації; типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації; характерних рис виробничого процесу; наявності науково-технічного потенціалу; рівня управління; рівня кваліфікації персоналу тощо.

Самостійне «відкрите підприємство» у ринковій економіці постає перед розв'язанням таких завдань:

- 1) дослідження ринку та виявлення потреб споживачів для забезпечення існування підприємства в довгостроковій перспективі;
- 2) самостійне визначення цілей розвитку та підтримки власної життєздатності;

3) визначення необхідних обсягів виробництва, структури постачання та постачальників;

4) налагодження ефективних зв'язків з партнерами та контактними аудиторіями для формування позитивного іміджу як головного капіталу підприємства;

5) створення та постійне поповнення власних банків даних і знань, які б забезпечували прийняття обґрунтованих рішень та захист інформації (комерційної таємниці) від конкурентів;

6) забезпечення конкурентоспроможності підприємства завдяки вибору оптимальних стратегій та розвитку конкурентних переваг тощо;

Концепція стратегічного менеджменту лежить в основі стратегічного мислення, яке є головною умовою формування «відкритого підприємства».

Стратегічне мислення – це усвідомлення цілей розвитку підприємства та способів їх досягнення, твердження необхідності спостереження за зовнішнім середовищем, формування стратегій та рішень.

Перевагами стратегічного мислення є такі:

1) забезпечення спрямованості підприємства на ключовий аспект стратегічного управління: «що ми намагаємося робити і чого ми хочемо досягти?»;

2) необхідність менеджерів більш чітко реагувати на зміни, що з'являються, на нові можливості та загрози;

3) можливість менеджерів оцінювати альтернативні варіанти розвитку підприємства, розумно переносити ресурси в стратегічно обґрунтовані і високоефективні проекти;

4) можливість об'єднати рішення керівників усіх рівнів відповідно до стратегій підприємства;

5) створення активної системи управління на підприємстві.

Стратегічне мислення управлінського персоналу відбивається в понятті стратегічного рівня підприємства.

Стратегічний рівень підприємства – це готовність підприємства до встановлення ефективних зв'язків усередині та за межами підприємства, щоб забезпечити своє довгострокове успішне функціонування. На відміну від технічного, соціального, організаційного рівня, стратегічний рівень визначається рівнем взаємозв'язків усіх підсистем підприємства з елементами зовнішнього середовища, які формують та посилюють потенціал підприємства, створюючи його конкурентні переваги.

Високий стратегічний рівень дозволяє вести конкурентну боротьбу за провідну позицію в галузі, а низький – дає підстави приймати рішення про перепрофілювання і навіть про закриття підприємства.

Чинники, які формують стратегічний рівень підприємства.

1. Загальні цілі, політика та стратегія підприємства.

2. Горизонтальні зв'язки підрозділів і наявність автономних організаційних формувань.

3. Наявність планів диверсифікації.

4. Наявність ефективної та гнучкої виробничої системи.
5. Наявність ефективної системи збуту.
6. Конкурентоспроможний персонал.
7. Спрямованість підприємства на стратегічний організаційний розвиток.
8. Наявність ефективної системи постачання.
9. Наявність ефективної системи фінансування.
10. Високі результати діяльності у довгостроковій перспективі.
11. Прогресивні системи мотивації персоналу.
12. Стратегічно орієнтовані системи контролю та аналізу.
13. Використання досягнень науково-технічного прогресу та створення нових знань (інноваційність).

Стратегічно орієнтоване підприємство – це підприємство, в якому стратегічне мислення є принциповою установкою в діяльності персоналу, насамперед вищого керівництва; існує (формується) система стратегічного управління; застосовується раціональний процес стратегічного планування, який дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів; поточна діяльність підпорядкована досягненню стратегічних орієнтирів.

До переваг стратегічно орієнтованих підприємств відносять:

1. Зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також чинників «невизначеності майбутнього».
2. Можливість враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) чинники, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих чинників; сформувати відповідні інформаційні банки даних.
3. Можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень.
4. Полегшити роботу по забезпеченню довгота короткострокової ефективності та прибутковості.
5. Можливість зробити організацію більш керованою, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань.
6. Можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості організації та окремих її підсистем до змін.
7. Забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу.
8. Створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей.

