

Міністерство освіти і науки України  
Запорізький національний університет

**О. В. Болдуєва**

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ**

### **Конспект лекцій**

для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності  
«Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»  
освітньо-професійної програми  
«Фінанси і кредит»



Затверджено  
вченою радою ЗНУ  
Протокол №      від

Запоріжжя  
2025

УДК 005.21:658(075.8)  
Б791

Болдуєва О. В. Стратегічне управління : конспект лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок» освітньо-професійної програми «Фінанси і кредит». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2025. 92 с.

Конспект лекцій містить теоретичні положення, основні поняття та рекомендації щодо вивчення курсу «Стратегічне управління» і спрямований на отримання студентами теоретичних знань у сфері стратегічного управління підприємством. У конспекті лекцій наведено основні положення та принципи стратегічного управління. Значна увага приділяється концептуальним засадам, системі стратегічного управління, стратегічному фінансовому плануванню, аналізу середовища підприємства, портфельному аналізу, міжнародним фінансовим та цифровим стратегіям підприємства.

Для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок», які навчаються за освітньо-професійною програмою «Фінанси і кредит».

*Рецензент О. В. Гамова, д-р екон. наук, професор, в. о. завідувача кафедри міжнародної економіки, природних ресурсів і економіки міжнародного туризму*

*Відповідальний за випуск А.В. Череп, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку*

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ФУНДАМЕНТАЛЬНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	7
Тема 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	7
1.1 Поняття і суть стратегічного управління.....	7
1.2 Етапи становлення стратегічного управління.....	10
1.3 Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів.....	13
1.4 Наукові школи стратегічного управління.....	16
Тема 2. СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ..	19
2.1 Характеристика елементів системи стратегічного управління .....	19
2.2 Об'єкти стратегічного управління.....	22
2.3 Процес стратегічного управління на підприємстві .....	23
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ТА ПЛАНУВАННЯ .....	29
Тема 3. СТРАТЕГІЧНЕ ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ І ПРОГНОЗУВАННЯ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	29
3.1 Стратегічне планування як основна функція управління. ....	29
3.2 Вимоги до змісту стратегічного плану .....	32
3.3 Стратегічне фінансове планування в системі управління підприємством....	33
3.4 Сутність і основні елементи прогнозування .....	35
3.5 Роль фінансового прогнозування в стратегічному управлінні підприємства .....	37
Тема 4. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА.....	41
4.1 Сутність стратегічного аналізу .....	41
4.2 Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства. ....	44
4.3 Стратегічний аналіз внутрішнього середовища підприємства.....	48
4.4. Конкурентний аналіз.....	49
4.5 Галузевий аналіз .....	52
Тема 5. ПОРТФЕЛЬНИЙ АНАЛІЗ В РОЗРОБЦІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА .....	58
5.1 Сутність і основні концепції портфельного аналізу. ....	58
5.2 Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ). ....	60
5.3 Матриця GE-МакКінсі.....	61
5.4 Матриця фірми Arthur D. Little (ADL/LC).....	64
5.5. Матриця І. Ансоффа та схема Д. Абеля.....	66
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3. МІЖНАРОДНА ФІНАНСОВА ТА ЦИФРОВА СТРАТЕГІЇ.....	69
Тема 6. ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ В МІЖНАРОДНОМУ КОНТЕКСТІ.....	69
6.1 Фінансова стратегія в системі стратегічного управління. ....	69
6.2 Концепції та особливості формування міжнародної фінансової стратегії....	72
6.3 Інструменти та методи реалізації міжнародної фінансової стратегії .....	74

6.4 Вплив глобальних фінансових ризиків на адаптацію міжнародної фінансової стратегії.....	76
Тема 7. ЦИФРОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА: СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ.....	79
7.1 Цифрова трансформація бізнесу. ....	79
7.2 Онлайн стратегія та цифрова стратегія підприємства.....	82
7.3 Сучасні технологічні платформи.....	84
7.4 Особливості управління підприємствами в умовах цифрової трансформації .....	86
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА .....	89
ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА .....	90

## ВСТУП

У сучасних умовах глобальної конкуренції стратегічне управління стає важливим інструментом для забезпечення стійкого розвитку підприємства. Ефективна стратегія дозволяє підприємствам адаптуватися до змін середовища, використовувати свої ресурси максимально ефективно та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

Стратегічне управління охоплює широкий спектр питань, включаючи розробку та реалізацію стратегій на різних рівнях організації, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, фінансове планування та прогнозування, управління портфелем бізнесів та впровадження сучасних технологій управління. Стратегічне управління також враховує глобальні аспекти ведення бізнесу, що робить його незамінним у контексті інтернаціоналізації та цифрової трансформації.

*Метою викладання* навчальної дисципліни «Стратегічне управління» є формування глибоких знань і практичних навичок у галузі стратегічного управління підприємством. Це включає вміння розробляти, аналізувати та реалізовувати стратегії, а також адаптувати їх до умов зовнішнього та внутрішнього середовища, використовуючи сучасні методи та технології управління.

*Об'єктом вивчення* навчальної дисципліни є процеси стратегічного планування, аналізу та реалізації управлінських рішень на підприємствах в умовах динамічного середовища, глобалізації та цифрової трансформації, спрямовані на забезпечення їхньої стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку.

*Предметом вивчення* навчальної дисципліни є методи, моделі та інструменти стратегічного аналізу, планування та управління, що застосовуються для формування й реалізації стратегій підприємств у сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та конкурентного середовища.

Основними завданнями вивчення дисципліни «Стратегічне управління» є:

- розкриття сутності стратегічного управління та його значення для забезпечення довгострокової ефективності підприємства;
- формування системного підходу до аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства;
- ідентифікація ключових інструментів стратегічного аналізу, планування та прогнозування;
- визначення особливостей розробки фінансових, цифрових і портфельних стратегій підприємства;
- дослідження впливу глобальних викликів і цифрової трансформації на сучасні підходи до стратегічного управління;
- аналіз методів підвищення конкурентоспроможності та стійкості бізнесу в умовах динамічного середовища;
- розвиток навичок ухвалення стратегічних рішень і впровадження інноваційних підходів в управління підприємством.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен набути

такі компетентності:

Загальні:

- здатність проведення досліджень на відповідному рівні;
- вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми;
- здатність приймати обґрунтовані рішення.

Спеціальні:

- здатність застосовувати управлінські навички у сфері фінансів, банківської справи та страхування;
- здатність оцінювати дієвість наукового, аналітичного і методичного інструментарію для обґрунтування управлінських рішень у сфері фінансів, банківської справи та страхування;
- здатність до пошуку, використання та інтерпретації інформації, необхідної для вирішення професійних і наукових завдань в сфері фінансів, банківської справи та страхування;
- здатність розробляти технічні завдання для проектування інформаційних систем у сфері фінансів, банківської справи та страхування;
- здатність інтегрувати стратегічні підходи та аналітичний інструментарій управління інвестиційним портфелем корпорацій для розроблення бізнес-стратегій на основі аналізу ринкових умов, корпоративної стратегії та динаміки фондового ринку.

*Програмні результати навчання:*

- доступно і аргументовано представляти результати досліджень усно і письмово, брати участь у фахових дискусіях;
- застосовувати управлінські навички у сфері фінансів, банківської справи та страхування;
- оцінювати ступінь складності завдань при плануванні діяльності та опрацюванні її результатів;
- вміти інтегрувати методи та інструменти стратегічного управління інвестиційним портфелем корпорації з урахуванням передових практик, інновацій у сфері фінансів та тенденцій розвитку фондового ринку.

Курс «Стратегічне управління» ґрунтується на знаннях, отриманих під час вивчення економічних дисциплін ступеня вищої освіти бакалавр та освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліст, а також поглиблює їх. Для студентів ступеня вищої освіти «магістр» спеціальності «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок» він є базовим та вивчається паралельно із дисциплінами: «Банківський менеджмент», «Інноваційний розвиток підприємства» та «Управління фінансовою санацією та банкрутством підприємств». Після нього вивчаються обов'язкові дисципліни: «Професійно-орієнтований практикум іноземною мовою», «Актуальні проблеми теорії та практики фінансів», «Фінансовий менеджмент», «Страховий менеджмент», «Управління інвестиційним портфелем корпорації».

У запропонованому виданні подано тематику і зміст лекційних занять відповідно до силабусу навчальної дисципліни, визначено послідовність опрацювання студентом навчального матеріалу.

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1.**

### **ФУНДАМЕНТАЛЬНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

#### **Тема 1. Концептуальні засади стратегічного управління**

**Мета вивчення теми:** визначити сутність стратегічного управління; з'ясувати відмінності оперативного та стратегічного управління; розглянути етапи становлення стратегічного управління; розглянути сутність стратегії підприємства та класифікацію її видів; ознайомитися з характеристиками основних наукових шкіл стратегічного управління.

#### *План лекції*

- 1.1 Поняття і суть стратегічного управління.
- 1.2 Етапи становлення стратегічного управління.
- 1.3 Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів.
- 1.4 Наукові школи стратегічного управління.

**Перелік ключових термінів і понять з теми:** стратегічне управління; поточне управління; бюджетування; довгострокове планування; стратегічне планування; стратегія; види стратегій; стратегічна піраміда; наукові школи стратегічного управління.

#### **1.1 Поняття і суть стратегічного управління**

**Стратегічне управління** – це процес ідентифікації, планування та впровадження дій, спрямованих на досягнення довгострокових цілей організації, що включає розробку та виконання стратегій для адаптації підприємства до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Стратегічне управління формувалось упродовж тривалого періоду часу, як відповідь на зростаючу складність і динаміку зовнішнього бізнес-середовища. Зміни в економічних умовах, глобалізація ринків, технологічні інновації та постійна невизначеність спонукали підприємства шукати нові підходи до управління, які б дозволяли ефективно вирішувати довгострокові стратегічні завдання. Відповідно, стратегічне управління стало важливим інструментом для визначення місії, візії, цілей організації та розробки методів їх досягнення через комплексне планування, аналіз, оцінку і контроль.

**Суть стратегічного управління полягає у відповіді на три ключові питання:**

1. *Хто ми зараз?* (модель реальної ситуації). На цьому етапі аналізуються потенційні можливості підприємства: виробничі, організаційні, маркетингові, фінансові, кадрові та інші. Керівництво повинно визначити, якими ресурсами володіє підприємство для досягнення встановлених цілей. Це дозволяє зрозуміти можливості підприємства. Результатом такої діагностики є модель реальної ситуації.

2. Чого ми прагнемо досягти в результаті нашої діяльності? (модель бажаного стану). Цей аспект включає встановлення цілей на основі візії керівництва бізнесу в майбутньому. Оцінюються можливі зміни в зовнішньому середовищі, які можна використати для ефективного досягнення цілей, а також ті зміни, які можуть стати перешкодою для підприємства. В результаті формується ідеальне уявлення про підприємство.

3. Яким чином можемо перейти від поточного стану підприємства до стану, який дозволить досягти поставлених цілей у майбутньому? Після встановлення цілей з урахуванням зовнішніх факторів та оцінки потенційних ресурсних можливостей підприємства розробляються стратегії досягнення цих цілей.

До визначення стратегічного управління існує багато підходів, і жоден з них не є вичерпним. Так, Г. Мінцберг вважає, що воно використовується компаніями, готовими до революційних змін.

А. Томпсон і Р. Стрікланд розуміють стратегічне управління як процес, за допомогою якого менеджери встановлюють довгострокові напрямки розвитку організації, її конкретні цілі, розробляють стратегії для їх досягнення з урахуванням усіх можливих внутрішніх та зовнішніх обставин та здійснюють вибраний план дій.

І. Ансофф визначив зміст стратегічного управління як діяльність, пов'язану з постановкою цілей і завдань організації, з підтриманням взаємовідносин між організацією і її середовищем.

О. Таран-Лала та К. Сіхорук зазначають, що, стратегічне управління підприємством є одним з інструментів управління бізнесом, що застосовується менеджерами з метою досягнення поставлених цілей та спрямовується на здійснення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства для максимального використання ресурсів відносно встановлених цілей.

*Отже, зміст поняття «стратегічне управління» включає наступні аспекти:*

- галузь наукових знань, яка вивчає методи, механізми та інструменти прийняття стратегічних рішень та способи практичної реалізації цих знань;
- вид діяльності з управління, який полягає у реалізації обраних перспективних цілей через здійснення змін в організації;
- процес, за допомогою якого здійснюється взаємодія організації з її оточенням.

В основі стратегічного управління закладено стратегічні рішення, пов'язані з реструктуризацією підприємства, впровадженням нововведень (нові продукція, технології), організаційними змінами (організаційно-правовою формою підприємства, структурою виробництва і управління, формами організації та оплати праці); виходом на нові ринки збуту; придбанням, злиттям підприємств тощо.

*Стратегічне управління відрізняється від поточного. У поточному управлінні розробка програми дій починається з аналізу внутрішніх можливостей та ресурсів організації. Це управління внутрішніми виробничими процесами, переважно, на рівні підрозділів. Воно виходить з того, що*



підприємство діє заради максимізації прибутку в межах короткострокової чи середньострокової перспективи, використовує традиційні технології та процедури. Управління базується на припущенні, що зовнішнє середовище не змінюватиметься або в ньому не відбудеться різких змін.

Основною задачею стратегічного управління є реагування на зміни в оточуючому середовищі.

Відмінності стратегічного управління від поточного представлено в табл. 1.1.

Отже, можна визначити специфічні особливості стратегічного управління, які орієнтовані на:

- зовнішнє середовище;
- глобальність цілей, дій, планування тощо;
- прерогативу менеджменту вищого ешелону (на вибір стратегії великий вплив має особистість керівника);
- розвиток підприємства;
- концентрацію таких видів процедур, як прогнозування і проєктування.

Таблиця 1.1 – Порівняння оперативного і стратегічного управління [6]

Характеристика	Оперативне управління	Стратегічне управління
Місія, призначення	Виробництво товарів і послуг з метою одержання доходу від їх реалізації	Функціонування та розвиток організації в довгостроковій перспективі завдяки встановленню динамічного балансу з оточенням
Об'єкт концентрації уваги менеджменту	Погляд у внутрішнє середовище організації, пошук шляхів більш ефективного використання ресурсів	Погляд поза організацію, пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі, відслідковування й адаптація до змін в оточенні
Облік фактора часу	Орієнтація на короткострокову та середньострокову перспективу	Орієнтація на довгострокову перспективу
Основа побудови системи управління	Функції й організаційні структури, процедури, техніка і технологія	Люди, системи інформаційного забезпечення, ринок
Підхід до управління персоналом	Погляд на працівників як на ресурс організації, виконавців окремих робіт і функцій	Погляд на працівників як на основу організації, її головну цінність і джерело її добробуту
Критерій ефективності управління	Прибутковість і раціональність використання виробничого потенціалу	Своєчасність і точність реакції організації на нові запити ринку і зміни залежно від зміни оточення

Слід зазначити, що поточне і стратегічне управління не протистоять один одному, а є взаємодоповнюючими елементами процесу управління. Більш того, поточне управління є закономірним етапом втілення стратегічного.

Взаємозв'язок стратегічного і поточного управління виробництвом на підприємстві базується на забезпеченні та дотриманні ключових принципів і закономірностей раціональної організації даних процесів, сприяє їх розвитку та підвищенню ефективності. Для цього при організації взаємозв'язку

стратегічного і поточного управління виробництвом необхідно дотримуватися ряду вимог: наукової обґрунтованості, гнучкості, адаптивності, комплексності та системності.

Ці вимоги реалізуються через дотримання певних принципів, які дозволяють найбільш ефективно та оптимально організувати систему взаємозв'язку процесів стратегічного та поточного управління виробництвом.

### **Основні принципи:**

- принцип пріоритетності стратегічного управління, що передбачає розробку стратегічного плану розвитку виробництва як загального чи зведеного, який виявляє зміст цілей та взаємодій різних підрозділів на підприємстві та задає показники оперативних планів;

- принцип взаємообумовленості та опосередкованості стратегічних і поточних показників;

- принцип стійкості зв'язку між поточними та стратегічними показниками діяльності підприємства.

*Однак, можливості стратегічного управління не безмежні, існує ряд обмежень при його використанні.*

1. Стратегічне управління не може надати точної та детальної картини майбутнього. Швидше за все, це якісні побажання до стану підприємства в перспективі.

2. Стратегічне управління не може бути зведене до набору певних правил та процедур. Це, перш за все, певна філософія або ідеологія бізнесу.

3. Для реалізації процесу стратегічного управління потрібні значні витрати часу та ресурсів.

4. Помилки у стратегічному управлінні можуть призвести до значних негативних наслідків.

*Отже, стратегічне управління* це цілеспрямована діяльність суб'єкта управління з формування майбутньої моделі розвитку об'єкта управління та способів її досягнення з урахуванням впливу зовнішніх факторів.

Стратегічне управління це процес, в якому керівництво організації визначає довгострокові цілі й стратегії, здійснює аналіз як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, і впроваджує, оцінює та коригує дії, які забезпечують досягнення цих цілей в умовах невизначеності.

Стратегічне управління дозволяє організації бути гнучкою та адаптивною, а також ефективно використовувати свої ресурси для досягнення стратегічних цілей і забезпечення сталого розвитку.

## **1.2 Етапи становлення стратегічного управління**

З історичного погляду, становлення стратегічного управління охоплює чотири основні періоди:

- бюджетування;
- довгострокове планування;
- стратегічне планування;

– стратегічне управління.

Надамо характеристику основним періодам розвитку стратегічного управління.

### **Бюджетування (від початку ХХ століття).**

*Основні характеристики періоду бюджетування включають:*

– організації почали використовувати бюджети як основний інструмент для планування та контролю доходів і витрат. Вони служили для забезпечення ефективного розподілу ресурсів і забезпечення фінансової стабільності;

– зосередженість на короткостроковому плануванні, спрямованому на забезпечення поточної фінансової успішності, без значної уваги до довгострокових стратегічних цілей;

– бюджетування часто використовувалось у досить жорстких, формалізованих формах, що не передбачали значної гнучкості чи адаптації до змін у зовнішньому середовищі;

– на цьому етапі підходи до управління були переважно тактичними та оперативними, з обмеженим розумінням стратегічних потреб чи довгострокового планування.

– бюджетування було важливим кроком у розвитку корпоративного управління, але його обмеженість потребувала більш глибокого та комплексного підходу до стратегічного планування, що було реалізовано в наступних етапах розвитку стратегічного управління.

Цей період характеризувався простими формами фінансового планування, які зосереджувалися на контролі витрат та доходів. Головна мета полягала у встановленні фінансових меж та прогнозуванні потреб у капіталі на короткострокову перспективу.

### **Довгострокове планування (50–60-ті рр. ХХ століття)**

*Основні характеристики періоду довгострокового планування включають:*

– підприємства почали планувати свою діяльність на періоди від 3 до 5 років або довше, що дозволяло краще адаптуватися до майбутніх змін у бізнес-середовищі;

– довгострокове планування сприяло координації між різними відділами та функціями організації, такими як маркетинг, виробництво, фінанси, що підвищувало ефективність загалом;

– були розроблені більш формальні методи та інструменти планування, які включали різноманітні аналітичні та прогнозні моделі для підтримки прийняття рішень;

– організації стали краще реагувати на зміни в технологіях, законодавстві, ринкових умовах, що дозволило їм бути більш конкурентоспроможними.

Довгострокове планування стало важливим кроком у розвитку стратегічного управління, зокрема в напрямках стратегічного планування та стратегічного менеджменту, що акцентують увагу на довгостроковому баченні розвитку організації.

### **Стратегічне планування (60–70-ті рр. ХХ століття)**

*Основні характеристики періоду стратегічного планування:*

- у цей час з'явилися формалізовані процедури та інструменти стратегічного планування, такі як SWOT-аналіз, PEST-аналіз та інші моделі оцінки зовнішнього і внутрішнього середовищ;
- компанії стали приділяти більше уваги не тільки поточній операційній діяльності, але й довгостроковій перспективі, що включала ідентифікацію можливостей і загроз в зовнішньому середовищі;
- впровадження стратегічного планування часто вимагало активної участі топменеджменту, оскільки стратегічні рішення мали значний вплив на загальний напрямок розвитку компанії;
- значний наголос робився на здатності організацій швидко адаптуватися до змін в економічному, політичному та технологічному контекстах;
- стратегічні плани почали інтегруватися з оперативним управлінням, що допомагало забезпечити більш ефективне виконання встановлених стратегічних цілей.

Цей період заклав основу для подальшого розвитку стратегічного менеджменту, де стратегія стала вважатися ключовим елементом досягнення стійкого конкурентного успіху.

**Стратегічне управління (70-ті рр. XX століття)**

*Основні характеристики періоду стратегічного управління:*

- стратегічне управління почало включати розробку і впровадження стратегічних планів, що враховують не тільки зовнішнє середовище, але й внутрішні можливості та ресурси компаній;
- у цей період особлива увага приділялася визначенню та розвитку унікальних конкурентних переваг, які дозволяли компаніям ефективно конкурувати на ринку;
- практика стратегічного управління стала більш формалізованою з використанням спеціалізованих методів аналізу, таких як аналіз цінностей, портфельний аналіз, планування на основі сценаріїв;
- роль вищого керівництва стала критично важливою у формулюванні та реалізації стратегій, що вимагало від керівників високого рівня стратегічного мислення та лідерських здібностей;
- стратегічне управління набуло характеру безперервного процесу адаптації до змін у бізнес-середовищі, що вимагало регулярного перегляду та коригування стратегічних планів;
- вироблення стратегій стало включати широку взаємодію з різними групами зацікавлених осіб, щоб забезпечити їх підтримку та зрозуміння стратегічних ініціатив.

Цей період відзначився значним розширенням теоретичних основ стратегічного управління та його практичного застосування, що сприяло розвитку низки нових підходів і концепцій у галузі управління.

Кожен з цих етапів відіграв важливу роль у формуванні сучасного розуміння стратегічного управління як комплексного підходу до розробки та реалізації стратегій, здатних забезпечити стає зростання та успіх компаній у

динамічному світі.