Реалізація зазначених принципів дає змогу побудувати обґрунтовану послідовність дій щодо реалізації концепції та формування системи стратегічного управління.

4 Система стратегічного управління та її складові

Система стратегічного управління повинна вирішувати п'ять основних завдань:

- 1) визначення майбутнього бізнесу компанії, формування стратегічного бачення (сценарію) розвитку організації;
- 2) перетворення стратегічного бачення у вимірні цілі та завдання для виконання;
- 3) розробка стратегій досягнення бажаних цільових результатів.
- 4) реалізація і виконання обраної стратегії кваліфіковано і ефективно.
- 5) оцінка рівня досягнень поставлених цілей, розгляд нових напрямів розвитку і пропозицій з коригування цілей та стратегій.

Використання підходу, що базується на визначенні функціональних сфер застосування стратегічного управління в підприємстві, дає можливість системі стратегічного управління розглядати як сукупність підсистем управління маркетингом, персоналом, фінансами, виробництвом та ін.

Розглянемо характеристики основних складових елементів системи.

1. Стратег-лідер. Стратегічне управління носить суб'єктивний характер. Система буде повноцінною, якщо організацією буде керувати людина, яка має, всі необхідні повноваження, розділяє необхідність і важливість стратегічного управління, впроваджує систему в організації, постійно її удосконалює.

Особисті якості керівника-стратега: схильність до ризику, швидка реакція; перспективність, свобода мислення, схильність до творчості; цілеспрямованість; уміння знаходити підтримку в людей, формувати власний авторитет; схильність до навчання; лідерські якості, харизма; чесність; комунікаційні якості тощо.

Керівник-стратег повинен вміти:

- творчо розв'язувати слабо структуровані проблеми, тобто володіти ефективними методами прийняття рішень;
- аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства;
- передбачати можливі варіанти розвитку подій;
- розробляти, аналізувати та забезпечувати здійснення стратегій;
- проектувати та використовувати гнучкі ОСУ, тобто мати організаційні навички;
- уміти адекватно реагувати на обставини та освоюватися в невизначеній ситуації;
- бути комунікабельним і вміти організувати колективну працю тощо.

2. Адекватна структура. Дана складова має два аспекти: структура організації та структура управління організацією. Структура організації характеризується кількістю видів діяльності, якими займається підприємство; обсягами діяльності; розмірами підприємства; життєвим циклом підприємства, видів діяльності, товару або послуг; відповідністю систем виробництва та управління між собою.

Організаційна структура управління повинна бути гнучкою; стратегічні функції повинні бути закріплені за окремим підрозділом або розподілені між підрозділами, повинні бути відображені в посадових обов'язках фахівців підприємства. Під час розробки стратегії, проведення стратегічного аналізу, оцінки стратегії, організаційні структури управління можуть перетворюватися у програмно-цільові структури.

3. Адекватна культура визначається:

- методами та стилем управління організацією;
- стилем взаємовідношень в організації: між працівниками, між працівниками і керівництвом, між працівниками і споживачами, між працівниками, керівництвом і зовнішнім середовищем;
- традиціями фірми;
- етичними стандартами та цінностями організації;
- відношенням робітників до підприємства тощо.

4. **Методологія стратегічного управління.** Передбачає знання основних понять, категорій стратегічного управління, знання та навички практичного використання методик стратегічного управління підприємством. Підтвердження наявності даної складової на підприємстві є розроблені стратегічні програми, бізнес-плани, інвестиційні проекти, стратегічні плани розвитку та ін.

5. **Система добору та підготовки персоналу.** На підприємстві, яке формує або вже побудувало систему стратегічного управління повинні бути розроблені критерії добору кадрів, положення про ділову кар'єру, про стимулювання праці, про підвищення кваліфікації тощо.

5 Процес стратегічного управління

Особливості процесу стратегічного управління полягають у наступному:

1. Реалізуються всі функції управління: планування, організація, регулювання та координація, мотивація і контроль;
2. Відмічається безупинність процесу, особливості часового горизонту та трудомісткістю, циклічністю;
3. Найбільш типовими характерними особливостями є відсутність детального розпорядження, симбіоз інтуїції і мистецтва вищого керівництва, гнучкість планів, відсутність універсальності рішень, потреба у відповідних організаційних підрозділах;
4. Процесу стратегічного управління притаманний підприємницький (заохочення ініціатив, забезпечення творчого підходу, завзятість), інтеграційний (збалансований розвиток потенціалу, компетенцій), інноваційний (стимулювання нововведень, новаторського підходу) характер.

Етапи процесу стратегічного управління. У науковій літературі запропоновано різні підходи щодо процесу стратегічного управління. Ці процеси логічно йдуть один за одним, але має місце стійкий зворотний зв'язок і відповідний вплив кожного процесу на решту та на всю їх сукупність. У цьому

є важлива особливість структури стратегічного управління.

Аналіз середовища є початковим процесом стратегічного управління, тому що забезпечує базу для визначення місії та цілей підприємства та для розробки стратегічної поведінки, що дозволяє здійснити власну місію і досягти цілей. Аналіз середовища складається з вивчення таких елементів:

- макросередовища (середовища не прямої дії);
- мікросередовища (середовища прямої дії);
- внутрішнього середовища.

Аналіз макросередовища складається з вивчення впливу стану економіки, її правового регулювання та управління, політичних процесів, стану природного середовища і ресурсів, соціальної та культурної складової суспільства, науково-технічного і технологічного розвитку суспільства.

Аналіз мікросередовища орієнтований на дослідження таких складових елементів:

- постачальники;
- конкуренти;
- споживачі;
- контактні аудиторії тощо.

Визначення місії та цілей підприємства можна розглядати як процес стратегічного управління, що складається з трьох підпроцесів, кожний з яких потребує великої та дуже відповідальної роботи.

Перший підпроцес складається з формування місії підприємства, яка в концентрованому вигляді відображає зміст існування підприємства, його призначення, додає підприємству оригінальності, наповнює роботу особливим змістом.

Другий підпроцес - визначення довгострокових цілей.

Третій підпроцес - встановлення короткострокових цілей.

Формування місії та встановлення цілей підприємства призводить до того, що стає зрозумілим для чого функціонує підприємство та до чого воно прямує.

Розробка стратегії. На цьому етапі приймається рішення з приводу того, як, якими засобами підприємство може здійснити досягнення цілей. Процес розробки стратегії є центральною частиною стратегічного управління. Визначення стратегії не є виключно складанням плану дій, це прийняття рішення з приводу того, що робити з окремим бізнесом або продуктом, за яким напрямом розвиватися підприємству, яке місце зайняти на ринку тощо.

Виконання стратегії. Особливості процесу виконання стратегії складаються з того, що він безпосередньо не є процесом реалізації стратегії та досягнення підприємством цілей. Дуже часто підприємство не може здійснити стратегію, що обрана. Це є наслідком того, що або було невірно проведено аналіз і зроблено неправильні висновки, або тому, що виникли непередбачувані зміни у зовнішньому середовищі. Проте часто стратегія не здійснюється ще й тому, що управління не може належним чином залучити весь потенціал для реалізації стратегії, особливо це відноситься до використання людського

потенціалу.

Оцінка та контроль виконання. Постійна поява нових обставин змушує вносити корективи у процес стратегічного управління.

Основні завдання стратегічного контролю полягають у наступному:

- визначення системи показників оцінки та контролю;
- оцінка процесу стратегічного управління та порівняння з показниками, які заплановано;
- з'ясування та аналіз причин відхилень, якщо їх виявлено в результаті оцінки;
- здійснення коригування, якщо воно необхідне і можливе.

Стратегічний контроль сфокусовано на з'ясуванні того, наскільки можливо у майбутньому реалізувати стратегію і чи призведе її реалізація до досягнення поставлених цілей. Коригування за результатами стратегічного контролю може стосуватися як стратегії, що реалізується, так і цілей підприємства.