### 1.3 Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів

**Стратегія підприємства** – це вибір та реалізації довгострокових цілей та ініціатив, прийнятих вищим керівництвом підприємства, які визначають загальний напрям діяльності організації.

Сучасне розуміння поняття «стратегія» формувалось упродовж тривалого періоду часу, змінюючись відповідно до умов та запитів практичного менеджменту та відповідаючи на основні виклики зовнішнього середовища.

Поняття «стратегія» етимологічно походить від грецького *strategia* (*stratos* – військо та *ago* – веду), за допомогою якого описували найважливішу частину військового мистецтва. Цей термін використовувався в давньогрецькому військовому мистецтві для позначення загального плану дій, спрямованого на досягнення перемоги.

Термін «стратегія» нині є досить популярним в багатьох сферах суспільного життя. Щодо трактування поняття «стратегія підприємства», то тут існує чимало визначень та поглядів на розуміння сутності стратегії.

**Виокремлюють три основних підходи до сутності поняття «стратегія»:** «стратегія як план», «стратегія як вектор розвитку», та «стратегія як синергія», що об'єднує у собі елементи попередніх двох підходів.

*Стратегія як план.* Підхід передбачає визначення конкретного плану дій для досягнення основної цілі. Розробка стратегії в цьому контексті зосереджується на формулюванні довгострокової головної мети та визначенні етапів її виконання.

*Стратегія як вектор розвитку.* Підхід передбачає, що стратегія підприємства розглядається як тривалий, чітко визначений напрямок його розвитку. Цей напрямок охоплює ключові аспекти діяльності, використання ресурсів, форму виробництва та систему внутрішніх виробничих відносин. Також він визначає позицію підприємства у зовнішньому середовищі.

*Стратегія як синергія.* Оскільки наведений підхід є комплексним, то він несе у собі синергетичний ефект та передбачає, що кожен аспект стратегічного планування не існує ізольовано та взаємопов'язаний з іншими, створюючи синергетичний ефект.

Взаємодія різних компонентів стратегії – від визначення візії та місії до вибору конкретних дій та ресурсів – повинна призвести до більш ефективного та гармонійного розвитку підприємства, ніж можливо було б при розгляді кожного з них окремо.

#### **Особливості стратегії підприємства наступні:**

- стратегія зосереджується на досягненні конкретних, довгострокових цілей, що відповідають місії та візії підприємства;
- враховуються всі аспекти діяльності підприємства, включно з маркетингом, фінансами, операціями, та людськими ресурсами для створення єдиної стратегічної картини;
- стратегія розробляється таким чином, щоб використовувати сильні

сторони підприємства та мінімізувати його слабкості, надаючи йому перевагу на ринку;

- стратегія включає прогнозування змін у зовнішньому середовищі та розробку планів дій для адаптації до цих змін;

- ефективна стратегія підприємства повинна бути достатньо гнучкою, щоб дозволити швидке реагування на несподівані зміни та виклики;

- хоча стратегія може включати короткострокові цілі для досягнення більшої картини, вона завжди орієнтована на довгостроковий розвиток і стійкість;

- розробка чітких критеріїв для оцінки ефективності стратегії та її впливу на досягнення загальних цілей підприємства.

Ці особливості допомагають підприємству не просто вижити у конкурентному середовищі, але й просуватися вперед, ефективно використовуючи свої ресурси та можливості.

Основні фактори, що найбільш суттєво впливають на зміст стратегії наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Основні фактори впливу на зміст стратегії підприємства

<i>Зовнішнє середовище</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ринкова конкуренція: конкурентний ландшафт, домінуючі гравці, рівень конкуренції;</li> <li>- попит і потреби споживачів: зміни в споживчих уподобаннях, тренди попиту;</li> <li>- технологічні зміни: нововведення, які можуть змінити галузеві стандарти;</li> <li>- регулятивне середовище: законодавчі зміни, що впливають на діяльність підприємства;</li> <li>- економічні умови: макроекономічна стабільність, інфляція, курс валют.</li> </ul>
<i>Внутрішнє середовище</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ресурси та можливості: доступність фінансів, людських ресурсів, технологій та інших активів.</li> <li>- корпоративна культура: цінності, норми, які можуть впливати на прийняття стратегічних рішень.</li> <li>- структура управління: організаційна структура та її вплив на внутрішню координацію та ефективність.</li> <li>- фінансове становище: наявність власних коштів, здатність до залучення зовнішнього фінансування.</li> <li>- технічний стан та інноваційність: наявність сучасного обладнання, технологій, інноваційних рішень.</li> </ul>
<i>Лідерство та стратегічне бачення</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- лідерські якості керівництва: візія, стратегічне бачення та стиль керівництва.</li> <li>- стратегічні ініціативи керівництва: готовність до ризику, підхід до нововведень та змін.</li> </ul>

У стратегічному управлінні використовують *різноманітні класифікації стратегій*, що допомагає систематизувати їх в уніфіковану структуру та забезпечує зрозумілі методики для аналізу їх основних характеристик. Це дозволяє керівникам більш ефективно вибудовувати стратегічні плани, оцінювати потенційні ризики та можливості, а також адаптувати стратегії до змінюваних умов ринку та зовнішнього середовища (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Загальна класифікація стратегій [3]

<i>Класифікаційна ознака</i>	<i>Види стратегій</i>
За ієрархією в системі управління	- корпоративна (портфельна) стратегія; - конкурентна (ділова) стратегія; - функціональні стратегії; - операційна стратегія (у даній класифікації не відноситься – до функціональних стратегій).
За функціональними ознаками	- маркетингова стратегія; - операційна стратегія (як стратегія окремих підрозділів) ; - виробнича стратегія (як функціональна стратегія) ; - фінансова стратегія; - соціальна стратегія; - екологічна стратегія; - стратегія НДКІР.
За напрямом розвитку підприємства (базові стратегічні альтернативи)	- зростання; - скорочення; - сполучення базових альтернатив; - стратегія ліквідації (банкрутство); - стратегія виживання (запобігання банкрутству) ; - стратегія стабілізації.
За конкурентною позицією на ринку	- стратегія лідерства; - стратегія претендента; - стратегія послідовника; - стратегія новачка.
За способом досягнення конкурентних переваг	- стратегія оптимальних витрат; - стратегія лідерства за витратами; - стратегія диференціації; - стратегія фокусування.
Залежно від виду диференціації (маркетингові стратегії)	- стратегія товарної диференціації; - стратегія сервісної диференціації; - стратегія іміджевої диференціації; - стратегія кадрової диференціації.
За багатоаспектністю стратегій (ефективність стратегій підприємства)	- стратегії, які забезпечують першість у входженні на ринок і динамічне його захоплення; - стратегії несподіваного і швидкого освоєння ринку; - стратегії пошуку і захоплення ринкової ніші; - стратегії зміни економічних характеристик продукту (ринку, галузі).

Класифікація стратегій підприємства дозволяє чітко визначити місце кожного елемента в загальній системі, що в кінцевому підсумку дає можливість керівникам робити висновки про оптимальність тієї чи іншої схеми стратегічного управління. Однак для практичної реалізації стратегії важливо мати ієрархічну структуру, яка забезпечить узгодженість стратегій на різних рівнях. Однією з таких структур є *стратегічна піраміда*, запропонована А. А. Томпсоном та Дж. Стріклендом, яка систематизує стратегії за рівнями та дає змогу бачити взаємозв'язки між ними (рис. 1.2). Ця класифікація рівнів стратегій є особливо важливою для диверсифікованих підприємств, де необхідна координація між різними бізнес-напрямами та функціональними підрозділами.

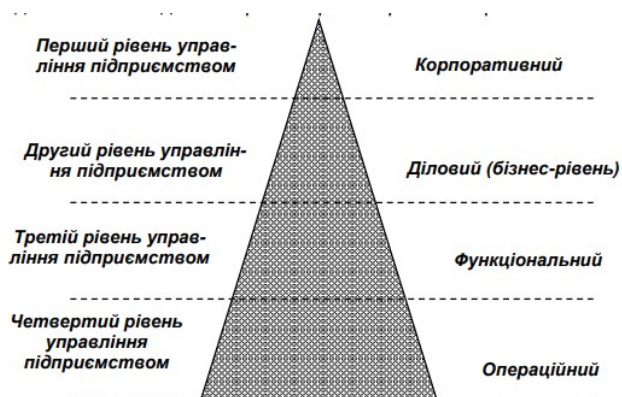


Рисунок 1.2 – Класифікація рівнів стратегій підприємства [14]

**1. Корпоративна стратегія**, як верхівка піраміди охоплює всі аспекти компанії, включаючи вибір галузей для інвестицій, визначення пріоритетів розвитку та створення конкурентних переваг. Вона також формує місію, бачення та цінності, що спрямовують діяльність всієї компанії.

**2. Ділова стратегія** спрямована на досягнення цілей у межах окремих бізнес-напрямків. Ділова стратегія фокусується на підвищенні конкурентоспроможності, продуктивності та прибутковості кожного підрозділу чи напрямку.

**3. Функціональна стратегія** включає плани та програми функціональних підрозділів компанії (маркетинг, фінанси, виробництво тощо), які підтримують бізнес-стратегії. Вона забезпечує координацію різних функціональних напрямків для досягнення бізнес-цілей.

**4. Операційна стратегія** охоплює короткострокові плани та завдання, необхідні для досягнення стратегічних цілей на оперативному рівні. Включає конкретні дії та процедури, що реалізуються на щоденній основі.

Загалом, піраміда демонструє ієрархічну структуру стратегічного управління, підкреслюючи необхідність узгодженості між різними рівнями, що забезпечує досягнення загальних цілей компанії та її успіх на ринку.

#### 1.4 Наукові школи стратегічного управління

**Наукові школи стратегічного управління** – це різні підходи, концепції та теорії, що виникли в процесі розвитку науки про управління та відображають різні аспекти стратегічного планування, реалізації та контролю в організаціях. Кожна школа стратегічного управління має свої унікальні принципи, методології та погляди на те, як організації повинні формувати та реалізовувати стратегії (табл. 4.1).

Отже, існує багато шкіл стратегічного управління, кожна з яких має свої акценти та переваги, і вони зосереджуються на різних аспектах стратегічного процесу та пропонують різні підходи та інструменти, які можуть бути використані для вирішення різних завдань у сфері стратегічного управління. Використання різноманітних стратегічних шкіл і підходів може допомогти краще реагувати на зовнішні зміни та управляти внутрішніми процесами, забезпечуючи більш ефективне управління стратегією в бізнес-середовищі.



Таблиця 1.4 – Основні наукові школи стратегічного управління [16]

Школа та її основні представники	Зміст наукових поглядів	Основні теоретичні та практичні обмеження
1	2	3
<b>Школа дизайну (моделі):</b> І. Ансофф, П. Селзник, У. Ньюман, К. Ендрюс.	Стратегія є результатом ретельного наукового процесу. Після SWOT-аналізу та оцінки стратегічних альтернатив, з урахуванням цінностей вищого керівництва та форм соціальної відповідальності організації, моделюється найкраща стратегія. Стратегія унікальна для кожної компанії.	Розроблення та реалізація стратегії здійснюються фактично силами однієї особи – керівника організації (стратега). Це можливо тільки для простих систем, але не для складних ситуацій.
<b>Школа планування</b> І. Ансофф.	Формування стратегії є частиною процесу планування. Це достатньо формалізований, раціональний процес, який зазвичай поділяють на окремі кроки, що супроводжуються визначенням цілей, розробленням бюджетів, програм і планів.	Майбутнє не завжди можна спрогнозувати; стратегічне мислення не можна представити у вигляді якогось алгоритму дій.
<b>Школа позиціонування</b> Д. Шендел, К. Хаттен, М. Портер.	Стратегія формується на основі конкурентного і галузевого аналізу з метою завоювання потрібної позиції (найчастіше – частки ринку) стосовно до інших учасників ринку, які є конкурентами організації.	Для використання моделі потрібен значний масив інформації, що можливо тільки в зрілих і стабільних галузях. Вибір стратегії обмежений певним набором позицій, з яких потрібно вибрати одну.
<b>Школа підприємництва</b> І. Шумпетер, А. Коул, П. Друкер.	Вибір стратегії здійснюється керівником організації на основі власної інтуїції та підприємницького таланту. Контролюючи впровадження стратегії, лідер може змінювати пріоритети з урахуванням стану навколишнього середовища.	Найбільше підходить для підприємницьких стартапів або реструктуризації великих організацій. Залежить від особистих амбіцій керівника організації. Може бути як послідовно інноваційною, так і провальною.
<b>Когнітивна школа</b> Г. Саймон, Дж. Марч.	Розроблення стратегії є результатом індивідуального або колективного людського розуму, тому важливо зрозуміти, як розум обробляє інформацію та розробляє стратегію.	Слід зважати на обмежені можливості індивіда збирати потрібну інформацію та обробляти її, що призводить до суб'єктивних або спотворених висновків.
<b>Школа навчання</b> Ч. Ліндблом, Дж. Марч.	Стратегічні ініціативи можуть з'явитися не тільки на вищому, а й на нижчих рівнях, а потім через менеджерів середньої ланки передаватися до вищого керівництва. Роль лідерів – управляти процесом стратегічного навчання, тобто з'ясуванням механізму роботи організації та розвитком ефективних напрямів її діяльності.	Шлях спроб і помилок, притаманний навчанню, може призвести до додаткових витрат та неефективного використання ресурсів.
<b>Школа влади</b> Г. Аллісон.	Формування стратегії – це процес ведення переговорів. Політика є частиною стратегічного процесу. На мікрорівні впливові індивіди, які мають владу, використовують політичні засоби для досягнення своїх цілей. На макрорівні великі компанії використовують політичний вплив на уряд та інші зовнішні організації.	Політиканство може заважати формуванню стратегії, оскільки стратегічні цілі – предмет обговорення, а не згоди. Надійного способу формування стратегії школа не дає.

## Продовження таблиці 1.4

1	2	3
<b>Школа культури</b> Е. Ренман, Р. Норманн.	Формування стратегії є колективним процесом і відбувається під впливом загальноприйнятих переконань, традицій, історії або культури організації, які створюють очікування, а потім формують поведінку персоналу та активні стратегії. Спільні інтереси роблять стратегію інтегрованою і міцною.	Чим сильніше і багатша культура організації, тим складніше буде змінити наявну стратегію в майбутньому.
<b>Школа довкілля</b> М. Ханнан, Дж. Фріман.	Стратегію визначають зовнішні обставини. Причому організації, як члени біологічної популяції, народжуються, знаходять свої екологічні ніші і, врешті решт, умирають. У своїй діяльності вони повинні адаптуватися до довкілля, аби вижити.	Орієнтація винятково на довкілля та зовнішні обставини може суттєво обмежити стратегічний вибір.
<b>Школа конфігурації (структурна школа)</b> А. Чандлер.	Формування стратегії визначають час або обставини – певні періоди в історії організації, конкретна стадія життєвого циклу (зростання, зрілість, занепад), тип і форма організації. Ця школа може пояснювати феномен революційних змін, тобто те, чого не могли зробити описові школи.	Радикальні зміни означають зміну як стратегії, так і організаційної структури та процесів, тобто є протилежністю «поступового» підходу.

Підводячі підсумок, слід зазначити, що **стратегічне управління** – це процес визначення, планування та реалізації дій, спрямованих на досягнення довгострокових цілей організації. Воно передбачає розробку стратегій, які дозволяють підприємству адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Історія розвитку стратегічного управління пов'язана зі зростанням складності та динаміки зовнішнього бізнес-середовища, включаючи глобалізацію, технологічні інновації та економічну невизначеність. Стратегічне управління стало необхідним інструментом для визначення місії, візії, цілей організації та методів їх досягнення через комплексне планування, аналіз, оцінку та контроль.

Суть стратегічного управління полягає у відповіді на три ключові питання:

1. Хто ми зараз? (модель реальної ситуації).
2. Чого ми прагнемо досягти? (модель бажаного стану).
3. Як ми можемо досягти поставлених цілей? (стратегічний план).

Розглядаються різні шляхи досягнення цілей, що демонструються на прикладі стратегічної піраміди (за А. А. Томпсоном та Дж. Стріклендом), яка включає чотири рівні: корпоративну, ділову, функціональну та операційну стратегії. Кожен з рівнів стратегії відповідає за різні аспекти діяльності компанії, забезпечуючи узгодженість та ефективність на всіх рівнях управління.

Різні наукові підходи до стратегічного управління, такі як школи дизайну, планування, позиціонування, підприємництва та інші, підкреслюють важливість

різних аспектів стратегічного процесу і пропонують різні інструменти для досягнення стратегічних цілей.

### **Питання для самоконтролю**

1. У чому полягає суть стратегічного управління?
2. Які відмінності стратегічного управління від поточного?
3. Які специфічні особливості притаманні стратегічному управлінню?
4. Етапи становлення стратегічного управління.
5. Основні характеристики періоду стратегічного управління
6. Основні підходи до сутності поняття «стратегія».
7. Ключові фактори впливу на зміст стратегії підприємства.
8. За якими ознаками класифікуються стратегії?
9. Які наукові школи стратегічного управління ви знаєте?

## **Тема 2. Система стратегічного управління підприємством**

*Мета вивчення теми:* розглянути характеристики елементів системи стратегічного управління; розглянути групи об'єктів стратегічного управління; розглянути етапи становлення стратегічного управління; ознайомитися з процесом стратегічного управління; визначити особливості формування місії та цілей підприємства.

### *План лекції*

- 2.1 Характеристика елементів системи стратегічного управління.
- 2.2 Об'єкти стратегічного управління.
- 2.3 Процес стратегічного управління на підприємстві.

*Перелік ключових термінів і понять з теми:* системний підхід; система управління; елементи; функції; принципи; методи управління; інструменти управління; суб'єкти та об'єкти системи стратегічного управління; етапи стратегічного управління; місія; цілі.

### **2.1 Характеристика елементів системи стратегічного управління**

**Елементи системи стратегічного управління** – це складові частини, які забезпечують розробку, впровадження та контроль стратегій підприємства. Вони включають визначення місії, візії, цілей, аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, формулювання стратегій, їх реалізацію та моніторинг результатів для досягнення довгострокових цілей організації.

Успішна діяльність підприємства та формування його конкурентної переваги в умовах ринкової економіки визначаються управлінням, яке повинно бути гнучким та оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі,

постійно шукати нові можливості, аналізувати перспективи. Саме тому розробка системи стратегічного управління стає фундаментальною для ефективної діяльності підприємства.

Системний підхід – це напрямок методології дослідження, заснований на вивченні об'єкта як цілісної сукупності елементів у комплексі відносин та зв'язків між ними, тобто розгляд об'єкта як системи. Основні принципи системного підходу включають цілісність, ієрархічність, структурування, системність.

Систему стратегічного управління розглядають з наступних позицій (рис. 2.1):

- 1) суб'єкт управління (керівництво);
- 2) об'єкт управління;
- 3) основні елементи, що забезпечують цілісність управління;
- 4) результат системи (вихід системи) – управлінське рішення.

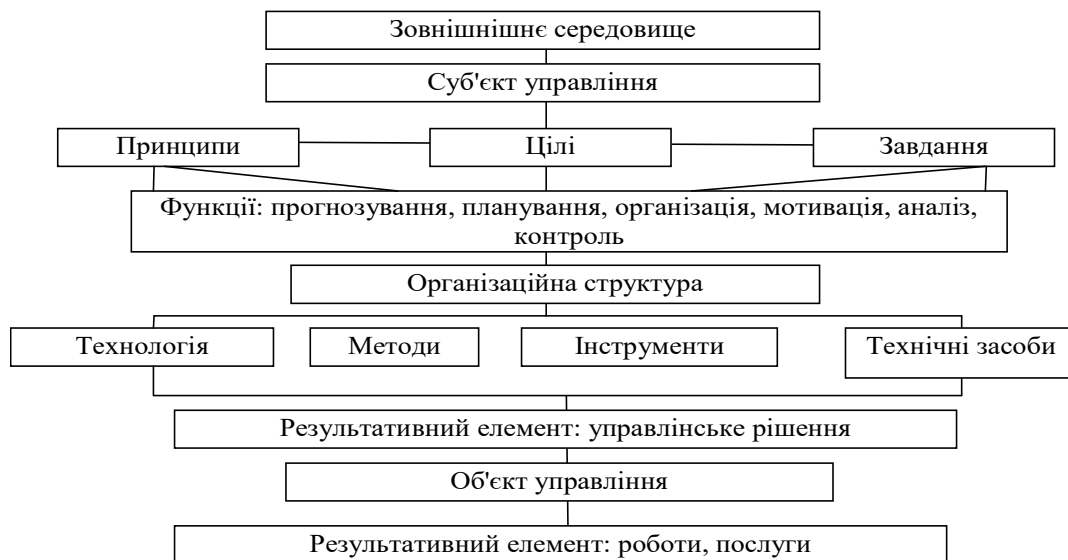


Рисунок 2.1 – Основні елементи системи управління

**Суб'єкт стратегічного управління** – це керівництво підприємства: директор, керівники підрозділів та бізнес-напрямків. Напрямок діяльності суб'єктів у стратегічному управлінні відрізняється від діяльності суб'єктів у поточному управлінні. Так, у поточному управлінні фокус діяльності керівників спрямований на внутрішнє середовище підприємства, а основні функції пов'язані з розпорядженнями, координацією, диспетчеризацією та контролем. У стратегічному управлінні фокус керівників спрямований на зовнішнє середовище, і основними функціями є прогнозування, аналітика, експертні оцінки, консультування.

**Цілі стратегічного управління**, на відміну від поточних, спрямовані на досягнення основних орієнтирів довгострокового розвитку підприємства.

**Завдання** – це виконувані роботи, заздалегідь встановленим способом у встановлені терміни для досягнення поставлених стратегічних цілей. Особливістю стратегічних завдань є те, що часто вимагається їхнє нестандартне встановлення та вирішення.

**Принципи стратегічного управління.** Стратегічне управління базується на принципах, які необхідно враховувати під час його реалізації.

*Основні з них:*

1. Науковість у поєднанні з елементами мистецтва – керівник у своїй діяльності використовує дані та висновки багатьох наук, але водночас повинен постійно імпровізувати, шукати індивідуальні підходи до ситуації;

2. Перспективність – стратегічне управління спрямоване на довгострокову перспективу. Наслідки прийнятих стратегічних рішень відіграють визначальну роль у долі підприємства на тривалий час;

3. Цілеспрямованість – орієнтованість на досягнення цілей;

4. Гнучкість – передбачає можливість внесення коректив у раніше прийняті рішення або їх перегляд у будь-який момент часу відповідно до змінюваних обставин;

5. Комплексність – для розробки ефективної стратегії необхідно врахувати велику кількість факторів.

6. Варіативність – при розробці стратегій необхідно мати кілька їх варіантів, для вибору найбільш ефективного;

7. Єдність стратегічних планів та програм – для досягнення успіху стратегічні рішення різних рівнів повинні бути узгоджені та тісно пов'язані між собою.

**Функції стратегічного управління** – це конкретний вид управлінської діяльності, що здійснюється за допомогою спеціальних прийомів та методів, а також включає відповідну організацію робіт.

*Стратегічне управління на підприємстві виражається у наступних функціях:*

1. Прогнозування – науково обґрунтоване передбачення можливих напрямків розвитку підприємства. Результатом є прогнози, які мають ймовірнісний характер, і від їх якості залежить подальше стратегічне планування.

2. Планування – визначає набір та послідовність дій, необхідних для досягнення встановлених цілей. Під час планування розробляється стратегічний план (цілі, завдання, стратегії, терміни виконання, методи, прийоми та способи реалізації).

3. Організація – суть функції полягає у створенні певної структури для виконання стратегічних та тактичних завдань підприємства. Організувати – це означає поділити на частини та делегувати виконання загального управлінського завдання шляхом розподілу відповідальності та повноважень між співробітниками.

4. Мотивація – визначення системи стимулів, які б спонукали співробітників до досягнення як стратегічних цілей підприємства, так і особистих цілей. Основою процесу мотивації є індивідуальна людська потреба (фізіологічна та/або психологічна), задоволення якої досягається шляхом певної поведінки або дій.

5. Аналіз – функція спрямована на визначення стану об'єктів управління. У процесі аналізу досліджуються особливості та тенденції змін об'єктів

управління та самого процесу шляхом виявлення та порівняння властивостей і характеристик цих об'єктів за встановленими критеріями та показниками.

6. Контроль – діяльність, що завершує управлінський цикл та забезпечує зворотний зв'язок, завданням якої є порівняння досягнутих результатів із запланованими та виявлення відхилень. Ця функція найтісніше пов'язана з функцією планування, оскільки контролює рух підприємства до поставлених цілей.

**Технологія управління** – це сукупність методів, прийомів, способів, порядку і регламенту виконання процесу управління, що відображають послідовність та взаємозв'язок процедур, операцій і етапів, які складають цей процес. Метою технології є раціоналізація управлінського процесу шляхом виключення видів діяльності та операцій, що не є необхідними для досягнення бажаного результату.

**Методи управління** являють собою сукупність способів впливу суб'єкта на об'єкт управління. Окрім загальних методів управління (адміністративні, організаційні, економічні, соціально-психологічні), у стратегічному управлінні широко використовуються методи прогнозування: експертні (інтерв'ю, метод сценаріїв, дерево цілей тощо) та формалізовані (статистичні, економіко-математичні та ін.).

**Інструменти управління** – це сукупність моделей та методів, що використовуються для вирішення завдань управління та їх інформаційного та методичного забезпечення. До інструментів можна віднести автоматизовані системи управління, побудову матриць, реінжиніринг, діаграму процесів, діаграму Ганта, бенчмаркінг, сегментацію ринку та інші.

**Технічні засоби** – це сукупність технічних засобів різного характеру: мережі ЕОМ, персональні комп'ютери, програмне забезпечення, копіювальні пристрої, пошукові системи та ін.

Отже, успішне функціонування підприємства та забезпечення його конкурентної переваги в умовах ринкової економіки тісно пов'язані зі стратегічним управлінням, яке вимагає гнучкості та оперативності у відповідях на зовнішні зміни. Важливим аспектом є системний підхід, який включає аналіз і взаємодію різних елементів у межах організації, забезпечуючи цілісність та інтегрованість процесів.

## 2.2 Об'єкти стратегічного управління

**Об'єкт управління** – це керована підсистема, що складається з взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, які забезпечують процеси на підприємстві.

**Виокремлюють наступні групи об'єктів стратегічного управління:**

1. Підприємство в цілому.

2. *Стратегічна зона господарювання (СЗГ)*. З середини 1970-х років, на тлі змін у світовій економіці, коли ринки стали більш насиченими, а зовнішнє середовище нестабільним, компанії почали більше фокусуватися на ефективному управлінні вже наявними видами діяльності, замість постійного

розширення. СЗГ була розроблена як інструмент для аналізу та управління діяльністю підприємства у визначених ринкових сегментах. Керівники підприємств зосередилися на тому, щоб краще використовувати свої наявні ресурси та можливості в межах конкретних зон діяльності, оптимізуючи свою конкурентоспроможність у цих сегментах ринку.

СЗГ – окремий елемент навколишнього середовища (ринок або його сегмент), на який підприємство має або бажає отримати доступ. Управлінське значення концепції СЗГ полягає в тому, що вона дозволяє диверсифікованим компаніям раціоналізувати організацію різноманітних сфер бізнесу.

Вибір стратегічної зони господарювання (СЗГ) безпосередньо пов'язаний із місією та стратегічними цілями підприємства. Для визначення СЗГ застосовують такі параметри:

- перспективи зростання бізнес-напряму;
- очікуваний рівень нестабільності зовнішнього середовища, в якому можуть змінюватися перспективи зростання;
- основні фактори успішної конкуренції в майбутньому, можливість досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності.

Великі підприємства мають не одну, а кілька десятків СЗГ. Процес виділення СЗГ починається з визначення потреб, які потрібно задовольнити, потім розглядається питання про технології, аналізується тип клієнтів і визначається географічна територія розташування СЗГ.

Надалі на основі аналізу перспектив попиту, рентабельності, виробничого та кадрового потенціалу зони розробляються моделі поведінки в ній різних підрозділів підприємства, варіанти конкретних дій, бажана номенклатура продукції та послуг.

*3. Функціональна сфера діяльності або підрозділ.* Структурні підрозділи підприємства, орієнтовані на виконання певних функцій і забезпечення успішної діяльності стратегічних одиниць бізнесу та підприємства в цілому (НДДКР, виробництво, маркетинг, фінанси тощо).

Виокремлення об'єктів управління є однією з основних завдань керівника. Це пов'язано з тим, що кожен об'єкт має свої особливості, на нього впливають різні фактори, тому знання об'єкта управління суб'єктом сприяє прийняттю якісних управлінських рішень.

Отже, об'єкти управління є ключовим компонентом стратегічного управління на підприємстві, що містить цілісні підсистеми зі своїми унікальними взаємозв'язками та взаємодіями.

## **2.3 Процес стратегічного управління на підприємстві**

**Процес стратегічного управління** – це комплексний і циклічний процес, який включає в себе послідовні етапи, спрямовані на визначення, розробку, реалізацію та контроль стратегій для досягнення довгострокових цілей організації.

Процес стратегічного управління включає послідовність взаємопов'язаних видів діяльності за стратегічним аналізом, розробкою,

вибором, оцінкою та реалізацією стратегії.

Процес стратегічного управління складається з семи етапів і є циклічним:

1. Формування бачення та місії підприємства
2. Розробка системи стратегічних цілей.
3. Стратегічний аналіз (аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища).
4. Формування системи стратегій (корпоративні, бізнес-стратегії, функціональні).
5. Вибір стратегії.
6. Реалізація стратегії.
7. Контроль виконання стратегії.

**Формування бачення та місії підприємства.** Організації завжди існують для людей. Координація загальних цілей підприємства, цілей його співробітників та клієнтів є предметом стратегічного управління. Відсутність узгодженості цих трьох компонентів призводить до конфліктів як з зовнішнім середовищем, так і з внутрішнім.

Будь-яка організація не може успішно функціонувати без цільових орієнтирів – основних напрямків своєї діяльності. Ці орієнтири задають основний напрямок розвитку, формують пріоритети. Розробка бачення, місії та відповідних цілей є важливою складовою частиною управління будь-якої організації.

*Історично першою формою стратегічного управління є концепція передбачення.*

**Бачення** – це уявлення про бажаний стан організації в майбутньому, її місце у світі, сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Бачення повинно бути простим, реалістичним, давати орієнтири для дій, надихати, слугувати для розробки критеріїв трансформацій і має бути максимально конкретним. Бачення – це ідеал, це те, як бачать майбутнє акціонери підприємства, управлінський склад та інші зацікавлені особи. Варто зазначити, що бачення не залежить від поточного стану підприємства і майже не оперує цифрами. Воно не має містити жодних точних вказівок і термінів. Це просто вектор подальшого розвитку.

Багато фахівців зазначають, що бачення стає ефективним інструментом стратегічного управління лише за умови, що:

- на підприємстві існує точна система цілепокладання (встановлення та розподіл цілей та завдань);
- бажаний образ майбутнього підприємства доведений у письмовій формі до кожного співробітника, що приймає рішення;
- заохочується ініціатива працівників;
- існує чіткий розподіл повноважень та відповідальності.

Без цих умов бачення перетворюється на порожню неефективну фантазію.

Бачення формується на основі інтуїції вищих керівників та логічного аналізу тенденцій розвитку ситуації. Воно чинить мотивувальний вплив, оскільки ставить перед підприємством та його керівництвом виклик, змушує прагнути до самовдосконалення, допомагає згуртувати персонал, активізувати його прагнення до майбутніх досягнень.



Поняття «місія» в управлінській практиці походить від англійського слова «mission». Існує кілька підходів до розуміння місії (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Підходи до поняття «місія»

Класифікаційне призначення	Основні характеристики визначення
Місія – філософія	відображає філософію управління
Місія – призначення	окреслює основні характеристики підприємства, його відмінні риси
Місія – стратегічне бачення	відображає погляди управлінців на перспективи розвитку підприємства

*Місія як філософія* визначає цінності, принципи підприємства, які рідко змінюються.

*Місія як призначення* визначає основні сфери діяльності, які підприємство планує здійснювати.

*Місія як стратегічне бачення* – це уявлення про майбутню модель підприємства.

Отже, добре сформульована місія уточнює, чим є підприємство, до чого воно прагне і чим відрізняється від інших.

Місія відображає не стільки внутрішні проблеми, скільки потреби зовнішніх стосовно неї суб'єктів, відповідаючи на питання: чим і кому корисне підприємство, яку та чию потребу воно задовольняє.

#### **Алгоритм створення місії.**

##### *Крок 1. Створення «каркасу» місії.*

Для цього необхідно сформувати групу співробітників, які візьмуть участь у формулюванні місії, далі складається детальний список питань:

1. Що робить/продає підприємство?
2. Хто є цільовою аудиторією?
3. Які потреби клієнтів задовольняє підприємство?
4. Які основні проблеми клієнтів вирішує підприємство?
5. Що зробить наше підприємство успішним через 10 років?
6. Яким шляхом може бути досягнутий успіх?

##### *Крок 2. Збір та скорочення (найскладніший етап).*

На цьому етапі потрібно зібрати з усіх відповідей одну єдину думку, а потім її скоротити. Напрацювання (відповіді на питання) можуть бути будь-якої кількості символів та довжини. А от місія не може бути довшою за 3-5 речень.

##### *Крок 3. Перевірка.*

Необхідно перевірити місію за шістьма критеріями:

1. Задоволення споживача – споживачі люблять відчувати турботу про себе. Важливо донести до них, як саме підприємство позитивно впливає на зміну їхнього життя.

2. Унікальність – у місії важливо підкреслити, чим продукція підприємства відрізняється від конкурентів.

3. Переваги та цінності підприємства – показати конкурентам переваги підприємства та його основні цінності.

4. Щирість – якщо підприємство виробляє дешеву продукцію, то не слід видавати її за найкращу на ринку.

5. Прозорість – донесення місії має бути ясным, правдивим та зрозумілим.

6. Запам'ятовуваність – легка та коротка місія легко запам'ятовується.

Призначення місії також полягає в тому, що вона визначає основний напрямок діяльності підприємства, слугує базою для побудови цілей і дає основу для розробки стратегій і планів.

*Приклад місії ряду компаній.* Apple: «Зробити внесок у світ, створивши інструменти для розуму, які сприяють розвитку людства». Nike: «Дарувати натхнення та інноваційні рішення кожному спортсмену у світі (якщо у вас є тіло, ви спортсмен)». Google: «Систематизувати інформацію з усього світу й зробити її загальнодоступною та корисною».

**Формування цілей підприємства.** Якщо місія задає загальні орієнтири, то конкретний кінцевий стан, до якого наразі прагне підприємство, фіксується у вигляді його цілей.

**Цілі** – це конкретний стан окремих характеристик підприємства, досягнення яких є бажаним, і на це спрямована вся діяльність.

Мистецтво формування системи стратегічних цілей визначає якість управління. Важливість цільових установок полягає в тому, що саме на їх основі ставляться завдання, підбираються виконавці, формується організаційна структура і вибираються технології, розробляються стратегії (рис. 2.2).

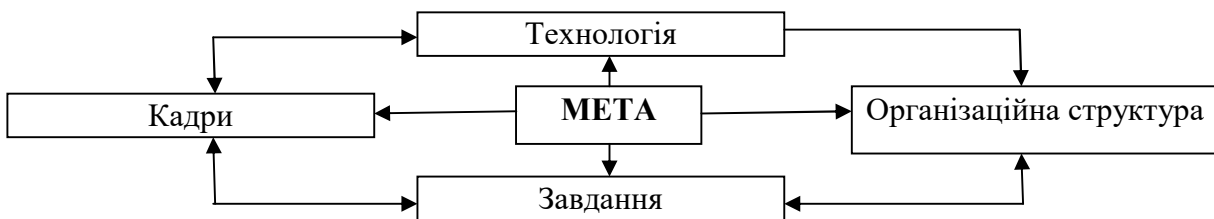


Рисунок 2.2 – Значення цільових установок в системі управління

З даної схеми видно, що ціль є головним стрижнем, довкола якого формується управлінська діяльність. Загальні цілі необхідно перетворити в чітко сформульовані завдання з вказівкою очікуваних результатів, на досягнення яких буде спрямована діяльність організації.

Процес формування системи стратегічних цілей здійснюється зверху вниз шляхом послідовної декомпозиції цілей вищого рівня на підцілі, які доповнюють одна одну (рис. 2.3).

Цілі мають не лише характеризувати те, до чого прагне підприємство, а й виконувати певні умови:

- мають бути кількісно вимірюваними;
- формулювання цілі має бути точним і зрозумілим;
- учасники реалізації цілі мають бути впевнені в її досяжності;
- необхідно встановити часові рамки реалізації цілей;
- цілі мають бути забезпечені ресурсами;
- не повинні суперечити одна одній.

Місія
Стратегічні цілі підприємства
Цілі бізнес-напрямків
Цілі підрозділів
Оперативні цілі

Рисунок 2.3 – Ієрархія цілей підприємства

*Відповідно сформульована ціль відповідає наступним ознакам:*

- починається з дієслова в невизначеній формі, що характеризує виконувані дії (розробити, покращити, зменшити, досягти, підвищити тощо);
- конкретизує необхідний кінцевий результат у якісному та кількісному вираженні і можливість вимірювання, що необхідно для підтвердження факту досягнення цілі. Наприклад, «зменшити витрати на утримання апарату управління на 20% від раніше представленого бюджету»;
- конкретизує встановлений термін досягнення цілі («до кінця поточного року», «до заданої в програмі дати ...», «до 28 лютого поточного року»);
- конкретизує максимальну величину допустимих витрат, обмеження на виділені ресурси;
- затверджується як управлінське рішення та фіксується письмово в якомусь документі, доводиться до виконавця.

*Існують різні підходи до формування системи цілей:*

1. Стратегічні цілі на рівні підприємства:

- за основними напрямками діяльності;
- виходячи з проблем підприємства (низька рентабельність, конкурентоспроможність, якість тощо);
- відповідно до системи збалансованих показників (BSC) цілі встановлюються за чотирма групами: фінанси, клієнти, бізнес-процеси, ріст та навчання.

2. За бізнес-напрямами з урахуванням потреб цільових сегментів: підвищення якості продукції, зниження цін, розширення асортименту, покращення обслуговування тощо.

3. За підрозділами: фінансові, маркетингові, виробничі, збутові, кадрові, соціальні, інноваційні тощо.

4. Оперативні, виходячи з поточних проблем підприємства.

*Методика встановлення цілей передбачає:*

- глибокий аналіз стану підприємства;
- формулювання на основі аналізу генеральної мети розвитку підприємства;
- декомпозицію генеральної мети на підцілі, тобто побудову «дерева цілей»;
- розробку для кожної цілі конкретної стратегії;
- визначення для кожної стратегії виконавців, етапів виконання, термінів

виконання та методів контролю.

*Інструменти, які використовуються для розробки системи цілей:*

- дерево цілей;
- матриця цінностей цілей;
- матриця можливостей за товарами та цілями;
- модель М. Портера;
- матриця структурування функції якості (СФК) «Будинок якості»;
- експертні методи.

*Основним методом розробки системи цілей є «дерево цілей».*

Методика «Дерево цілей» вирішує два актуальні бізнес-завдання:

- показує найкоротший шлях до досягнення складних, стратегічно важливих результатів;
- об'єднує всі можливі цілі підприємства в цілісну систему.

Суть методики полягає в тому, щоб структурувати та побудувати ієрархію цільових установок, від складних до простих, та відобразити її у форматі наочної графічної схеми. Ключовими характеристиками «дерева цілей» є:

- ієрархічність (цілі високого порядку визначають цілі низького порядку);
- системність (елементи дерева взаємопов'язані);
- лаконічність (усі компоненти перевірені, зайвих серед них немає);
- індивідуальність (дерево кожного підприємства індивідуальне та неповторне);
- наочність (дерево завжди представлене у форматі графічної схеми).

Отже, систематичний підхід, представлений через сім етапів, забезпечує циклічність і повторюваність процесу, дозволяючи організації адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та постійно підтримувати свою релевантність і конкурентоспроможність. Формування бачення та місії відіграють вирішальну роль у визначенні довгострокових цілей і стратегій, а також в мотивації та надиханні співробітників на досягнення поставлених завдань.

### **Питання для самоконтролю**

1. Які елементи входять до системи стратегічного управління?
2. Назвіть етапи стратегічного управління.
3. Дайте поняття місії та яким критеріям вона має відповідати.
4. Сформулюйте місію підприємства (можна використати будь-яку галузь).
5. Дайте поняття «цілі» та які вимоги до них встановлюються.
6. Що розумієте під ієрархією цілей.
7. За якими ознаками класифікуються цілі підприємства.
8. Які правила необхідно дотримуватися при розробці «дерева цілей».

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2.**

### **ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ТА ПЛАНУВАННЯ**

#### **Тема 3. Стратегічне фінансове планування і прогнозування в системі стратегічного управління**

*Мета вивчення теми:* розглянути сутність та особливості процесу стратегічного планування на підприємстві; ознайомитися з принципами стратегічного плану; розглянути сутність та етапи стратегічного фінансового планування; визначити особливості та основні елементи прогнозування в системі стратегічного управління; розглянути класифікацію та методи фінансового прогнозування.

#### *План лекції*

- 3.1 Стратегічне планування як основна функція управління.
- 3.2 Вимоги до змісту стратегічного плану.
- 3.3 Стратегічне фінансове планування в системі управління підприємством.
- 3.4 Сутність і основні елементи прогнозування.
- 3.5 Роль фінансового прогнозування в стратегічному управлінні підприємства.

*Перелік ключових термінів і понять з теми:* стратегічне планування; стратегічний план; методи; функції; принципи; фінансове планування; фінансові цілі; фінансова стратегія; прогнозування.

#### **3.1 Стратегічне планування як основна функція управління**

**Стратегічне планування** – це діяльність суб'єкта планування, спрямована на об'єкт з метою конструювання майбутнього та способів його досягнення, виходячи з особливостей об'єкта, сучасних реалій та тенденцій зовнішнього середовища.

У сучасних економічних умовах неможливо досягти позитивних результатів у реалізації стратегічного управління без планування своїх дій та прогнозування наслідків.

*Роль стратегічного планування* на підприємстві проявляється в тому, що воно виступає основою взаємодії численних внутрішніх та зовнішніх економічних процесів, факторів і явищ.

Перш за все, стратегічне планування задає перспективний напрямок розвитку підприємства, визначає основні види діяльності, дозволяє поєднати в єдину систему всі основні напрямки діяльності, а також дає можливість краще розуміти структуру потреб, процеси планування, просування, та збуту продукції, механізми формування ринкових цін.

По-друге, воно встановлює кожному підрозділу підприємства конкретні та чіткі цілі, які узгоджуються з загальною стратегією розвитку підприємства і забезпечує координацію зусиль усіх функціональних служб підприємства.

По-третє, стратегічний підхід стимулює менеджерів підприємства краще оцінювати свої слабкі та сильні сторони з погляду конкурентів, можливостей, обмежень та змін у навколишньому середовищі.

По-четверте, стратегічне планування визначає альтернативні дії підприємства на довгостроковий період.

По-п'яте, створює основу для розподілу обмежених економічних ресурсів.

**Система стратегічного планування включає:**

- організаційні структури, які займаються плануванням (суб'єкти);
- механізм реалізації стратегічного планування;
- підсистему взаємопов'язаних за вертикаллю та горизонталлю прогнозно-аналітичних документів.