6 Еволюція стратегічного управління

У становленні стратегічного менеджменту у більшості наукових підходів виділяється по чотири етапи:

Поточне управління “за відхиленнями” (1920-1940рр.) – Управління “від досягнутого” (1950-1960рр.) – Управління “за цілями” (1960-1980рр.) – Стратегічне управління (з 80-х років XX століття) [20];

Етап бюджетування (1920-1940рр.) - Етап довгострокового планування (1950-1960рр.) - Етап стратегічного планування (1960-1980рр.) - Етап стратегічного менеджменту (з 80-х років XX століття);

Бюджетування (з 1940 р.) – Довгострокове планування (з 1950-х рр.) - Стратегічне планування (з 1970-х рр.) – Стратегічне управління (з 1990-х рр.);

Довгострокове планування (кінець 50-х – початок 60-х рр. XX століття) – Стратегічне планування (60-70-ті рр. XX століття) – Стратегічне управління (80-90-ті рр. XX століття) – Стратегічне підприємництво (початок XXI століття) [33].

Етап бюджетування. Плани розвитку бізнесу великих компаній регулярно обговорювались вищим керівництвом, служби довгострокового планування не створювались. У межах формального планування розроблялись щорічні бюджети за основними функціональними підсистемами підприємства

(маркетинг, виробництво, НДДКР тощо) та окремими структурними підрозділами. Характерними рисами бюджетування є короткотерміновість (на 1 рік) і внутрішня спрямованість. Бюджетування є основним інструментом розподілу внутрішніх ресурсів підприємства та контролю за поточною діяльністю і в сучасній економіці.

Перевагами бюджетування є забезпечення контролю за грошовими ресурсами та інвестиціями; координація діяльності підрозділів; виявлення відхилень від визначених цілей; економія під час використання всіх видів

ресурсів тощо.

Основним недоліком бюджетування є ігнорування зовнішніх умов функціонування підприємства.

Етап довгострокового планування. В основі довгострокового планування знаходиться розробка прогнозу збуту підприємства на кілька років вперед на основі екстраполяції тенденцій розвитку, які мали місце в минулому. На основі контрольних цифр, заданих у прогнозі збуту, розроблялись інші функціональні плани з постачання, маркетингу, виробництва. Після цього всі плани зводились у загальний фінансовий план підприємства. При такому способі планування головним завданням менеджерів було виявлення фінансових проблем, які обмежують зростання обсягів збуту підприємства. Довгострокове планування майже нічим не відрізнялось від бюджетування, тільки розрахунки здійснювались на більш тривалий час, чому сприяла наявність незаповнених ринків, низький рівень конкуренції, значна стабільність і передбачуваність розвитку ринків.

Етап стратегічного планування. З кінця 60-х років економічна ситуація в багатьох країнах значно змінилась: зросла конкуренція, як результат збільшення розмірів підприємств та стабілізації попиту, середовище бізнесу стало мінливим, динамічним, результати діяльності підприємств часто не співпадали з визначеними довгостроковими цілями. Виявлялось, що довгострокове планування не спрацьовує в умовах динамічного середовища та зростаючої конкуренції. Зміст стратегічного планування змінився: виникла потреба розробляти плани розвитку підприємств з урахуванням можливих змін у зовнішньому середовищі, зросла роль стратегічного аналізу, почали застосовуватися альтернативні варіанти дій на перспективу, сценарії, планування “портфелю підприємства”, маркетингові заходи тощо.

Етап стратегічного менеджменту. Стратегічне планування забезпечувало прийняття управлінських рішень щодо довгострокового розвитку організацій. На відміну від нього стратегічне управління, крім визначення довгострокових цілей, забезпечує виконання цілого комплексу конкретних дій щодо швидкої реакції підприємства на зміни зовнішнього середовища: перегляд цілей, коригування загального напрямку розвитку, реалізацію, оцінку та контроль виконання стратегій. Метою стратегічного планування є розробка стратегій розвитку підприємства, метою стратегічного управління є реалізація стратегій та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

7 Досвід та проблеми стратегічного управління підприємствами України

В Україні теорія і практика стратегічного управління ще не зайняли належного місця. Вітчизняним підприємствам важко застосовувати стратегічне управління через складні умови господарювання, брак коштів для впровадження інноваційних процесів, не зовсім цивілізовані форми

конкурентної боротьби. Разом з тим, дуже важливо, що вже є певні досягнення з успішного впровадження стратегічного управління на українських підприємствах харчової промисловості («Світоч», «Корона»), інноваційних технологій («Мотор-Січ», «Квазар-Мікро»), торгівлі (фірма «МКС», мережі супермаркетів України), інформаційних технологій (фірма «Київ Стар»), у банківських структурах тощо. Ці підприємства мають чітко визначену місію, концепції, цілі, організаційну культуру, неординарний підхід до вирішення проблем,

«агресивність» у конкурентній боротьбі.