**Організація стратегічного планування полягає у певних діях:**

- створення структурного підрозділу;
- розподіл функціональних обов'язків;
- визначення відповідальності кожного виконавця.

Метою структурного підрозділу зі стратегічного планування є інтеграція та координація діяльності функціональних підрозділів та бізнес-одиниць для досягнення відповідності між стратегічним розвитком підприємства та його поточною діяльністю.

Серед найважливіших компетенцій співробітників підрозділу виділяють:

- відмінне знання бізнесу;
- здатність до стратегічного мислення;
- комунікабельність;
- досвід управління проектами;
- ініціативність, уміння встановлювати пріоритети;
- командний дух та авторитет у вищих керівників.

Процес стратегічного планування можна уявити як послідовність взаємопов'язаних видів діяльності.

**Алгоритм циклу стратегічного планування:**

- 1) визначення позицій підприємства в галузі;
- 2) формування об'єктів стратегічного планування;
- 3) стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища об'єктів планування;
- 4) формування системи цілей для кожного об'єкта;
- 5) розробка стратегій для кожної мети;
- 6) вибір альтернативних стратегій та їх оцінка;
- 7) розробка системи планових документів (програм, проектів);
- 8) контроль та аналіз виконання стратегій.

Результатом стратегічного планування є стратегічний план, який являє собою комплексний документ, що об'єднує у єдине ціле бачення перспективи, чітко сформульовані цілі, завдання і стратегії їх досягнення з урахуванням зовнішнього середовища та внутрішніх особливостей підприємства.

*Приблизна узагальнена структура стратегічного плану підприємства:*

1. Опис підприємства.
2. Прогнози та сценарії.
3. Місія, цілі та завдання.
4. Корпоративні стратегії:
  - 4.1 Стратегія концентрованого зростання;
  - 4.2 Стратегія інтегрованого зростання;
  - 4.3 Стратегія диверсифікації та ін.
5. Конкурентні стратегії.
6. Функціональні стратегії.
7. Перелік програм, бізнес-планів та проєктів.
8. Розробка бюджету.
9. Оцінка ризиків.
10. Етапи реалізації стратегічного плану.

Отже, використання стратегічного плану як документа, що забезпечує розвиток підприємства, дозволяє системно і масштабно обґрунтувати необхідні напрямки майбутніх дій для досягнення поставлених цілей. Основними процедурами стратегічного планування є:

- прогнозування (стратегічні прогнози);
- програмування (проєкти стратегічних програм);
- проєктування (інвестиційні проєкти).

**Принципи стратегічного планування** визначають основні підходи та методи, які застосовуються під час розробки стратегічних планів на підприємстві. До *основні принципів відносять*:

1. Науковість – стратегічне планування базується на даних та аналізах, що дозволяють обґрунтовано підходити до розробки стратегій. Включає збір, обробку та аналіз інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства.

2. Перспективність – стратегічне планування орієнтоване на довгострокову перспективу, враховуючи можливі зміни в економічних умовах та на ринку.

3. Цілеспрямованість – кожен етап планування має чітку мету, що спрямована на досягнення стратегічних цілей підприємства.

4. Гнучкість – стратегії та плани мають бути достатньо адаптивними, щоб можна було їх змінювати у відповідь на непередбачувані зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

5. Комплексність – стратегічне планування охоплює всі аспекти діяльності підприємства, від фінансових операцій до маркетингу та управління персоналом.

6. Інтегрованість – плани різних підрозділів та функцій мають бути взаємопов'язані та узгоджені, щоб забезпечити єдиний стратегічний напрямок.

7. Варіативність – розробка декількох альтернативних стратегій для вибору найкращого шляху досягнення цілей.

Ці принципи допомагають підприємствам ефективно керувати своїми довгостроковими цілями та пристосовуватися до мінливих умов ринку.

### 3.2 Вимоги до змісту стратегічного плану

**Стратегічний план** – це чітко окреслений документ, що має свою структуру та зміст. Розробляється цей документ у кожній організації та має чітку спрямованість.

Розробка стратегічного плану здійснюється з урахуванням низки важливих вимог і принципів, що забезпечують його ефективність та відповідність довгостроковим цілям організації.

1. Конкретність – стратегічний план повинен давати конкретні відповіді на запитання про те, яких результатів і коли необхідно досягти та хто за це відповідає. Характеристики планованих результатів повинні бути кількісно вимірюваними, оскільки лише за цієї умови можна управляти економічними процесами на підприємстві.

1. Відповідність місії та візії організації – стратегічний план має відображати основні цінності та довгострокове бачення організації, допомагаючи досягати її місії.

2. Комплексний аналіз – ефективне стратегічне планування вимагає глибокого аналізу зовнішнього (економічне середовище, конкуренція, технологічні тенденції) та внутрішнього (ресурси, потенціал, слабкі сторони) середовищ.

3. Урахування зацікавлених сторін – потрібно враховувати інтереси ключових зацікавлених сторін, включаючи акціонерів, співробітників, клієнтів, постачальників та регуляторів.

4. Реалізм – цілі та завдання, визначені в стратегічному плані, мають бути досяжними та підкріплені необхідними ресурсами та компетенціями.

5. Гнучкість – план має бути достатньо гнучким, щоб адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та швидко реагувати на непередбачені обставини.

6. Залучення та комунікація – важливо забезпечити активне залучення та зворотний зв'язок від співробітників на всіх рівнях організації, щоб вони розуміли та підтримували стратегічний план.

7. Послідовність – дії, визначені в стратегічному плані, повинні бути послідовними та інтегрованими, забезпечуючи цілісне досягнення загальної стратегії.

8. Оцінка та контроль – необхідно встановити систематичний процес моніторингу та оцінки виконання стратегічного плану, що дозволяє вчасно вносити корективи.

9. Інноваційність – стратегічний план має стимулювати інновації та пошук нових можливостей для розвитку та зростання організації.

10. Довгостроковість – планування має бути орієнтоване на довгострокові перспективи розвитку організації, виходячи зі стратегічних цілей та завдань.

Розробка стратегічного плану може здійснюватися як силами співробітників підприємства, так і з залученням консультантів або фахівців зі сторони. Якість планування у великій мірі залежить від інтелектуального рівня і компетенції співробітників.



### 3.3 Стратегічне фінансове планування в системі управління підприємством

**Стратегічне фінансове планування** – це процес довгострокового прогнозування, аналізу та розробки фінансових стратегій, спрямованих на досягнення загальних цілей підприємства.

Сутність стратегічного фінансового планування в системі стратегічного управління полягає у довгостроковому плануванні фінансових ресурсів організації з метою досягнення її стратегічних цілей. Цей процес включає визначення необхідних капіталовкладень, джерел фінансування, прогнозування доходів і витрат, а також оцінку фінансових ризиків.

Основна мета стратегічного фінансового планування – забезпечити сталість фінансових потоків та оптимізувати використання фінансових ресурсів для підтримки довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

*Процес стратегічного фінансового планування включає:*

1. Формулювання стратегічних цілей – визначення довгострокових фінансових цілей, які є частиною загальної стратегії підприємства.

2. Стратегічний фінансовий аналіз – процес вивчення впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища на результативність фінансової діяльності підприємства з метою виявлення особливостей і можливих напрямів його розвитку в перспективному періоді.

3. Прогнозування – розробка фінансових прогнозів, які включають дохідність, витрати, потреби у фінансуванні та можливі зміни в економічному середовищі.

4. Розробка фінансових стратегій – визначення стратегій для залучення капіталу, інвестування, управління витратами та ліквідності.

5. Моніторинг і контроль – встановлення системи контролю за виконанням фінансового плану, що дозволяє своєчасно вносити корективи в стратегії на основі аналізу реальних фінансових показників і зовнішніх умов.

Такий підхід допомагає підприємствам ефективно реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, забезпечувати стабільне фінансування своїх стратегічних ініціатив та підтримувати стійке економічне зростання.

Розглянемо більш детально процес стратегічного фінансового планування.

Визначення довгострокових *фінансових цілей* являє собою ключовий етап стратегічного фінансового планування. Ці цілі повинні відображати загальну місію та стратегічні напрямки підприємства та служити основою для усіх фінансових рішень та дій.

*Основні аспекти, які знаходять своє відображення в процесі формулювання довгострокових фінансових цілей:*

- забезпечення стабільності капіталу;
- зростання доходів;
- оптимізація витрат;
- підвищення рентабельності;
- управління ризиками;

- капітальні інвестиції;
- виплата дивідендів;

Ці цілі повинні бути чітко сформульовані, вимірювані та реалістичні, з встановленими термінами для їх досягнення.

Стратегічний фінансовий аналіз є фундаментальним компонентом стратегічного управління на підприємстві, оскільки він забезпечує глибоке розуміння фінансового стану компанії та її потенціалу для майбутнього розвитку. Цей аналіз допомагає визначити ключові драйвери прибутковості, аналізувати ризики та виявляти можливості для підвищення ефективності та досягнення стратегічних цілей.

*Основні методи стратегічного фінансового аналізу:*

- 1) SWOT-аналіз (сильні сторони підприємства, слабкі сторони підприємства, можливості розвитку підприємства, загрози розвитку підприємства);
- 2) портфельний аналіз (система «прибуток – ризик»);
- 3) сценарний аналіз (від найкращого до найгіршого варіанту зміни фінансового середовища);
- 4) порівняльний фінансовий аналіз (порівняння окремих груп аналогічних показників між собою);
- 5) аналіз фінансових коефіцієнтів (розрахунок і порівняння співвідношення різних абсолютних показників фінансової діяльності підприємства між собою);
- 6) інтегральний фінансовий аналіз відповідно до моделі корпорації Дюпон (розкладення показника «коефіцієнт рентабельності активів» на ряд окремих фінансових коефіцієнтів його формування у єдиній системі):

$$ROA = P_{pp} \times K_{Oa}, \quad (3.1)$$

де ROA – коефіцієнт рентабельності активів (Чистий прибуток/Активи);  $P_{pp}$  – коефіцієнт рентабельності реалізації продукції (Чистий прибуток/Чистий дохід);  $K_{Oa}$  – коефіцієнт оборотності активів (кількість оборотів) (Чистий дохід/Активи).

Може використовуватися також модифікована модель корпорації Дюпон (розкладення показника «коефіцієнт рентабельності власного капіталу» на ряд окремих фінансових коефіцієнтів його формування у єдиній системі):

$$ROE = P_{pp} \times \Phi_v \times K_{fz}, \quad (3.2)$$

де ROE – коефіцієнт рентабельності власного капіталу (Чистий прибуток/Власний капітал);  $P_{pp}$  – коефіцієнт рентабельності реалізації продукції (Чистий прибуток/Чистий дохід);  $\Phi_v$  – коефіцієнт ресурсовіддачі (Чистий дохід/Активи);  $K_{fz}$  – коефіцієнт фінансової залежності (Активи/Власний капітал).

7) експертний аналіз (опитування експертів, якщо відсутня необхідна інформація).

**Фінансова стратегія** – це комплексний план дій, спрямований на досягнення довгострокових економічних цілей організації, що включає управління активами, пасивами та капіталом з метою оптимізації фінансових результатів і забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Фінансова стратегія охоплює всі основні форми фінансової діяльності підприємства, забезпечуючи їх інтеграцію і координацію з метою досягнення загальних стратегічних цілей, а саме:

- оптимізацію основних та оборотних засобів;
- формування та розподіл прибутку;
- грошові розрахунки;
- інвестиційну політику тощо.

Ці складові взаємопов'язані та разом формують цілісну стратегію, спрямовану на стабільний фінансовий розвиток підприємства.

Цілі фінансової стратегії мають бути інтегровані з загальною стратегією економічного розвитку підприємства і спрямовані на максимізацію його ринкової вартості. Це дозволяє підприємству створювати довгострокову вартість для акціонерів та інших зацікавлених сторін.

Отже, стратегічне фінансове планування є основним інструментом забезпечення фінансової стійкості та довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Воно полягає у визначенні та досягненні стратегічних фінансових цілей за допомогою комплексного аналізу, прогнозування та планування фінансових ресурсів. Процес включає формулювання фінансових цілей, проведення стратегічного фінансового аналізу, розробку фінансових прогнозів та стратегій, а також регулярний моніторинг і корекцію на основі змін у фінансових показниках та ринкових умовах.

Завдяки цьому підходу підприємства можуть оптимізувати використання ресурсів, швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та своєчасно реагувати на внутрішні ризики.

Системне поєднання фінансових цілей із загальною стратегією економічного розвитку підприємства сприяє підвищенню його ринкової вартості та забезпечує довгострокову стабільність, задовольняючи потреби акціонерів та інших зацікавлених сторін.

### **3.4 Сутність і основні елементи прогнозування**

**Прогнозування** – це найважливіша процедура стратегічного планування, що полягає у передбаченні стану об'єкта прогнозування на певний момент у майбутньому. Прогнозування широко використовується в різних сферах, таких як економіка, фінанси, бізнес, планування, щоб мінімізувати невизначеність і ризики.

У стратегічному управлінні прогнозування використовується для оцінки майбутніх ринкових умов, потреб споживачів, технологічних змін та економічних факторів. Метою такого прогнозування є підготовка підприємства

до можливих змін у зовнішньому середовищі та розробка відповідних стратегій, які дозволять підприємству ефективно адаптуватися і зберегти свою конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

*Метою прогнозування є оцінка перспектив впливу зовнішнього середовища, під впливом якого суб'єкт уточнює цілі та розробляє плани розвитку.*

До об'єктів прогнозування відносять події, явища, процеси, на які спрямована пізнавальна та практична діяльність людини.

Прогноз – це результат процесу прогнозування, виражений у словесній, математичній, графічній чи іншій формі судження про можливий стан організації (підприємства) та її (його) середовища у майбутньому.

*Основними функціями економічного прогнозування є:*

- науковий аналіз економічних процесів та тенденцій;
- дослідження об'єктивних зв'язків явищ розвитку економічного суб'єкта в конкретних умовах у певний період;
- оцінка об'єкта прогнозування;
- виявлення альтернатив розвитку економіки;
- накопичення наукового матеріалу для обґрунтованого вибору певних рішень.

Основними стадіями прогнозування виступають ретроспекція, діагноз, проспекція. Вони дозволяють встановити ті фактори, активний вплив на які призводить до зміни існуючих тенденцій.

Оцінка об'єкта прогнозування базується на поєднанні аспектів детермінованості (визначеності) та стохастичності (невизначеності). При відсутності одного з них прогнозування втрачає сенс. При абсолютному детермінізмі зникає можливість альтернативного вибору рішень. При абсолютній невизначеності конкретне уявлення про майбутнє неможливе.

Розробку прогнозу необхідно вести, дотримуючись певної послідовності дій.

*Класична процедура розробки прогнозу передбачає низку послідовних етапів:*

1. Прогнозне обґрунтування – формулювання цілей, завдань, вихідних даних про структуру об'єкта та аналізованих процесів, основних факторів, взаємозв'язків, розробка попередніх гіпотез про закономірності розвитку, методів та організації прогнозування;

2. Опис зовнішнього середовища (прогнозного фону), виявлення зовнішніх впливів на розвиток об'єкта та особливостей внутрішнього управління, уточнення критеріїв розвитку та параметрів управління;

3. Розробка прогнозної моделі, тобто визначення її структури та складових елементів, встановлення взаємозв'язків між ними, які дозволять відстежити закономірності змін процесу;

4. Розробка, за можливості, альтернативного варіанту прогнозу на основі застосування відповідних методів прогнозування;

5. Оцінка достовірності, точності та обґрунтованості прогнозу, наслідків його реалізації, порівняння результатів прогнозу з альтернативними варіантами;

6. Розробка рекомендацій щодо управління розвитком процесу прогнозування з урахуванням варіантів впливу зовнішнього середовища та внутрішньої еволюції об'єкта;

7. Формулювання завдання по розробці нового варіанту прогнозу з урахуванням аналізу отриманих результатів та інформації.

Прогнози та плани мають у своїй природі багато спільного, хоча план розглядається як більш складна категорія.

Виокремлюють такі ключові особливості прогнозу і плану (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Зміст відмінних ознак систем прогнозування та планування [12]

Найменування відмінної ознаки	Характеристика відмінної ознаки	
	система прогнозування	система планування
Вихідні дані	Менш достовірні	Більш достовірні
Міра повноти використовуваних вихідних даних	Менш повна	Більш повна, часто достовірна
Математичні методи	Прогностичні, які дають укрупнений результат	Більш точні та детальні
Масштаб використання графічних методів	Достатньо великий	Достатньо обмежений
Об'єкти розгляду	Більш укрупнені	Достатньо диференційовані
Нормативне забезпечення	Відсутнє або низьке	Частково є або високе
Характер використання	Ймовірнісний	Нормативний

Отже, прогнозування є неперервним процесом. Це виражається в необхідності уточнення прогнозів з урахуванням наукових даних та нових економічних явищ, що виникають у процесі виконання плану.

### 3.5 Роль фінансового прогнозування в стратегічному управлінні підприємства

**Фінансове прогнозування** – це систематичний процес оцінки майбутніх фінансових умов та результатів, заснований на аналізі поточних та історичних даних, а також на оцінці зовнішніх і внутрішніх тенденцій.

Цей процес включає розробку моделей та використання кількісних методів для визначення ймовірних фінансових результатів у майбутньому.

*Фінансове прогнозування спрямоване на:*

- ідентифікацію можливих доходів – визначення потенційних джерел доходів і їх майбутній обсяг.

- оцінку витрат – прогнозування майбутніх витрат на основі поточних операційних та інвестиційних потреб.

- розробку бюджетів – створення детальних фінансових планів, які враховують прогнозовані доходи та витрати.

- управління грошовими потоками – планування вхідних і вихідних грошових потоків для забезпечення ліквідності та фінансової стабільності.

– аналіз ризиків – оцінка потенційних ризиків, пов'язаних із фінансовою діяльністю, та розробка стратегій їх мінімізації.

Фінансовий прогноз є науково обґрунтованим судженням про можливі варіанти фінансового стану господарюючого суб'єкта у майбутньому, що може включати альтернативні шляхи та терміни досягнення певного фінансового стану.

Такий прогноз має ймовірнісний характер, але забезпечує певний ступінь достовірності, виходячи з наявних даних та аналізу.

Фінансові прогнози можуть бути варіативними, формуючись на основі різних сценаріїв, які відображають песимістичний, оптимістичний або реалістичний погляд на майбутнє. Ці сценарії допомагають адаптуватися до зовнішніх змін в економічному середовищі та краще підготуватися до можливих майбутніх фінансових умов.

Призначення фінансового прогнозу виражається в його функціях, до яких відносять:

1) аналіз фінансових, соціально-економічних і науково-технічних процесів і тенденцій, об'єктивних причинно-наслідкових зв'язків цих явищ в конкретних умовах, в тому числі оцінку ситуації, що склалася і виявлення трендів її розвитку;

2) оцінку цих трендів і тенденцій в майбутньому;

3) передбачення нових фінансових та соціально-економічних умов і завдань, що потребують вирішення;

4) виявлення альтернативи розвитку в перспективі;

5) накопичення фінансово-економічної інформації та проведення розрахунків для обґрунтування вибору і прийняття оптимального управлінського рішення.

Слід зазначити, що фінансовий прогноз не є самоціллю, а слугує засобом досягнення ефективного господарювання, яке здійснюється за законами ринкової економіки, тобто має допоміжний характер.

Класифікація фінансових прогнозів може бути здійснена за різними критеріями, включаючи тривалість періоду, для якого робиться прогноз, характер використання прогнозної інформації, методи та підходи, які використовуються для створення прогнозу.

*Основні категорії:*

1. За тривалістю періоду:

– короткострокові прогнози – зазвичай охоплюють період до одного року. Використовуються для планування ліквідності, бюджетування та управління грошовими потоками;

– середньострокові прогнози – охоплюють період від одного до трьох років. Часто застосовуються для планування інвестицій та оцінки фінансових потреб;

– довгострокові прогнози зазвичай виходять за рамки трьох років і можуть доходити до п'яти-десяти років або більше. Вони важливі для стратегічного планування та визначення довгострокових інвестиційних і фінансових стратегій.

## 2. За характером використання:

- пошукові прогнози – орієнтовані на виявлення можливих сценаріїв розвитку подій та формування умов для вибору найкращих стратегічних рішень;
- нормативні прогнози – зосереджені на визначенні бажаних майбутніх станів і шляхів їх досягнення.

## 3. За методами розробки:

- кількісні прогнози – використовують статистичні та математичні моделі для аналізу числових даних, що описують фінансові процеси;
- якісні прогнози – базуються на думці експертів та аналітичних оцінках, часто використовуються, коли недостатньо кількісних даних для моделювання.

## 4. За об'єктом прогнозування.

- доходи – прогнозування доходів підприємства з різних джерел;
- витрати – оцінка майбутніх витрат, що включає аналіз можливих змін вартості ресурсів, змін у технологіях та інші фактори;
- грошові потоки – прогнозування надходжень та витрат грошових коштів;
- капіталовкладення – оцінка потреби в капітальних інвестиціях та їх джерелах фінансування.

*До найбільш поширених методів фінансового прогнозування належать:*

1. Метод рухомих середніх – використовується для згладжування короткострокових коливань та визначення трендів у фінансових часових рядах.

2. Екстраполяція – передбачає продовження існуючих трендів у фінансових показниках на основі історичних даних.

3. Економетричне моделювання – використання статистичних моделей для аналізу залежностей між різними фінансовими змінними та прогнозування майбутніх значень.

4. Регресійний аналіз – метод для оцінки взаємозв'язків між однією або декількома незалежними змінними та залежною змінною, що дозволяє прогнозувати фінансові результати.

5. Аналіз часових рядів – вивчення історичних фінансових даних для визначення патернів, які можуть продовжити своє існування у майбутньому.

6. Метод сценаріїв – розробка кількох можливих сценаріїв майбутнього на основі різних передбачуваних умов, що допомагає планувати для різних фінансових контекстів.