Інвестори, власники, керівники підприємств повинні знати про переваги, які отримують підприємства від запровадження стратегічного управління:

- формування механізму взаємодії підприємства з нестабільним зовнішнім середовищем;
- забезпечення довгострокових конкурентних переваг;
- забезпечення адаптивності підприємства в умовах перманентних зовнішніх змін;
- визначення дострокових напрямів розвитку підприємства;
- забезпечення ефективної внутрішньої координації для успішного виконання місії та досягнення стратегічних цілей підприємства;
- сприяння цілісному, комплексному підходу до функціонування та розвитку підприємства та його оточення;
- забезпечення стратегічного успіху та синергійного ефекту діяльності підприємства;
- забезпечення довготривалого життєвого циклу підприємства.

Отже, стратегічне управління забезпечує розв'язання проблем щодо виживання, успіху та стійкого розвитку підприємства.

Чинники, які сприяють розвитку стратегічного управління на підприємствах:

- ініціативність вищого керівництва;
- необхідність залучення інвестицій, розробки бізнес-плану, здійснення стратегічних змін - у разі об'єднання декількох підприємств;
- відчутне зниження результативності діяльності підприємства, що потребує перегляду стратегічних орієнтирів, як результат невдоволення споживачів, постачальників, посередників підприємства;
- розвиток системи управління підприємством як необхідність відповідної реакції на дії основних конкурентів.

Контрольні запитання

1. Назвіть основні передумови застосування стратегічного управління на підприємствах.
2. У чому полягає сутність поняття «стратегічне управління» за різними науковими підходами?

3. У чому полягає мета стратегічного управління?
4. Як розглядаються завдання стратегічного управління за різними науковими підходами?
5. Що є предметом та об'єктом стратегічного управління?
6. Надайте характеристику основним елементам стратегічного управління.
7. Охарактеризуйте взаємозв'язок основних елементів стратегічного управління.
8. У чому полягають особливості стратегічних рішень? Наведіть приклади стратегічних рішень.
9. Назвіть специфічні принципи стратегічного управління.
10. Охарактеризуйте риси сучасної концепції стратегічного управління.
11. Охарактеризуйте концептуальну схему стратегічного управління.
12. Які чинники впливають на реалізацію концепції стратегічного управління на конкретному підприємстві?
13. Надайте порівняльну характеристику підприємств «відкритого» та «закритого» типів.
14. Наведіть визначення поняття «стратегічний рівень підприємства» та охарактеризуйте чинники, що його формують.
15. Наведіть ознаки стратегічно орієнтованого підприємства.
16. Охарактеризуйте елементи системи стратегічного управління.
17. Чи можна впроваджувати у діяльність підприємства окремі елементи стратегічного управління, не використовуючи системний підхід?
18. Охарактеризуйте систему стратегічного управління за функціональними сферами використання в підприємстві, за здійснюваними функціями, як підсистему управління.
19. Охарактеризуйте основні процеси стратегічного управління.
20. У чому полягають особливості процесу стратегічного управління підприємством?
21. У чому полягають відмінності здійснення процесу стратегічного управління для нового та для діючого підприємства?
22. Охарактеризуйте етапи становлення стратегічного менеджменту.
23. Які переваги зможуть отримати вітчизняні підприємства від впровадження стратегічного управління?
24. Наведіть чинники, які сприяють розвитку стратегічного управління у вітчизняних підприємствах.
25. Які причини формують негативне ставлення керівників та фахівців підприємств до стратегічного управління?
26. Обґрунтуйте шляхи подолання обмежень щодо використання стратегічного управління на підприємствах.
27. Які з переваг стратегічного управління важко реалізувати за сучасних умов зовнішнього середовища непрямої дії і чому?
28. Наведіть визначення поняття «стратегічне мислення».
29. У чому полягає відмінність понять «стратегічне мислення» і «стратегічне планування»?
30. Які елементи стратегічного мислення забезпечуються особистими

характеристиками менеджера, а які - можливостями його посади.