7. Проекція кеш-флоу – метод, що використовується для оцінки майбутніх грошових потоків підприємства на основі поточних та очікуваних операційних, інвестиційних та фінансових активностей.

8. Монте-Карло симуляція – використовується для моделювання та аналізу ризику та невизначеності у фінансових прогнозах шляхом створення великої кількості потенційних сценаріїв.

9. Аналіз чутливості – використовується для оцінки того, як зміни в ключових вхідних даних (наприклад, витрати на сировину, процентні ставки) можуть вплинути на фінансові показники.

Ці методи допомагають фінансистам та менеджерам приймати обґрунтовані рішення на основі аналізу даних та прогнозування майбутніх

фінансових умов.

Отже, фінансове прогнозування дозволяє організаціям адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища, планувати ресурси ефективно та приймати обґрунтовані стратегічні рішення.

Отже, слід зазначити, що стратегічне планування, зокрема стратегічне фінансове планування, є важливими функціями управління, які забезпечують довгостроковий розвиток та конкурентоспроможність підприємства. Стратегічне планування загалом охоплює визначення довгострокових цілей, розробку стратегій для їх досягнення, а також врахування впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. Стратегічне фінансове планування, у свою чергу, зосереджене на фінансових аспектах цього процесу: воно включає прогнозування фінансових ресурсів, оцінку капіталовкладень, розробку фінансових стратегій та управління фінансовими ризиками для підтримки загальної стратегії підприємства.

Стратегічне фінансове планування дозволяє підприємству встановлювати фінансові цілі, ефективно розподіляти ресурси, координувати зусилля всіх підрозділів та гнучко адаптуватися до змін у фінансовому середовищі.

Поєднання стратегічного планування та стратегічного фінансового планування дозволяє підприємству забезпечити узгодженість між підрозділами та стабільність фінансових потоків. Такий підхід дає змогу організації ефективно управляти своїм розвитком, оперативно реагувати на зовнішні виклики й створювати довгострокову вартість для акціонерів та інших зацікавлених сторін, що сприяє досягненню загальних стратегічних цілей підприємства.

### **Питання для самоконтролю**

1. Які основні принципи лежать в основі стратегічного планування?
2. Які основні етапи містить процес стратегічного планування на підприємстві?
3. У чому полягає сутність стратегічного фінансового планування, і яка його роль у досягненні довгострокових цілей підприємства?
4. Які завдання виконує стратегічний фінансовий аналіз у системі управління підприємством?
5. Які методи стратегічного фінансового аналізу є найпоширенішими? Поясніть особливості одного з них.
6. Як прогнозування впливає на процес стратегічного управління і чому його вважають важливою складовою?
7. Які методи фінансового прогнозування використовуються для оцінки майбутніх фінансових показників підприємства?
8. Які основні відмінності між фінансовим прогнозуванням та плануванням?



## Тема 4. Стратегічний аналіз середовища підприємства

**Мета вивчення теми:** дослідити сутність та завдання стратегічного аналізу; розглянути аналітичні інструменти стратегічного аналізу; ознайомитися з особливостями та методами стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства; розглянути основні елементи та методи стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства; ознайомитися з методами конкурентного аналізу; розглянути особливості галузевого аналізу.

### План лекції

- 4.1. Сутність стратегічного аналізу.
- 4.2. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства.
- 4.3. Стратегічний аналіз внутрішнього середовища підприємства.
- 4.4. Конкурентний аналіз.
- 4.5. Галузевий аналіз.

**Перелік ключових термінів і понять з теми:** стратегічний аналіз; стратегічні зони господарювання; аналітичні інструменти; PEST-аналіз; SWOT-аналіз; метод профілю середовища; метод сценаріїв; ланцюг створення вартості; Модель 5 сил Майкла Портера; конкурентний аналіз; галузевий аналіз.

### 4.1 Сутність стратегічного аналізу

**Стратегічний аналіз** – це процес, який дає змогу узагальнити позицію підприємства та конкретизувати напрями його розвитку на перспективу.

Стратегічний аналіз це функція стратегічного управління, яка дозволяє частково зняти невизначеність при прийнятті стратегічних рішень. Він включає оцінку сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз, що допомагає керівництву формувати обґрунтовані стратегії.

*Проведення стратегічного аналізу визначається декількома факторами:*

по-перше, він необхідний при розробці стратегії розвитку підприємства та для реалізації ефективного управління;

по-друге, він дозволяє виявити резерви та можливості підприємства, визначити напрями адаптації його внутрішніх можливостей до змін умов зовнішнього середовища.

Стратегічний аналіз передбачає вивчення як зовнішнього (макросередовище і безпосереднє оточення), так і внутрішнього середовища підприємства. Необхідність стратегічного аналізу викликана тим, що ринкові умови, в яких існує підприємство, є надзвичайно нестабільними та швидкозмінними, особливо це стосується зовнішнього середовища.

Зовнішнє середовище підприємства – це сукупність зовнішніх суб'єктів, умов та факторів прямого та непрямого впливу, які впливають на діяльність

підприємства та визначають особливості його взаємодії з навколишнім середовищем.

*Найбільш вагомими характеристиками зовнішнього середовища є:*

1. Складність – це численні фактори, на які підприємству необхідно реагувати;

2. Невизначеність – недостатність інформації про фактори зовнішнього середовища та її низька достовірність. Чим більше невизначеність даних, що характеризують фактори зовнішнього середовища, тим складніше приймати ефективні управлінські рішення;

3. Змінність середовища – це швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні підприємства;

4. Багатоваріантність розвитку середовища – це наявність альтернативних варіантів змін факторів, що ускладнює можливості прогнозування впливу факторів у стратегічній перспективі;

5. Передбачуваність – це ступінь можливості прогнозування стану елементів зовнішнього середовища.

#### **Завдання стратегічного аналізу:**

– сформулювати розуміння конкурентних переваг підприємства;

– визначити проблеми, з якими зіткнулося підприємство, і встановити причини їх виникнення. Створити ієрархію проблем, тобто виявити найбільш актуальні;

– провести всебічну ревізію внутрішніх ресурсів підприємства.

Стратегічний аналіз передбачає виділення стратегічних зон господарювання (СЗГ). Одним із завдань для підприємства є оцінка привабливості набору СЗГ, його розширення та відсікання безперспективних зон.

При виявленні бізнес-сегментів основну увагу необхідно зосередити на тих, які приносять або будуть приносити підприємству 80% прибутку та більше. Тут можна скористатися принципом Парето 80/20, сутність якого полягає в тому, що 80% проблем, які виникають у процесі виробництва, викликані 20% причин.

Дослідники виявили наступні прояви цього принципу у бізнесі:

80% ваших продажів приносять 20% ваших продуктів;

80% вашого прибутку забезпечує 20% ваших покупців;

80% вашого прибутку забезпечує 20% витраченого часу;

80% отриманих скарг висловлює 20% ваших споживачів;

80% ваших продажів забезпечує 20% ваших продавців;

80% приросту бізнесу забезпечує 20% вашої реклами.

Цей інструмент добре стимулює керівників, оскільки підвищує їх активність, адже можна отримати 80% потрібних результатів, виконавши всього 20% загальної роботи. Однак виникає велике питання, як саме визначити, якими 20% слід приділити увагу.

Відповідальний етап стратегічного аналізу – це аналіз проблем.

Схема S-C-Q, розроблена Барбарою Мінто, є цінним інструментом у стратегічному аналізі, допомагаючи керівникам та аналітикам систематизувати

і структурувати свій підхід до аналізу складних ділових ситуацій. *S-C-Q розшифровується як Situation-Complication-Question (Ситуація-Ускладнення-Питання)*. Ось як це працює у контексті стратегічного аналізу:

1. Ситуація (Situation). Цей елемент схеми вимагає чіткого визначення поточного стану або контексту, у якому працює організація. Це може включати розгляд зовнішнього ринкового середовища, внутрішньої ефективності, фінансового стану та інших ключових аспектів, що впливають на діяльність підприємства.

2. Ускладнення (Complication). На цьому етапі визначаються проблеми або виклики, які порушують або можуть порушити нормальне функціонування підприємства. Це можуть бути нові конкуренти, зміни у законодавстві, фінансові труднощі чи технологічні зміни, які вимагають негайної уваги.

3. Питання (Question). Після визначення перешкод необхідно сформулювати ключові питання, які потребують вирішення для подолання цих викликів. Це можуть бути питання про те, як найкраще адаптувати стратегії підприємства, щоб відповідати невизначеності середовищу або як оптимізувати ресурси для досягнення більшої ефективності.

Застосування цього методу необхідно для:

- проведення мозкового штурму;
- виявлення відсутніх даних – прогалин. Він наочно показує, де потрібно провести додаткові дослідження та аналіз;
- структурування мислення. Створення піраміди питань, на які потрібно відповідати лише «так» або «ні», змушує фокусуватися на стратегічному рішенні, а не займатися неструктурованою групою ідей та результатів спостережень.

Під час процесу розробки стратегії до аналізу проблем необхідно регулярно повертатися та проводити його знову і знову, додаючи, прибираючи або коригуючи питання, віднесені до кожного рівня, щоб вони точніше відображали поточне розуміння процесу.

*Для проведення стратегічного аналізу використовуються наступні аналітичні інструменти:*

1. Галузевий аналіз – дозволяє оцінити стан і перспективи розвитку конкретної галузі.

2. Аналіз «поля сил» за Ансоффом – використовується для оцінки внутрішніх сил та протидій у контексті стратегічного планування.

3. PEST-аналіз – аналізує зовнішні фактори: політичні, економічні, соціальні та технологічні.

4. SWOT-аналіз – оцінює сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для організації.

5. Екстраполяція статистичних тенденцій – використання історичних даних для прогнозування майбутніх тенденцій.

6. Аналіз конкурентних сил за М. Портером – включає оцінку п'яти конкурентних сил, які впливають на індустрію.

7. Матриця СФК «Дім якості» – використовується для визначення та зв'язку вимог споживачів із характеристиками продукту.

## 4.2 Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства

**Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства** – це процес дослідження та оцінки зовнішніх факторів, які можуть впливати на діяльність підприємства. Метою цього аналізу є ідентифікація можливостей і загроз, які виникають у зовнішньому середовищі, а також розробка стратегій, що дозволять підприємству ефективно реагувати на ці фактори.

*Для аналізу зовнішнього середовища підприємства застосовуються такі методи:*

**1 PEST-аналіз** – це інструмент, призначений для виявлення політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) та технологічних (Technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес.

Традиційно PEST-аналіз стосується вивчення виключно макросередовища, яке містить в собі досить велику кількість факторів, тому з загальної їх кількості прийнято розглядати лише чотири ключові напрями, які мають найбільш суттєвий вплив на діяльність організації (табл. 4.1).

Таблиця 4.1 – Фактори матриці PEST-аналізу [13]

<p style="text-align: center;"><b>Політичні</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– тип управління країною;</li> <li>– стабільність влади;</li> <li>– свобода слова і норми законодавства;</li> <li>– рівень бюрократії та корупції;</li> <li>– тенденції до регулювання і дерегулювання;</li> <li>– трудове і соціальне законодавство;</li> <li>– податкова і торговельна політика;</li> <li>– частка державного сектору в економіці;</li> <li>– найбільш сприятливі політичні зміни за 3-5 років.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Економічні</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ступінь розвитку бізнес-структури;</li> <li>– темп росту економіки, рівень процентних ставок, курс валют, темп інфляції;</li> <li>– ситуація на ринку праці та вартість праці;</li> <li>– платоспроможність населення;</li> <li>– ступінь глобалізації економіки;</li> <li>– ступінь розвитку банківської сфери;</li> <li>– найбільш імовірні економічні зміни на 3-5 років.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Соціокультурні</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– чисельність і вікова структура населення;</li> <li>– рівень здоров'я, освіти і соціальна мобільність;</li> <li>– цінності і традиції, які переважають в суспільстві, менталітет;</li> <li>– навички і характер населення;</li> <li>– сила впливу суспільної думки;</li> <li>– рівень і стиль життя;</li> <li>– найбільш імовірні соціально-культурні зміни на 3-5 років.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Технологічні</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– вклад технологій в розвиток ринку;</li> <li>– розмір інвестицій в інноваційні проекти;</li> <li>– характеристика попиту на технологічні продукти;</li> <li>– структура інновацій і їхній темп;</li> <li>– стан інноваційної і технологічної інфраструктури;</li> <li>– ступінь використання, передачі, впровадження і прибутковості технологій;</li> <li>– відкритість бізнесу і споживачів новим технологіям;</li> <li>– найбільш імовірні технологічні зміни на 3-5 років.</li> </ul>

Вплив кожного фактора на діяльність фірм в галузі здійснюють на основі оцінки ступеня впливу та імовірності зміни фактора за допомогою методу експертних оцінок, при цьому виставляють бали за 5-бальною шкалою (1 – мінімальна імовірність зміни фактора зовнішнього середовища, 5 – максимальна).

Фактори, які не впливають на підприємство, у таблицю не включаються. Після цього необхідно дати експертну оцінку цим факторам. Ймовірність змін оцінюється за п'ятибальною шкалою, після отримання оцінок експертів

розраховується середній бал.

Потім здійснюють оцінку реальної вагомості факторів (табл. 4.2), яка дає змогу оцінити, наскільки підприємству необхідно звертати увагу і контролювати фактор зміни галузевого середовища.

Таблиця 4.2 – Матриця PEST-аналізу [13]

Фактор	Вплив	Експертна оцінка					Середня оцінка	Реальний вплив фактора
		1	2	3	4	5		
<b>Політичні</b>								
фактор 1	1	5	4	3	5	4	4,2	0,16
фактор 2	2	1	3	2	3	3	2,4	0,18
.....								
<b>Всього</b>								0,34
<b>Економічні</b>								
фактор 1	3	5	5	5	5	5	5,0	0,56
фактор 2	2	5	4	4	3	4	4,0	0,44
.....								
<b>Всього</b>								1,0
<b>Соціокультурні</b>								
фактор 1	3	3	2	3	2	2	2,4	0,27
фактор 2	1	5	5	5	5	5	5,0	0,19
.....								
<b>Всього</b>								0,46
<b>Технологічні</b>								
фактор 1	2	3	1	3	1	2	2,0	0,22
фактор 2	2	4	5	5	4	5	4,6	0,51
.....								
<b>Всього</b>								0,73
<b>Всього</b>								

На основі побудованої матриці PEST-аналізу роблять висновки про силу впливу тих чи інших факторів і приймають стратегічні рішення враховуючи зроблені висновки.

Існують різні модифікації PEST-аналізу, найпопулярніші з них: PESTEL, PESTELI, STEEP і LONGPEST. Зазвичай, такий розширений варіант аналізу дозволяє проаналізувати й інші аспекти середовища. Так PESTEL, окрім стандартних, аналізує екологічні (Environmental/Ecological) і правові (Legal) фактори. PESTELI додає до попереднього варіанту галузеві аспекти (Industry) ринку. STEEP-аналіз підходить для компаній, які хочуть проаналізувати етичні (Ethical) аспекти зовнішнього середовища. LONGPEST дозволяє оцінити вплив факторів на місцевому (Local), національному (National) і глобальному (Global) рівнях.

**2. SWOT-аналіз** – це один з найпоширеніших видів аналізу в стратегічному управлінні. SWOT: Strengths (Сильні); Weaknesses (Слабкі); Opportunities (Можливості); Threats (Загрози).

*Сила* – це те, в чому підприємство досягло успіху, тобто його конкурентні переваги.

*Слабкість* – відсутність чогось важливого для функціонування підприємства, що ставить його у невигідне становище.

*Можливості* – позитивні тенденції та явища у зовнішньому середовищі, використання яких призводить до збільшення прибутку.

*Загрози* – негативні тенденції, які, при відсутності реакції на них, можуть призвести до негативної ситуації.

Можливості та загрози є аналізом зовнішнього середовища, всіх факторів, що можуть вплинути на систему, але не залежать від неї. Сильні і слабкі сторони – це внутрішній аналіз системи.

Мета SWOT-аналізу – сформулювати основні напрямки розвитку підприємства через систематизацію наявної інформації про сильні та слабкі сторони, а також про потенційні можливості та загрози (табл. 4.3).

Таблиця 4.3 – Макет матриці рішень як результат SWOT-аналізу [13]

Характеристики	Можливості	Загрози
<b>Сильні сторони</b>	Стратегія використання сильних сторін організації для реалізації можливостей	Стратегія використання сильних сторін для подолання загроз
<b>Слабкі сторони</b>	Стратегія подолання наявних слабких сторін за рахунок реалізації наявних можливостей	Стратегія уникнення зовнішніх загроз

Простежити співвідношення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що трактується у категоріях SWOT-аналізу, можна за допомогою матриці SWOT (рис. 4.1).

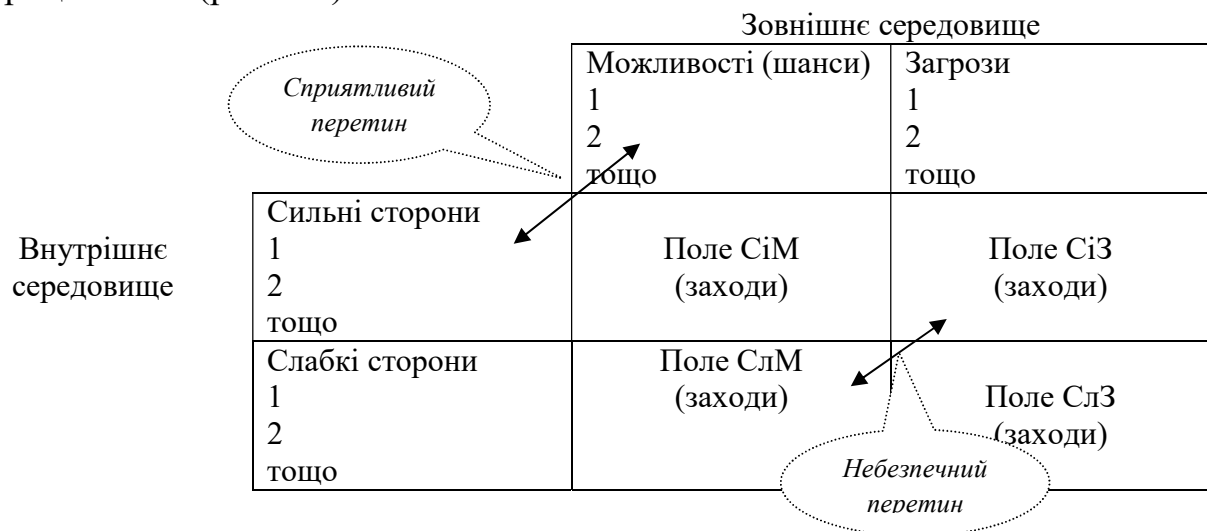


Рисунок 4.1 – Базова матриця SWOT-аналізу

Після складання конкретного списку сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей, настає етап встановлення зв'язків між ними. Для встановлення цих зв'язків складається матриця SWOT.

На перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні сполучення, що їх потрібно враховувати у ході розроблення стратегій певного типу:

1) поле СіМ – передбачає розроблення стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства щодо реалізації можливостей зовнішнього

середовища;

2) поле СіЗ – орієнтує стратегію на боротьбу із загрозами за допомогою використання внутрішніх резервів (сильних сторін);

3) поле СлМ – спрямовує дії підприємства на використання можливостей для подолання слабких сторін його внутрішнього потенціалу;

4) поле СлЗ – передбачає розроблення такої стратегії, яка б дозволила підприємству зміцнити свій потенціал та відвернути можливі загрози у зовнішньому середовищі.

Останнє поле іноді називають «кризовим полем», тому що тут поєднуються загрози середовища зі слабкістю підприємства. З огляду на це існує нагальна потреба розроблення стратегій як подолання загроз, так і усунення слабкості підприємства, що завжди є важким завданням.

SWOT-аналіз сам по собі є досить концептуальним інструментом і не залежить від складних статистичних аналізів. Однак, в контексті детального аналізу сил, слабкостей, можливостей та загроз можуть використовуватися додаткові кількісні методи для підтримки або уточнення отриманих висновків: регресивний аналіз; варіаційний аналіз; дискримінантний аналіз; факторний аналіз; кластерний аналіз. Ці методи можуть бути використані для підкріплення висновків SWOT-аналізу, надаючи кількісні докази та глибший аналіз.

**3. Метод профілю середовища** – це аналітичний інструмент, який допомагає організаціям аналізувати зовнішнє середовище, у якому вони функціонують. Цей метод включає оцінку різних зовнішніх факторів, які можуть вплинути на діяльність підприємства. В матриці профілю середовища зазвичай розглядаються такі аспекти, як економічні, соціальні, технологічні, екологічні, політичні та правові умови. Цей інструмент дозволяє визначити можливості та загрози зовнішнього середовища та адаптувати стратегічне планування підприємства до змін у зовнішніх умовах. Часто використовується як доповнення до SWOT-аналізу з метою складання профілю окремого макрооточення, безпосереднього оточення і внутрішнього оточення.

**4. Метод сценаріїв** – це стратегічний інструмент аналізу, який використовується для визначення можливих майбутніх умов і планування відповідей на них. Цей метод дозволяє організаціям розглядати різні варіанти розвитку подій, зважаючи на різноманітні зовнішні та внутрішні фактори та включає кілька основних етапів:

1. Ідентифікація важливих впливових сил. Визначення ключових факторів, що впливають на середовище, у якому діє організація, таких як економічні, соціальні, технологічні, політичні та екологічні сили.

2. Розробка кількох сценаріїв. Створення декількох альтернативних «майбутніх варіантів» на основі різних комбінацій впливових сил та їх можливих змін. Зазвичай формулюють три основні сценарії: оптимістичний, песимістичний та найбільш вірогідний.

3. Аналіз впливу сценаріїв. Оцінка впливу кожного сценарію на організацію, включаючи потенційні виклики та можливості, які кожен сценарій може принести.

4. Розробка стратегічних відповідей. Визначення стратегічних кроків, які

організація може вжити для адаптації або максимального використання умов кожного сценарію. Це включає планування ресурсів, пріоритизацію ініціатив та готовність до змін.

5. Моніторинг та регулярне оновлення сценаріїв. Постійний моніторинг зовнішнього середовища для ідентифікації ознак того, який зі сценаріїв починає реалізовуватися, та адаптація стратегій відповідно до нової інформації.

Метод сценаріїв є ефективним інструментом для організацій, які прагнуть зменшити ризики та краще підготуватися до майбутнього, забезпечуючи високий рівень гнучкості у своєму стратегічному плануванні.

### 4.3 Стратегічний аналіз внутрішнього середовища підприємства

**Стратегічний аналіз внутрішнього середовища підприємства** – це процес оцінки внутрішніх факторів, що впливають на діяльність і розвиток підприємства. Цей аналіз спрямований на виявлення сильних і слабких сторін підприємства, що дозволяє визначити його конкурентні переваги та можливі проблеми, які можуть перешкоджати досягненню стратегічних цілей.

Внутрішнє середовище підприємства містить в собі потенціал, який дає можливість організації функціонувати.

*Основними елементами внутрішнього середовища підприємства є ресурси:*

- організаційні;
- виробничі;
- кадрові;
- маркетингові;
- фінансові;
- інтелектуальні тощо.

До сильних сторін внутрішнього середовища підприємства відносять: навички або досвід; цінні матеріальні активи; цінні нематеріальні активи; кваліфіковані кадри; організаційні можливості; конкурентні можливості.

Слабкими сторонами можуть бути: низький рівень конкурентоспроможності продукції та підприємства; невідповідність якості виробленої продукції міжнародним стандартам; невідповідність професійних якостей завданням розвитку підприємства; недооцінка можливостей стратегічного планування; відсутність сучасних технологій тощо.

Одним із методів стратегічного аналізу внутрішнього середовища є *аналіз ланцюга створення вартості за М. Портером*.

Ланцюг створення вартості підприємства – це система взаємопов'язаних видів діяльності, які створюють цінність для споживача. Створення споживчої цінності починається з закупівлі сировини і триває у процесі виробництва, оптової та роздрібною торгівлі кінцевим споживачам, післяпродажному обслуговуванні. Крім того, у споживчу цінність включається прибуток підприємства.

*Основна мета даного методу* – це виявлення оптимального алгоритму виконання того чи іншого виду діяльності, вибір найефективнішого способу



мінімізації витрат. Більш ефективний ланцюг створення вартості, ніж у конкурентів, може стати основною ключовою компетенцією підприємства і забезпечити йому конкурентну перевагу.

Зміни у процесах, які забезпечують максимальний внесок у формування вартості, вимагають особливої уваги та ретельного аналізу можливих наслідків.

Стандартний ланцюг створення вартості включає основні та допоміжні види діяльності. М. Портер до основних видів діяльності відніс:

- внутрішню логістику;
- виробничий процес;
- зовнішню логістику;
- продаж і маркетинг;
- обслуговування.

До допоміжних видів діяльності М. Портер відніс:

- матеріально-технічне забезпечення;
- дослідження та розробки;
- управління персоналом;
- інфраструктура підприємства.

Основні види діяльності створюють вартість для споживача, допоміжні не створюють вартості, а збільшують вартість кінцевого продукту.

Після виокремлення основних видів ланцюга створення вартості підприємства необхідно перейти до наступного етапу стратегічного аналізу: до перетворення даних про витрати кожної ланки у дані про витрати за видами діяльності.

У бухгалтерському обліку витрати класифікуються за елементами: сировина та матеріали, заробітна плата, амортизація тощо. Облік витрат за видами діяльності передбачає іншу класифікацію тих самих витрат – за ключовими операціями ланцюга створення вартості підприємства, наприклад, для процесу постачання – вартість закуплених матеріалів, витрати на оформлення замовлення, витрати на постачання, обмін інформацією з постачальниками, контроль якості придбаних матеріалів, повернення продукції тощо.

Важливість проведення аналізу ланцюга створення вартості полягає в тому, що він допомагає сформуванню бізнес-стратегію, знизити витрати, знайти можливості для оптимізації бізнес-процесів або побудувати нові, побачити конкурентні переваги продукту.

Попри трудомісткість цього процесу та приблизний характер деяких оцінок, стратегічний аналіз витрат є потужним інструментом аналізу.

#### **4.4 Конкурентний аналіз**

**Конкурентний аналіз** – це сукупність інструментів, які допомагають вивчити та зрозуміти цілі конкуруючих підприємств, виявити їхні слабкі та сильні сторони. Оцінюючи переваги та недоліки конкурентів, можна скоригувати стратегію розвитку підприємства. Такий аналіз часто є обов'язковою частиною маркетингового плану і вказує, на що саме потрібно

наразі звернути увагу.

Поширеним методом конкурентного аналізу є модель, розроблена професором Гарвардської школи бізнесу М. Портером.

**Модель 5 сил Майкла Портера** – це аналітичний інструмент, який допомагає оцінити структуру галузі та рівень конкуренції в ній (рис. 4.2).

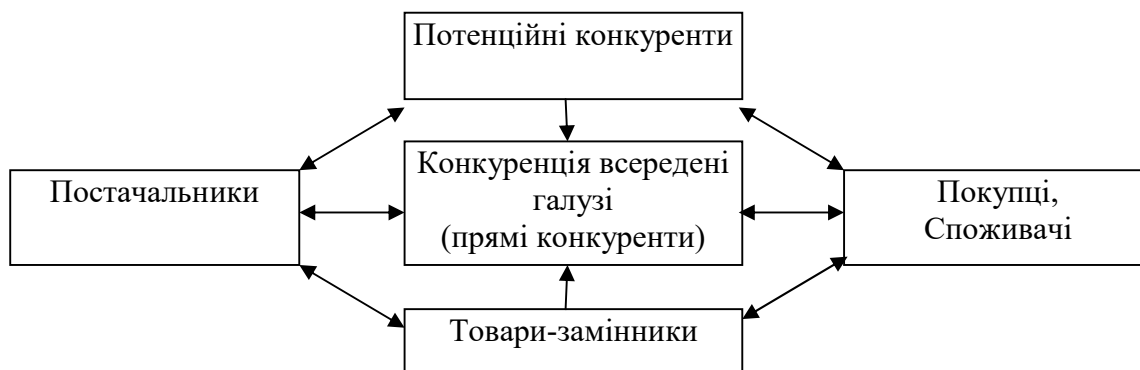


Рисунок 4.2 – П'ять сил конкуренції М. Портера

Вона включає наступні п'ять сил:

1. *Загроза входження нових конкурентів* – оцінюється легкість або складність, з якою нові компанії можуть увійти на ринок. Висока загроза нових конкурентів може знижувати ціни та прибутковість усіх учасників ринку.

М. Портер виділяє шість основних факторів, що впливають на силу бар'єрів входу в галузь:

1. Економія на масштабі – чим більший обсяг виробництва, тим нижчі витрати на виробництво одиниці продукції, тим складніше новому гравцю досягти високої рентабельності при вході на ринок.

2. Диференціація продукту та сила існуючих торгових марок – чим вище різноманіття товарів і послуг, тим складніше новим гравцям увійти на ринок і зайняти вільну нішу.

3. Потреба в капіталі – чим вищий початковий рівень інвестицій для входу в галузь, тим складніше увійти новим гравцям.

4. Високі постійні витрати – чим вищий рівень постійних витрат у галузі, тим складніше новим гравцям отримати прибуток від продажів на початковому етапі входу в галузь.

5. Доступ до каналів розподілу – чим складніше дістатися до цільової аудиторії на ринку, тим нижча привабливість галузі.

6. Політика уряду – чим вищі обмеження, накладені державою на діяльність в галузі, тим суворіше регламентовані вимоги до продукту в галузі, чим вища участь держави в галузі, тим нижча її привабливість для нових гравців.

2. *Поява товарів-замінників (або субститутів)* – обмежують потенціал ринку з точки зору зростання цін. Зазвичай товари-замінники впливають на встановлення верхньої межі ринкових цін, що в умовах зростання витрат на виробництво та сировину знижує рентабельність компаній. Доки гравці ринку

не зможуть підвищити якість продукції та диференціювати свій товар від товарів-замінників, у галузі будуть мати місце низький прибуток та обмежений ріст ринку.

Особливу загрозу для росту та прибутку підприємства становлять наступні види товарів:

1. Товари-замінники, які забезпечують краще співвідношення «ціна-якість», завжди будуть стимулювати споживача до переходу, особливо за відсутності високого рівня диференціації.

2. Товари-замінники, вироблені великими гравцями, які мають високі прибутки на альтернативних ринках і здатні мати на існуючому ринку менш прибутковий бізнес.

Найефективніший метод боротьби з товарами-замінниками – побудова міцної торгової марки: чітка диференціація та додаткові переваги від споживання товару підприємства, боротьба зі стандартизацією товару, технологічні удосконалення, формування лояльності до продукту.

3. *Конкурентна сила покупців* – це здатність покупців впливати на ціни та умови постачання товарів чи послуг, що може знижувати прибутковість підприємства. Сильна переговорна позиція покупців дозволяє їм вимагати знижок, покращених умов або вищої якості за незмінною ціною, що посилює тиск на компанію.

Споживачі можуть посилювати конкуренцію шляхом висування більш високих вимог до якості товару, рівня сервісу, чинити тиск на рівень цін. Більш високі вимоги, які ставляться до готового товару, змушують виробників галузі підвищувати якість виробленого продукту шляхом збільшення витрат (якісніша сировина, додаткові умови обслуговування тощо), а отже, скорочувати свій рівень прибутку.

4. *Конкурентна сила постачальників* – постачальники можуть впливати на конкурентоспроможність товару підприємства на ринку, оскільки вони є власниками ресурсів для виробництва товарів. Зростання цін на сировину та укладення угод на не вигідних для підприємства умовах призводить до зростання собівартості готової продукції, збільшення виробничих витрат. У випадку неможливості підвищення роздрібних цін на готові товари на рівні, що відповідає зростанню цін на сировину, знижується прибутковість від реалізації товарів або послуг.

Існує чотири ситуації, в яких постачальники отримують високий рівень впливу на прибуток підприємства:

1) кількість постачальників у галузі незначна;

2) обсяг ресурсів, які виробляють постачальники, обмежений обсягом та часом, не задовольняє потребу ринку;

3) витрати на перехід до альтернативних постачальників є високими, що може бути пов'язано з унікальністю сировини або існуючими зобов'язаннями перед поточними постачальниками;

4) галузь не є пріоритетною для постачальників, і реалізація у ній своїх ресурсів не забезпечує значущої доходності та доходу для постачальника.

5. *Конкуренція серед існуючих підприємств* – суперництво між існуючими

конкурентами полягає у прагненні будь-якими силами покращити своє становище на ринку, завоювати споживачів ринку. Інтенсивна конкуренція призводить до цінової конкуренції, збільшенню витрат на просування товару, іноді до підвищення якості продукції, збільшенню інвестицій у нові розробки. Все це знижує прибутковість галузі.

Рівень інтенсивності конкуренції високий або зростає за наявності наступних умов:

1. Велика кількість гравців і їхня рівність в обсягах продажів.
2. Невеликий ріст (або падіння) ринку, що призводить до постійного перерозподілу ринку, захоплення частки ринку один в одного.
3. Низька диференціація та стандартизація продукту в галузі створюють для споживача нескінченну кількість альтернатив, призводять до постійного переходу споживача від одного гравця до іншого; забезпечують високий рівень нестабільності майбутніх доходів і прибутку.
4. Продукція належить до категорії швидкопсувних, що призводить до зниження цін і не дає можливості заморожувати товарні залишки.
5. Високі бар'єри виходу з галузі змушують існувати підприємства з низькою рентабельністю, створюють надлишок виробничих потужностей на ринку.

Золоте правило теорії п'яти сил конкуренції М. Портера полягає в наступному: чим слабші конкурентні сили, тим більше можливостей для отримання високого прибутку. І навпаки, чим вище вплив конкурентних сил, тим вища ймовірність, що жодна компанія не зможе забезпечити високу рентабельність інвестицій.

*Отже, модель 5 сил Майкла Портера* допомагає компаніям розуміти динаміку ринку та формувати стратегічні підходи для збереження або зміцнення своїх конкурентних позицій.

#### 4.5 Галузевий аналіз

**Галузевий аналіз** – це процес дослідження та оцінки структури, динаміки та умов конкуренції в певній галузі, з метою виявлення основних факторів успіху, можливостей і загроз, а також прогнозування майбутніх тенденцій і змін. Цей аналіз є невід'ємною частиною стратегічного управління, оскільки дозволяє компаніям краще розуміти зовнішнє середовище, в якому вони працюють, і приймати обґрунтовані рішення щодо своєї стратегії.

*Під галуззю* розуміється сукупність підприємств, що характеризуються єдністю економічного призначення виробленої продукції, однорідністю вживаних матеріалів, спільністю технічної бази та особливим професійним складом.

Галузі відрізняються одна від одної за економічними характеристиками, темпами науково-технічного прогресу, умовами конкуренції, перспективами розвитку тощо. У зв'язку з цим виникає необхідність проведення аналізу, який дозволить виявити сильні та слабкі сторони тієї чи іншої галузі та розробити відповідні стратегії їх розвитку.

*Мета галузевого аналізу* – оцінити сім ключових факторів зовнішнього середовища. До них відносяться:

1. Основні економічні характеристики галузі.
2. Форми та інтенсивність конкуренції.
3. Причини змін у структурі конкуренції.
4. Сильні та слабкі сторони конкурентів.
5. Ймовірні дії конкурентів.
6. Ключові фактори успіху в конкурентній боротьбі.
7. Загальна привабливість галузі.

Аналіз цих факторів створює основу для розробки стратегій, орієнтованих на змінювані умови конкуренції та ситуації в галузі.

*Фактор 1. Аналіз основних економічних характеристик галузі:*

- розмір ринку (річний обсяг продажів підприємств, які працюють у галузі);
- темпи росту ринку (зміна річного обсягу продажів у галузі у відсотках);
- масштаби конкуренції (на локальному, регіональному, національному або світовому ринках);
- стадії життєвого циклу галузі (зародження, ріст, зрілість, спад);
- кількість конкурентів та їх відносні розміри (багато дрібних або невелика кількість великих);
- кількість покупців та їх фінансові можливості;
- канали розповсюдження продукції;
- ступінь вертикальної інтеграції («назад» або «вперед»);
- ступінь диференціації товарів або послуг конкурентів (висока, слабка, відсутня);
- швидкість технологічних змін у виробництві та створенні інноваційних товарів;
- легкість входження до галузі та виходу з неї (вхідні бар'єри);
- можливість економії на масштабі у різних сферах діяльності (забезпечення, виробництво, збут та ін.);
- ступінь завантаження виробничих потужностей (повна, недостатність потужностей, надлишок потужностей);
- необхідні капіталовкладення;
- наявність ефекту навчання (зниження витрат на одиницю продукції у міру зростання кумулятивного обсягу випуску продукції в результаті накопичення виробничого досвіду);
- прибутковість галузі (вища або нижча у середньому по економіці).

*Фактор 2. Форми та інтенсивність конкуренції.*

Цей етап особливо важливий, оскільки неможливо розробити повноцінну стратегію без глибокого розуміння характеру конкуренції в галузі. До основних форм конкуренції відносять:

- досконалу (вільну);
- недосконалу.

Інтенсивність конкуренції між продавцями проявляється в тому, наскільки енергійно вони використовують засоби конкурентної боротьби:

нижчі ціни, покращені характеристики товару; вищий рівень обслуговування споживачів; тривалий гарантійний термін на товари та ін.

Незалежно від галузі виділяються загальні фактори, що посилюють інтенсивність конкурентної боротьби:

1. Збільшення кількості конкурентів у міру вирівнювання їх розмірів та обсягів виробництва. Коли конкуренти приблизно рівні, одному підприємству дуже складно вийти на лідируючі позиції.

2. Зниження попиту на продукцію посилює конкуренцію. За високого попиту підприємство зосереджує ресурси на розширенні виробництва, а при зниженні починається боротьба за покупця.

3. Зниження цін або інші прийоми збільшення продажів. Наприклад, за рахунок повної завантаженості виробничих потужностей можна знизити витрати, збільшити обсяги продажів та знизити ціни.

4. Конкуренція посилюється пропорційно зростанню прибутку. Розмір прибутку залежить від того, як швидко відбудеться реакція конкурентів. Якщо їх дії затримуються, то підприємство більш тривалий час може збільшувати свою прибутковість.

5. Конкуренція стає інтенсивною, коли витрати на вихід з ринку перевищують витрати на продовження конкурентної боротьби.

6. Конкуренція посилюється, коли великі компанії з інших галузей купують збанкрутіле підприємство в даній галузі та починають перетворювати його на лідера на іншому ринку.

*Фактор 3. Причини змін у структурі конкуренції.*

У будь-якій галузі спостерігаються певні тенденції розвитку. Вони відбуваються з різною швидкістю і вимагають постійного коригування стратегій. Сили, які надають найбільшого впливу та визначають характер змін у галузі, називають рушійними. Аналіз рушійних сил проводиться у два етапи:

- виявлення цих сил;
- визначення ступеня їхнього впливу.

Рушійних сил у зовнішньому середовищі існує багато, для кожної галузі вони специфічні. *Однак серед них можна виділити загальні:*

1. Зміни у довгострокових тенденціях економічного зростання галузі. Зростання темпів зростання галузі приваблює нових конкурентів.

2. Зміни у складі споживачів і способах використання товару. Демографічні зміни, а також поява нових способів використання товару можуть призвести до розширення/звуження номенклатури виробів, зміни каналів збуту, переходу на інші ринки тощо.

3. Впровадження нових продуктів. Успішне впровадження нових продуктів зміцнює позиції підприємства, зазвичай за рахунок конкурентів, які випускають старі продукти або повільно впроваджують нові.

4. Технологічні зміни. Перевага в технологіях може кардинально змінити ситуацію в галузі, роблячи можливим виробництво нових продуктів з меншими витратами.

5. Маркетингові інновації можуть розширити попит і змінити позиції конкуруючих підприємств.

6. Вихід на ринок або вихід з ринку великих компаній змінює структуру конкуренції. При виході великих компаній відбувається посилення конкуренції між компаніями, що залишаються.

7 Вплив змін у законодавстві та в політиці уряду. Закони, прийняті у країні, можуть істотно змінити поведінку підприємств і їхні стратегії.

8 Зміна цінностей та способу життя. Зміна ставлення до різних товарів, змінюючи стиль життя, можуть істотно вплинути на ситуацію в галузі. Наприклад, занепокоєння споживачів щодо вмісту у продуктах солі, цукру, холестерину, хімічних добавок змушує підприємства харчової промисловості впроваджувати нові технології.

Факторів, що впливають на галузь, досить багато, і завдання аналітика – вибрати з багатьох два-три фактори, які дійсно є рушійними силами галузі.

*Фактор 4. Виявлення сильних і слабких сторін конкурентів.*

Фактор включає аналіз позиції конкурентів на ринку. Один з інструментів порівняння конкурентних позицій підприємств галузі – це розробка карти стратегічних груп. Його використання ефективно в тому випадку, якщо діє багато конкурентів і вивчити їх окремо практично неможливо.

Стратегічна група складається з підприємств, що є суперниками та мають схожість за різними ознаками: асортименту, співвідношенню ціна/якість; застосованим технологіям, однаковим каналам розподілу тощо.

*Алгоритм складання карти стратегічних груп:*

1. Встановити характеристики, які відрізняють підприємства одне від одного:

- співвідношення ціна/якість (високе, середнє, низьке);
- географічний масштаб діяльності (місцевий, регіональний, національний);
- ступінь вертикальної інтеграції (часткова, відсутня, повна);
- асортимент продукції (вузький, широкий);
- використані канали розподілу;
- кількість торгових марок;
- лідерство в галузі технологій;
- позиції в галузі витрат;
- використання виробничих потужностей тощо.

2 Нанести підприємства на карту з двома змінними по осях, використовуючи пари різних характеристик.

3 Об'єднати підприємства, які потрапили приблизно в один стратегічний простір.

4 Намалювати кола кожної стратегічної групи, які за діаметром відповідали б долі групи в загальному обсязі продажів галузі.

З карти стратегічних груп можна дізнатися: чим ближче розташовані на карті групи, тим сильніше конкурентна боротьба; чим далі розташовані групи, тим конкуренція слабша.

Спроби конкуруючих підприємств увійти в нову стратегічну групу майже завжди призводять до посилення конкуренції.

*Фактор 5. Можливі дії конкурентів.*

Якщо підприємство не звертає уваги на конкурентів, то воно веде конкурентну боротьбу «всліпу». Тому, щоб перевершити конкурентів, необхідно стежити за їхніми діями та прогнозувати ситуацію. Одним із методів виступає «промислова розвідка», яка допомагає підприємству зайняти оборонну позицію або використовувати наступ. Недоліки цього методу полягають у тому, що аналіз доводиться проводити на основі уривчастої інформації, що надходить з різних джерел. Основними джерелами про конкурентів можуть виступати:

- спостереження за ситуацією на ринку;
- фінансові звіти підприємств, розміщені на сайтах;
- звіти незалежних аналітиків;
- виступи керівників конкуруючих підприємств;
- статті в галузевих журналах;
- експозиції на виставках;
- бесіди з споживачами, колишніми працівниками, постачальниками;
- інформація про конкурентів у соцмережах;
- зовнішня та друкowana реклама.

Добре налаштована розвідувальна діяльність зі збору інформації про конкурентів дозволяє передбачити їх дії та розробити контрзаходи.

*Фактор 6. Ключові фактори успіху.*

Ключові фактори успіху (КФУ) – це те, що забезпечує підприємству конкурентні можливості та отримання прибутку. У різних галузях ключові фактори успіху різні, до того ж з часом вони можуть змінюватися.

Приклад ключових факторів наведено в табл. 4.4.

Таблиця 4.4 – Типи ключових факторів успіху

Об'єкти	Фактори
КФУ, які залежать від технологій	Якість наукових досліджень. Освоєння нових технологій. Розробка нової продукції тощо.
КФУ, які належать до виробництва	Вигідне розташування, що забезпечує економію на транспортуванні. Доступ до кваліфікованої робочої сили. Якість продукції. Висока продуктивність праці тощо.
КФУ, які належать до реалізації	Власна роздрібна мережа. Велика кількість дистриб'юторів. Низькі витрати на реалізацію тощо.
КФУ, які належать до маркетингу	Різноманітність видів продукції. Привабливий дизайн. Система знижок тощо.
КФУ, які належать до професійних навиків	Різноманітність видів продукції. Привабливий дизайн. Система знижок тощо.

Завдання аналітика серед множини ключових факторів обрати один-два, які мають найважливіше значення.



### *Фактор 7. Загальна привабливість галузі.*

Цей фактор характеризує завершальний етап аналізу. Якщо в конкретній галузі існує перспектива отримання прибутку більше, ніж у середньому по іншим галузям, то така галузь вважається привабливою.

При визначенні привабливості тієї чи іншої галузі важливими є наступні фактори:

- потенціал зростання галузі;
- стабільність попиту;
- окупність інвестицій;
- конкурентні позиції підприємства;
- ступінь ризику.

Отже, компетентно проведене дослідження ситуації в галузі та конкуренції допомагає створити стратегію, що відповідає зовнішньому середовищу підприємства.

Слід зазначити, що *стратегічний аналіз* – це важливий процес, який допомагає підприємствам оцінити свою позицію на ринку та визначити напрямки розвитку на майбутнє. Він є основною функцією стратегічного управління, що дозволяє зменшити невизначеність при прийнятті рішень.

Стратегічний аналіз охоплює як зовнішнє середовище підприємства, де оцінюються макроекономічні умови, конкурентне оточення, можливості та загрози, так і внутрішнє середовище, де аналізуються ресурси, організаційні можливості, сильні та слабкі сторони. Основні методи стратегічного аналізу включають PEST-аналіз, SWOT-аналіз, галузевий аналіз, а також спеціалізовані інструменти, такі як модель п'яти сил Портера, метод сценаріїв та аналіз ланцюга створення вартості. Використання цих методів дозволяє підприємствам детально оцінити як поточний стан, так і майбутні можливості для розвитку, формуючи стратегії, які відповідають умовам ринку та забезпечують стійке зростання.

### **Питання для самоконтролю**

1. Розкрийте сутність поняття «зовнішнє середовище» підприємства та назвіть його основні характеристики.
2. Які типи зовнішнього середовища ви знаєте?
3. В чому полягають завдання стратегічного аналізу.
4. Розкрийте сутність PEST-аналізу.
5. Наведіть приклади економічних факторів, які впливають на підприємство.
6. Наведіть приклади технологічних факторів, які впливають на підприємство.
7. Сутність матриці SWOT-аналізу в стратегічному аналізі.
8. Назвіть 5 сил конкуренції за М. Портером.
9. Які фактори входять в галузевий аналіз.

## **Тема 5. Портфельний аналіз в розробці стратегії підприємства**

**Мета вивчення теми:** розглянути основні концепції портфельного аналізу; ознайомитися з методами портфельного аналізу; розглянути стратегічні позиції бізнес-одиниць; ознайомитися з практичним застосування портфельного аналізу; розглянути переваги та недоліки кожного підходу, враховуючи специфіку підприємства та ринку.

### **План лекції**

- 5.1. Сутність і основні концепції портфельного аналізу.
- 5.2. Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ).
- 5.3. Матриця GE-МакКінсі.
- 5.4. Матриця фірми Arthur D. Little (ADL/LC).
- 5.5. Матриця І. Ансоффа та схема Д. Абеля.

**Перелік ключових термінів і понять з теми:** портфельний аналіз; бізнес-одиниця; матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ); матриця GE-McKinsey; матриця Arthur D. Little (ADL/LC); концепція життєвого циклу товару; база даних PIMS; матриця І. Ансоффа; схема Д. Абеля; життєвий цикл галузі конкурентний аналіз.

### **5.1 Сутність і основні концепції портфельного аналізу**

**Портфельний аналіз** – це метод стратегічного управління, що дозволяє підприємству оцінювати та керувати своїм портфелем бізнес-одиниць, продуктів або проєктів, аналізуючи їхню ефективність, привабливість і внесок у загальну стратегію компанії.

За допомогою портфельного аналізу визначаються оптимальні напрями розподілу ресурсів, оцінюється доцільність інвестування в окремі проєкти або бізнес-напрямки, а також розробляються стратегічні рішення щодо розвитку, підтримки чи скорочення певних одиниць.

Набір видів діяльності, які здійснює підприємство, а також видів продукції, що випускається, прийнято називати портфелем підприємства. Інструментарій та методологію, які визначають напрями і способи оптимізації цього портфеля, називають *портфельним аналізом*.

Аналіз портфеля бізнесів є важливим інструментом стратегічного управління, який дозволяє керівництву підприємства оцінити ефективність та привабливість різних бізнес-одиниць або продуктів, що входять до складу компанії. Основна мета цього аналізу полягає в оптимізації розподілу ресурсів між бізнес-одиницями з метою максимізації загальної вартості компанії.

Аналіз портфеля бізнесів допомагає визначити, які бізнес-одиниці потребують додаткових інвестицій, які варто утримувати, розвивати або, навпаки, ліквідувати. Це дозволяє підприємству більш раціонально використовувати свої ресурси та підвищувати конкурентоспроможність на ринку.

За допомогою аналізу портфеля бізнесів можуть бути збалансовані такі найважливіші фактори бізнесу, як ризик, надходження грошей, відновлення та відмирання окремих видів діяльності організації.

*Отже, основна мета портфельного аналізу – оптимізація складу бізнесів, визначення їхньої привабливості та конкурентної позиції, що дозволяє підприємству ефективно розподіляти ресурси та максимально використовувати свої можливості для досягнення стратегічних цілей.*

*Теоретичною базою портфельного аналізу є концепція життєвого циклу товару, крива «досвіду» (ефект масштабу) та база даних PIMS.*

Концепція життєвого циклу товару (ЖЦТ) описує послідовність етапів, через які проходить товар з моменту його впровадження на ринок до моменту його виходу з ринку. Кожен етап має свої особливості та виклики, які впливають на стратегію маркетингу, управління та фінансове планування.

Крива «досвіду» (ефект масштабу) – це концепція, яка описує зниження витрат на одиницю продукції в міру накопичення досвіду виробництва та збільшення обсягів випуску. Ця концепція базується на спостереженні, що витрати на виробництво кожної наступної одиниці продукції зменшуються зі збільшенням загального обсягу випуску продукції.

База даних PIMS (Profit Impact of Market Strategy) – це набір даних, який використовується для аналізу впливу різних ринкових стратегій на прибутковість підприємства. Вона була розроблена в рамках програми PIMS, започаткованої в 1960-х роках компанією General Electric і Гарвардською бізнес-школою. База даних містить інформацію про тисячі бізнес-одиниць, що дозволяє аналізувати, як різні стратегії, ринкові умови та інші фактори впливають на фінансові результати компаній. Ця база даних є важливим інструментом для стратегічного планування та аналізу ефективності різних бізнес-стратегій.

*Процес портфельного аналізу здійснюється за такою схемою:*

1. Визначення бізнес-одиниць:

- ідентифікація окремих підрозділів, філій, продуктових ліній або окремих продуктів, що складають бізнес-одиниці підприємства;
- для великих диверсифікованих підприємств бізнес-одиницею може бути навіть окрема фірма, що входить до складу підприємства.

2. Оцінка кожної бізнес-одиниці:

- збір і аналіз інформації про кожну бізнес-одиницю, включаючи фінансові показники, ринкову позицію, конкурентоспроможність, перспективи зростання та ризику;
- визначення внеску кожної бізнес-одиниці в загальний корпоративний портфель.

3. Аналіз поточного стану бізнес-одиниць:

- використання аналітичних інструментів, таких як матриця БКГ (Бостонська консультативна група), матриця McKinsey/GE, модель життєвого циклу товару тощо;
- оцінка позицій бізнес-одиниць за критеріями ринкової частки, темпів зростання, конкурентних позицій тощо.

#### 4. Визначення стратегій для бізнес-одиниць:

- розробка стратегій для кожної бізнес-одиниці залежно від її позиції в корпоративному портфелі;
- стратегії можуть включати інвестування в зростання, підтримання поточних позицій, скорочення або ліквідацію.

#### 5. Оптимізація портфеля.

- прийняття рішень щодо перерозподілу ресурсів між бізнес-одиницями для досягнення оптимального балансу ризику і прибутковості.
- визначення напрямів для зростання, скорочення або реорганізації бізнес-одиниць.

Ця схема дозволяє підприємству ефективно керувати своїм портфелем бізнес-одиниць, забезпечуючи оптимальний розподіл ресурсів та максимізацію прибутковості.

### 5.2 Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ)

**Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ)** – це аналітичний інструмент, розроблений Бостонською консалтинговою групою (Boston Consulting Group), який використовується для аналізу та планування портфеля бізнес-одиниць або продуктів компанії.

Матриця БКГ допомагає визначити, які бізнес-одиниці варто розвивати, підтримувати, зменшувати або ліквідувати, залежно від їхньої ринкової частки та темпів зростання ринку (рис. 5.1).

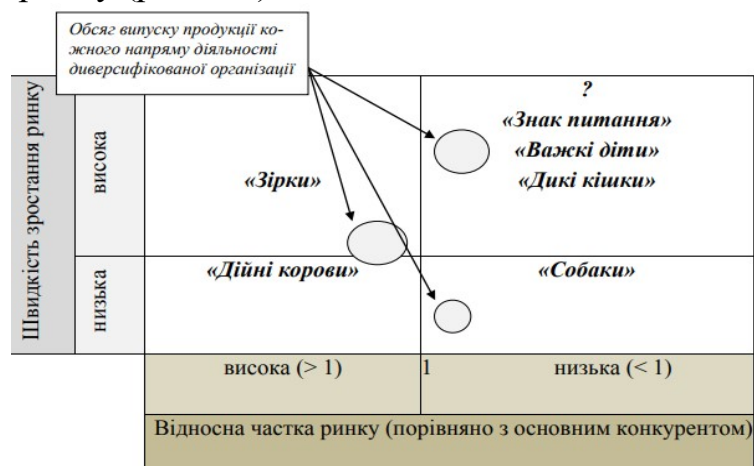


Рисунок 5.1 – Матриця зростання «Ріст – частка ринку» Бостонської консалтингової групи [6]

#### Структура матриці.

Матриця БКГ складається з двох осей:

1. Вертикальна вісь – Темпи зростання ринку (високі/низькі).
2. Горизонтальна вісь – Відносна ринкова частка (висока/низька).

Матриця розділена на чотири квадранти, кожен з яких представляє певний тип бізнес-одиниць:

1. «Зірки» (Stars). Високі темпи зростання ринку та висока ринкова частка.

«Зірки» є лідерами на швидкозростаючих ринках. Вони мають великі потенційні можливості для зростання, але потребують значних інвестицій для підтримання своєї позиції. Стратегія – інвестувати в зірки для збереження та збільшення ринкової частки.

2. «Дійні корови» (Cash Cows). Низькі темпи зростання ринку та висока ринкова частка. «Дійні корови» є стабільними та прибутковими бізнес-одинацями на зрілих ринках. Вони генерують значні грошові потоки, які можуть використовуватися для інвестування в інші бізнес-одинаці. Стратегія – підтримувати та максимально використовувати «дійні корови» для фінансування інших частин бізнесу.

3. «Знаки питання» (Question Marks). Високі темпи зростання ринку та низька ринкова частка. «Знаки питання» мають потенціал для зростання, але займають слабкі ринкові позиції. Вони потребують значних інвестицій для збільшення своєї ринкової частки, але можуть не принести очікуваних результатів. Стратегія – оцінити можливості зростання та вирішити, чи варто інвестувати для перетворення знаків питання на зірки або зменшити інвестиції.

4. «Собаки» (Dogs). Низькі темпи зростання ринку та низька ринкова частка. «Собаки» є слабкими бізнес-одинацями на зрілих або на ринках, що скорочуються. Вони генерують низький дохід і мають обмежені перспективи зростання. Стратегія – ліквідувати або скорочувати інвестиції в собаки, щоб вивільнити ресурси для більш перспективних бізнес-одинаць.

Матриця БКГ допомагає компаніям аналізувати їхні бізнес-одинаці з точки зору ринкової частки та темпів зростання ринку, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій та розвитку бізнесу. Використання цього інструменту сприяє оптимізації портфеля продуктів або послуг, що, своєю чергою, допомагає досягти стратегічних цілей підприємства.

### 5.3 Матриця GE-МакКінсі

**Матриця GE-МакКінсі** – це аналітичний інструмент, розроблений консалтинговою компанією McKinsey & Company для General Electric (GE) у 1970-х роках. Ця матриця використовується для оцінки бізнес-портфеля компанії та допомагає визначити, які бізнес-напрямки варто інвестувати, які слід розвивати, а які потрібно згорнути або продати.

Матриця «привабливість – конкурентоспроможність» стала вдосконаленим варіантом матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ) і була створена у співпраці між General Electric та McKinsey & Company для більш комплексного стратегічного аналізу.

На відміну від матриці БКГ, критерії, що застосовуються в матриці GE-МакКінсі, є більш комплексними. Для визначення привабливості ринку чи стратегічних одиниць бізнесу (СОБ) слід оцінити кожен із показників, які формують ці критерії, і розрахувати середньозважену оцінку.

Фактори, що визначають привабливість ринку та стратегічне становище СОБ, поділяються на чотири групи (табл. 5.1).

Таблиця 5.1 – Фактори привабливості ринку та стратегічного становища

## СОБ [11]

Привабливість ринку	Стратегічне становище
<i>1. Характеристика ринку (галузі)</i>	
Розмір ринку, темпи його зростання, географічні переваги, динаміка цін, чутливість до зміни цін, розміри основних сегментів.	Частка ринку, що контролюється підприємства, темпи росту СОБ, характеристика асортименту продукції, ефективність системи маркетингу.
<i>2. Фактори конкуренції</i>	
Рівень конкуренції на ринку, типи конкурентів та їх конкурентні переваги, чутливість до товарів-субститутів, ступінь і типи інтеграції фірм в галузі.	Відносна частка ринку, конкурентні переваги підприємства, її потенціал, власний рівень інтеграції фірми.
<i>3. Фінансово-економічні фактори</i>	
Бар'єри на вході та виході з галузі, ступінь використання виробничих потужностей в галузі, галузевий рівень рентабельності, ліквідності, капіталовкладень, галузева структура витрат (собівартості).	Рівень використання виробничих потужностей підприємства, технологічний розвиток, рівень рентабельності, ліквідності, ліміт капіталовкладень підприємства, структура витрат(собівартості продукції) підприємства.
<i>4. Соціально-психологічні фактори</i>	
Соціальне середовище, юридичні обмеження бізнесу.	Корпоративна культура, імідж підприємства, ефективність роботи співробітників.

Підприємство повинно оцінити своє становище за кожним із наведених факторів і визначити його на трьох можливих рівнях – низькому, середньому, високому. На основі цієї оцінки підприємство визначає своє становище в одному з квадрантів матриці МакКінсі (рис. 5.1).

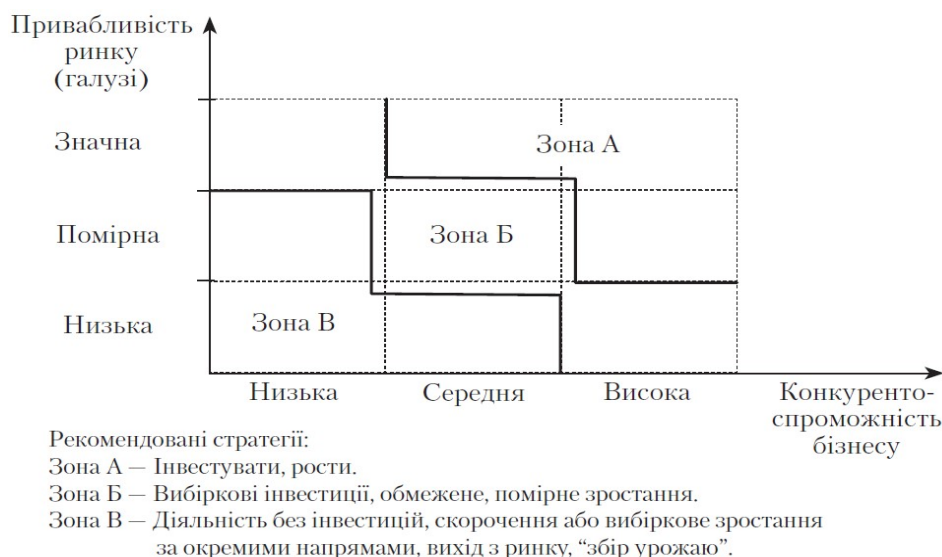


Рисунок 5.1 – Матриця «Привабливість – конкурентоспроможність» [11]

У матриці МакКінсі можна знайти рекомендації щодо СОБ, які потрапили в будь-яку клітинку матриці, та шляхи розвитку і стратегічні альтернативи, такі як: пошук сегментів ринку; стабілізація; пошуки «ніш» або планове скорочення чи «збирання врожаю».

*Матриця МакКінсі, порівняно з матрицею БКГ, має такі переваги:*

1. Більш детальний аналіз. Матриця МакКінсі використовує дев'ять квадрантів, що дозволяє більш точно оцінити позицію кожної бізнес-одиниці за двома критеріями – привабливість ринку та конкурентоспроможність. Це забезпечує більш детальну та точну сегментацію, ніж матриця БКГ з чотирма квадрантами.

2. Комплексний підхід до оцінки. У матриці МакКінсі привабливість ринку та конкурентоспроможність визначаються на основі множини факторів, а не лише двох, як у матриці БКГ (темпи зростання ринку та частка ринку). Це дозволяє враховувати більше аспектів, що впливають на стратегію розвитку.

3. Гнучкість у використанні критеріїв. Матриця МакКінсі дозволяє компаніям самостійно обирати критерії для оцінки привабливості ринку та конкурентоспроможності залежно від специфіки їхньої діяльності та стратегічних цілей. Це забезпечує гнучкість та адаптацію моделі до конкретних умов.

4. Більш точна стратегічна сегментація. Використання дев'яти квадрантів дозволяє більш точно визначити стратегічні пріоритети та розподілити ресурси. Це допомагає приймати більш обґрунтовані рішення щодо інвестування, розвитку або ліквідації бізнес-одиниць.

5. Розширені можливості для аналізу. Матриця МакКінсі дозволяє враховувати не лише внутрішні фактори (конкурентоспроможність бізнес-одиниці), але й зовнішні (привабливість ринку). Це забезпечує більш комплексний підхід до стратегічного планування.

6. Підтримка прийняття складних рішень. Завдяки більш деталізованому підходу, матриця МакКінсі може підтримувати прийняття більш складних рішень щодо управління портфелем бізнесів, що особливо важливо для великих та диверсифікованих підприємств.

Ці переваги роблять матрицю МакКінсі більш гнучким і потужним інструментом для стратегічного управління, який може враховувати різноманітні фактори та умови, забезпечуючи більш точне та ефективне планування.

Недоліки моделі МакКінсі:

- матриця допомагає формулювати стратегії, але не розкриває специфіки конкурентної поведінки на ринку;

- не дає реальних ключів до виявлення перспектив тих чи інших бізнес-напрямків;

- розмитість та поверховість критеріїв оцінки;

- занадто загальний рівень рекомендацій, труднощі вибору стратегій із можливих варіантів;

- суб'єктивність оцінок зумовлює можливі помилки.

Матриця GE-МакКінсі є потужним інструментом стратегічного управління, що дозволяє підприємствам детально оцінити свій бізнес-портфель, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори.

Завдяки більш гнучкому та комплексному підходу в порівнянні з матрицею БКГ, цей інструмент забезпечує точнішу стратегічну сегментацію та

підтримує прийняття обґрунтованих рішень щодо інвестування та розвитку бізнес-одиниць. Проте, незважаючи на свої переваги, матриця також має певні обмеження.

#### 5.4 Матриця фірми Arthur D. Little (ADL/LC)

Матриця ADL/LC (Arthur D. Little/ Life Cycle) – це стратегічний інструмент, розроблений консалтинговою компанією Arthur D. Little для оцінки бізнес-одиниць та розробки стратегій на основі етапів життєвого циклу галузі та конкурентної позиції бізнесу.

Матриця ADL/LC дозволяє підприємствам оцінювати поточну конкурентоспроможність підрозділів, прогнозувати їх майбутній розвиток і визначати оптимальні стратегії для кожного етапу.

На відміну від інших інструментів, таких як матриця GE-МакКінсі, матриця ADL/LC забезпечує динамічний підхід до стратегічного планування, допомагаючи підприємствам ефективно розподіляти ресурси відповідно до ринкової динаміки.

Матрицю ADL/LC можна використовувати в поєднанні з такими методами, як SWOT-аналіз або PEST-аналіз, для створення повнішої картини стратегічного становища компанії та планування дій.

Матриця ADL/LC базується на концепції життєвого циклу галузі та дозволяє оцінити бізнес-одиниці підприємства залежно від їх конкурентоспроможності та стадії життєвого циклу галузі, до якої вони належать.

Згідно з підходом ADL/LC, підрозділ на ринку може займати одну з п'яти позицій:

- провідну (або домінуючу). Таку позицію може займати тільки одна з фірм галузі, становище якої близьке до монопольного;

- сильну. Бізнес-одиниця незалежна від конкурентів, має значні конкурентні переваги, обсяг продаж у 1,5 рази більший, ніж у найближчих конкурентів, але позиція фірми далека від монополії, оскільки вона не має абсолютної переваги;

- сприятливу (помітну). Бізнес-одиниця є одним з лідерів ринку, але істотно не виділяється з-поміж конкурентів; перебуває у відносній безпеці, але має можливість покращання стану бізнесу;

- міцну. Підприємство або бізнес-одиниця є лідером у ніші, але міцна позиція обов'язково означає вузьку нішеву спеціалізацію і відсутність шансів покращити становище;

- слабку. Бізнес має певні конкурентні переваги, але не може вижити самостійно.

Поєднання чотирьох стадій життєвого циклу галузі (народження, розвиток, зрілість, спад) та п'яти конкурентних позицій дає в результаті матрицю ADL/LC (рис. 5.2).



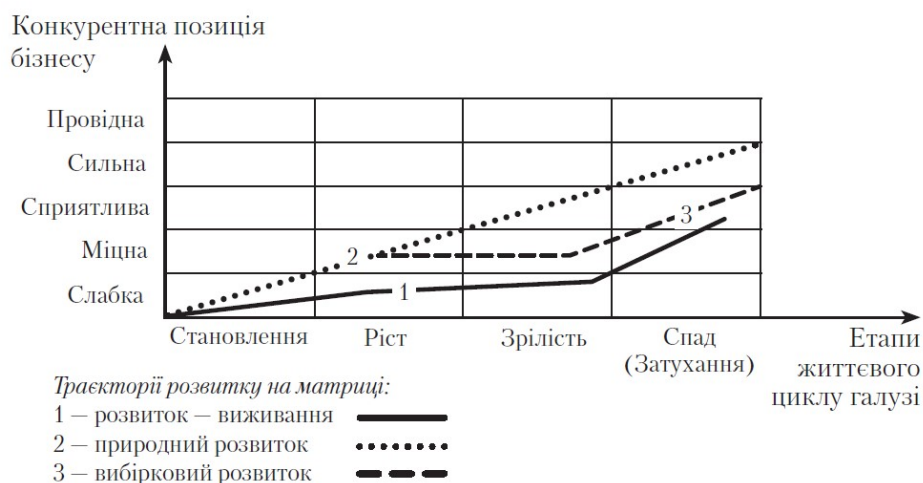


Рисунок 5.2 – Матриця ADL/LC «балансу життєвого циклу» [11]

Таким чином, матриця ADL/LC забезпечує компаніям детальну оцінку конкурентної позиції їхніх бізнес-одиниць на різних етапах життєвого циклу галузі, що є важливим підґрунтям для формування ефективних стратегій.

Процес стратегічного планування, побудований на основі цієї матриці, складається з трьох етапів:

*Розвиток-виживання* – це траєкторія для бізнес-одиниць, які перебувають на початковій стадії життєвого циклу або на етапі зростання і займають слабку чи середню конкурентну позицію. Для них головним є забезпечення виживання, вихід на рівень стабільного розвитку і зміцнення конкурентоспроможності. Це може включати інвестиції в маркетинг, інновації, підвищення якості продукції або зниження витрат.

*Природний розвиток* – траєкторія для бізнес-одиниць, що мають сильну або провідну позицію на ринку і перебувають на стадії зростання або зрілості. Цей шлях передбачає підтримання або поступове зростання поточної ринкової частки. Природний розвиток не вимагає агресивного нарощування ресурсів і є плавним процесом адаптації бізнесу до умов ринку, збереження конкурентної переваги і стабільного потоку доходів.

*Вибірковий розвиток* – підходить для бізнес-одиниць на різних стадіях життєвого циклу з потенціалом зростання, але з обмеженою конкурентною позицією. Це стратегія, що передбачає ретельне вибіркоче інвестування в окремі ринки або продукти, які можуть підвищити загальну ефективність і конкурентоспроможність. Вибірковий розвиток зосереджується на пріоритетних напрямках і націлений на підвищення прибутковості за умов, коли ресурси обмежені.

Використання матриці ґрунтується на таких засадах:

1. СЗГ розрізняються за стадіями життєвого циклу.
2. Треба поділити СЗГ так, щоб «провал» в одній стратегічній зоні господарювання не призводив до загального «провалу» підприємства, досягти чергування етапів життєвого циклу різних СЗГ.
3. Оскільки прибутковість на різних етапах життєвого циклу різна, поєднання в портфелі підприємства різних СЗГ дозволяє досягти сумарної

прибутковості підприємства.

Ця матриця особливо корисна для високотехнологічних галузей економіки, де життєвий цикл товарів є коротким і де потрібно вчасно застосовувати необхідну стратегію.

### 5.5 Матриця І. Ансоффа та схема Д. Абеля

**Матриця І. Ансоффа та схема Д. Абеля** є важливими інструментами стратегічного управління, які використовуються для аналізу стратегічних варіантів розвитку бізнесу. Вони допомагають компаніям ідентифікувати нові можливості та планувати розвиток у конкурентному середовищі.

Матриця Ансоффа, також відома як матриця продукт-ринок (Product-Market Growth Matrix), є інструментом стратегічного планування, який допомагає підприємствам визначати їхні стратегії зростання. Цю матрицю розробив Ігор Ансофф у 1957 р., і вона залишається популярним інструментом для аналізу напрямків розширення бізнесу.

Матриця Ансоффа підходить для багатьох галузей, від традиційного виробництва до сфери послуг, що дозволяє універсально використовувати інструмент для стратегічного планування.

Матриця Ансоффа складається з чотирьох стратегій, розміщених у двовимірній матриці (рис. 5.3).

Ринок \ Продукт	Старий (освоєний)	Новий
Старий (існуючий)	Проникнення на ринок	Розвиток продукту
Новий	Розвиток ринку	Диверсифікація

Рисунок 5.3 – Матриця І. Ансоффа «продукт-ринок» [11]

**Проникнення на ринок** – стратегія, спрямована на збільшення частки компанії на вже існуючому ринку з існуючими продуктами. Це може досягатися через зниження цін, активні рекламні кампанії або покращення сервісу.

**Розвиток ринку** – стратегія, за якої компанія виводить існуючі продукти на нові ринки. Це може бути географічне розширення, вихід на нові сегменти ринку або адаптація продукту для нових груп споживачів.

**Розвиток продукту** – стратегія, що передбачає створення нових продуктів для вже існуючих ринків. Це включає інновації, модифікації продуктів або розробку нових версій для задоволення потреб наявних клієнтів.

**Диверсифікація** – стратегія виходу з новим продуктом на новий ринок. Це найризикованіший варіант, який може включати пов'язану диверсифікацію (випуск продуктів, пов'язаних з основною діяльністю) або незв'язану (випуск продуктів, які не мають відношення до основної діяльності).

Матриця Ансоффа дозволяє компаніям здійснювати структурований аналіз стратегічних можливостей для зростання та визначати рівень ризику

кожної стратегії. Наприклад, стратегії «проникнення на ринок» і «розробка продукту» вважаються менш ризикованими, оскільки вони орієнтовані на існуючі ринки або продукти, тоді як «розвиток ринку» та «диверсифікація» мають вищий рівень невизначеності та ризику.

Матриця Ансоффа може використовуватися в поєднанні з іншими стратегічними моделями, такими як SWOT-аналіз, для побудови комплексної стратегії. Це дозволяє враховувати як внутрішні можливості, так і зовнішні загрози.

*Тривимірна схема Абеля є розвитком уявлень Ансоффа про бізнес.*

Схема Дерека Абеля (Abell's Framework) використовується для визначення стратегічних меж підприємства шляхом аналізу трьох основних вимірів: споживачі, потреби та технології. Ця схема допомагає зрозуміти ринкові сегменти та визначити можливості для зростання та розвитку компанії. Детальний опис цієї схеми:

*Три виміри схеми Д. Абеля*

#### 1. Споживачі (Who).

Хто є споживачами? Визначення цільових сегментів ринку або груп споживачів, на яких орієнтується компанія. Аналіз демографічних, географічних, психографічних та поведінкових характеристик споживачів.

#### 2. Потреби (What).

Які потреби задовольняються? Визначення основних потреб та бажань споживачів, які задовольняються продуктами або послугами компанії. Аналіз функціональних, емоційних та соціальних потреб.

#### 3. Технології (How).

Яким чином ці потреби задовольняються? Визначення технологій або методів, які використовуються для створення та доставки продуктів або послуг. Аналіз існуючих та нових технологій, які можуть бути використані для задоволення потреб споживачів.

*Приклад використання схеми Д. Абеля.* Компанія «Х» є виробник побутової техніки.

1. Споживачі (Who). Домогосподарства з середнім та високим рівнем доходу. Молоді професіонали. Сім'ї з дітьми.

2. Потреби (What). Потреба в зручності та комфорті під час приготування їжі. Потреба в енергоефективних та екологічно чистих продуктах. Потреба в сучасному дизайні та інтеграції з розумними технологіями (Smart Home)

3. Технології (How). Використання інноваційних технологій для зниження енергоспоживання. Розробка інтегрованих систем управління через мобільні додатки. Використання високоякісних матеріалів та компонентів

*Переваги схеми Д. Абеля:* стратегічний аналіз (допомагає компаніям чітко визначити свої ринкові межі та сфери діяльності); ідентифікація можливостей (виявляє нові ринкові сегменти та потреби, які можуть бути задоволені); конкурентний аналіз (допомагає зрозуміти конкурентне середовище та визначити унікальні конкурентні переваги); фокус на інновації (сприяє розвитку нових продуктів та послуг через аналіз потреб та технологій).

Схема Д. Абеля є потужним інструментом для стратегічного планування

та аналізу, що допомагає компаніям краще зрозуміти свої можливості та розробити ефективні стратегії для зростання та розвитку.

Підсумовуючи, портфельний аналіз є важливим інструментом стратегічного управління, що забезпечує компаніям систематичний підхід до раціонального розподілу ресурсів, встановлення стратегічних пріоритетів та зміцнення конкурентних позицій. Використання таких аналітичних моделей, як матриця БКГ, матриця GE-МакКінсі, матриця ADL/LC та інші, надає можливість підприємствам детально оцінювати свої бізнес-одиниці з точки зору їхньої привабливості та потенціалу розвитку. Завдяки цьому аналізу керівництво має можливість оптимізувати портфель, обираючи стратегії, що відповідають поточним ринковим умовам і стратегічним цілям.

Кожна модель дозволяє підприємствам адаптувати свої дії до різних ринкових ситуацій, орієнтуючи ресурси на бізнес-одиниці з найбільш перспективними можливостями зростання або стабільної прибутковості. Розуміння того, які одиниці потребують інвестицій, які слід розвивати або, навпаки, скорочувати чи ліквідувати, забезпечує гнучкість у прийнятті управлінських рішень і сприяє довгостроковій стабільності бізнесу.

Таким чином, портфельний аналіз не лише допомагає компаніям покращувати ефективність управління своїми бізнес-активами, але й відіграє важливу роль у стратегічному плануванні, що дозволяє їм досягати конкурентних переваг і відповідати на виклики динамічного ринкового середовища.

### **Питання для самоконтролю**

1. У чому полягає сутність портфельного аналізу?
2. Як портфельний аналіз пов'язаний з інвестиційною політикою підприємства?
3. Які етапи розвитку (життєвого циклу) проходять підрозділи чи продукти згідно з підходом БКГ?
4. Які з особливостей оцінки бізнес-одиниць за методом Бостонської консалтингової групи ви вважаєте перевагами, а які – недоліками?
5. Чи є методика оцінки бізнес-одиниць, розроблена групою МакКінсі, просто вдосконаленим підходом Бостонської консалтингової групи?
6. Що таке багатофакторні критерії за методом МакКінсі?
7. У чому особливості моделі оцінки бізнес-одиниць за методом ADL/LC?
8. Які особливості застосування матриці І. Ансоффа?
9. У чому сутність підходу Абеля?
10. Який зв'язок між конкурентними стратегіями та портфельним аналізом?

### **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3. МІЖНАРОДНА ФІНАНСОВА ТА ЦИФРОВА СТРАТЕГІЇ.**

#### **Тема 6. Фінансова стратегія в міжнародному контексті**

*Мета вивчення теми:* розглянути сутність фінансової стратегії в системі стратегічного управління; ознайомитися з концепціями та особливостями формування міжнародної фінансової стратегії; вивчити інструменти та методи її реалізації; дослідити вплив глобальних фінансових ризиків на адаптацію та ефективність міжнародної фінансової стратегії.

#### *План лекції*

- 6.1. Фінансова стратегія в системі стратегічного управління.
- 6.2. Концепції та особливості формування міжнародної фінансової стратегії.
- 6.3. Інструменти та методи реалізації міжнародної фінансової стратегії.
- 6.4. Вплив глобальних фінансових ризиків на адаптацію міжнародної фінансової стратегії.

*Перелік ключових термінів і понять з теми:* фінансова стратегія; міжнародна фінансова стратегія; концепції міжнародної фінансової стратегії; інструменти та методи; ризики; глобальні економічні фактори; валютні ризики; хеджування; диверсифікація інвестицій; податкове планування; глобалізація фінансових ринків; іноземні інвестиції.

#### **6.1 Фінансова стратегія в системі стратегічного управління**

**Фінансова стратегія в системі стратегічного управління** – це комплекс підходів і рішень, спрямованих на забезпечення ефективного управління фінансовими ресурсами підприємства, підтримку її стійкості та досягнення стратегічних цілей. Фінансова стратегія є невід’ємною частиною загальної стратегії підприємства і має на меті забезпечити фінансову стійкість та максимізувати вартість компанії у довгостроковій перспективі.

Фінансова стратегія посідає особливе місце в системі менеджменту та бізнес-моделі підприємства. Якщо маркетингова стратегія дає відповідь на питання «що і для кого?», кадрова стратегія – на питання «хто?», а виробнича стратегія – на питання «як?» виробляти продукцію/надавати послуги, то фінансова стратегія створює передумови для реалізації всіх функціональних стратегій і корпоративної стратегії в цілому. Саме фінансова стратегія забезпечує знаходження фінансових ресурсів розвитку підприємства, досягнення бажаних фінансових цілей та ефектів (мінімізації витрат і максимізації прибутку, забезпечення платоспроможності і фінансової стійкості підприємства, оптимізацію оподаткування, зростання ринкової вартості бізнесу

тощо), узгоджує між собою решту функціональних стратегій. Головною ж метою фінансової стратегії є максимізація ринкової вартості бізнесу (підприємства) та підвищення ефективності діяльності бізнес-організації.

Основні елементи фінансової стратегії в стратегічному управлінні включають:

1. Формування цілей фінансової діяльності. Підприємство визначає, яких фінансових результатів вона хоче досягти. Це можуть бути цілі щодо прибутковості, ліквідності, зниження вартості капіталу, збільшення вартості компанії, диверсифікації активів тощо.

2. Оцінка та вибір джерел фінансування. Фінансова стратегія передбачає обґрунтований вибір джерел капіталу – власного (прибуток, амортизація) чи позикового (кредити, облігації, лізинг тощо). Це включає оптимізацію структури капіталу, що забезпечує підтримку стратегічного розвитку при мінімізації фінансових ризиків.

3. Планування та розподіл фінансових ресурсів. Фінансова стратегія передбачає оптимізацію бюджету компанії, ефективний розподіл ресурсів на основні напрямки діяльності, проекти розвитку та інвестиційні програми. Це дозволяє компанії спрямовувати ресурси на найбільш перспективні напрями з урахуванням стратегічних цілей.

4. Управління фінансовими ризиками. Система стратегічного управління передбачає оцінку та контроль фінансових ризиків. Це включає заходи з управління валютним, процентним, кредитним та ринковим ризиками, що дозволяє мінімізувати вплив несприятливих економічних факторів на фінансовий стан компанії.

5. Контроль та моніторинг фінансових показників. Фінансова стратегія також передбачає регулярне відстеження фінансових результатів і коригування дій для досягнення поставлених цілей. Для цього використовуються ключові фінансові показники, які дозволяють аналізувати виконання планів, рентабельність, рівень ризику та інші аспекти діяльності.

6. Адаптація до змін зовнішнього середовища. В умовах змінного економічного середовища фінансова стратегія має бути гнучкою, щоб швидко реагувати на нові можливості або загрози. Це вимагає своєчасного перегляду пріоритетів і швидкої адаптації до змін, наприклад, у фінансовому ринку, законодавстві чи конкуренції.

7. Визначення інвестиційної політики. Фінансова стратегія визначає, в які активи або проекти інвестувати для підтримки та зростання бізнесу. Це може бути інвестування в основні засоби, інновації, науково-дослідні розробки або портфельні інвестиції. Оптимізація інвестиційної політики дозволяє компанії підтримувати конкурентні переваги та зростання ринкової вартості.

Розробка фінансової стратегії є багатоступеневим процесом, що включає наступні основні етапи:

*Аналіз зовнішнього та внутрішнього фінансового середовища.* На цьому етапі оцінюються макроекономічні фактори, такі як рівень інфляції, валютний курс, відсоткові ставки та податкова політика, а також аналізуються галузеві умови та позиції конкурентів. Оцінка внутрішнього середовища охоплює аналіз

фінансового стану компанії, зокрема показників ліквідності, рентабельності, структури капіталу та ефективності управління активами. Результати цього аналізу допомагають визначити вихідні дані для побудови стратегії.

*Визначення фінансових цілей.* На основі зібраної інформації формуються конкретні фінансові цілі компанії. Це можуть бути цілі зростання доходів, зниження витрат, оптимізація структури капіталу або досягнення певного рівня рентабельності. Цілі повинні бути реалістичними, вимірюваними та відповідати загальним стратегічним цілям компанії. Важливо встановити пріоритети серед фінансових цілей, щоб ефективно розподілити ресурси.

*Розробка планів дій.* Після визначення фінансових цілей формується план дій, який включає конкретні заходи для їх досягнення. Це може бути план залучення додаткового капіталу, оптимізації витрат, диверсифікації інвестиційного портфеля або зменшення фінансових ризиків. Розробка плану передбачає також визначення відповідальних осіб, встановлення термінів реалізації та фінансових показників, за якими буде оцінюватися ефективність дій.

*Розподіл ресурсів.* На цьому етапі здійснюється конкретний розподіл ресурсів на підтримку обраних стратегій і цілей. Визначається обсяг інвестицій, необхідних для реалізації фінансових цілей, розглядаються джерела фінансування та забезпечується баланс між власним і позиковим капіталом. Ресурси повинні бути розподілені таким чином, щоб мінімізувати ризики та підтримувати гнучкість компанії.

*Контроль і коригування.* Завершальний етап полягає в регулярному контролі за реалізацією стратегії. Це включає моніторинг ключових фінансових показників, таких як обсяг продажів, рентабельність, рівень заборгованості та ліквідність. Оцінка досягнутих результатів проводиться шляхом порівняння фактичних показників із запланованими, що дозволяє виявити відхилення та оперативно внести коригування до стратегії. За необхідності компанія може адаптувати фінансову стратегію відповідно до змін у ринковому середовищі або внутрішніх умовах.

Ці етапи забезпечують комплексний підхід до розробки фінансової стратегії, яка враховує як внутрішні можливості компанії, так і зовнішні ринкові виклики.

Отже, фінансова стратегія є важливим елементом у системі стратегічного управління, який забезпечує раціональний розподіл і використання фінансових ресурсів для досягнення довгострокових цілей компанії. Вона створює основу для реалізації корпоративної стратегії та узгодження інших функціональних стратегій, таких як маркетингова, кадрова та виробнича.

Основними завданнями фінансової стратегії є забезпечення фінансової стійкості компанії, мінімізація ризиків та максимізація ринкової вартості підприємства.

Системний підхід до розробки фінансової стратегії, що включає аналіз середовища, визначення цілей, планування дій, розподіл ресурсів та контроль, дозволяє підприємству адаптуватися до динамічних умов ринку та ефективно реагувати на виклики, що виникають. Успішна фінансова стратегія сприяє

досягненню стійкого зростання та конкурентних переваг, забезпечуючи компанії можливість реалізувати свої стратегічні плани й зберігати фінансову стабільність.

## 6.2 Концепції та особливості формування міжнародної фінансової стратегії

**Міжнародна фінансова стратегія** – це довгостроковий план управління фінансовими ресурсами і капіталом, який враховує особливості роботи на глобальних ринках. Вона спрямована на оптимізацію фінансової діяльності компанії у міжнародному середовищі, зважаючи на специфіку ринкових умов, валютних ризиків і правового регулювання в різних країнах.

У сучасних умовах глобалізації та швидкого розвитку міжнародних ринків фінансова стратегія стає важливим елементом успішної діяльності підприємств, що прагнуть забезпечити довгострокову конкурентоспроможність та ефективно використовувати можливості глобальних фінансових ресурсів. Вихід на міжнародний ринок супроводжується новими викликами та ризиками, пов'язаними з відмінностями в економічних, політичних і культурних аспектах різних країн. Для збереження стабільності та зростання бізнесу в умовах невизначеності та високої конкуренції необхідно розробляти стратегічний підхід до управління фінансами на глобальному рівні.

Наведені в табл. 6.1 концепції слугують теоретичним підґрунтям для розробки міжнародної фінансової стратегії.

Таблиця 6.1 – Основні концепції, що формують підґрунтя міжнародної фінансової стратегії

Концепція	Опис
Глобальна інтеграція фінансових ринків	Використання можливостей глобалізації для доступу до фінансових інструментів та джерел фінансування на міжнародних ринках. Це включає євробонди, IPO на іноземних біржах та стратегічне партнерство, що дозволяє диверсифікувати джерела, знизити вартість капіталу та ефективно керувати ліквідністю.
Теорія конкурентних переваг Портера	Досягнення стійких конкурентних позицій завдяки оптимізації витрат, залученню капіталу, зниженню податків та ризиків. Це можливо через вигідне позиціонування фінансових активів, наприклад, у юрисдикціях із пільговим податковим режимом.
Модель OLI (Еклектична парадигма Даннінга)	Аналіз розміщення капіталу на міжнародних ринках через врахування конкурентних переваг, вибір країни інвестицій та способів зниження транзакційних витрат. Це допомагає у визначенні оптимальних можливостей для міжнародного інвестування.
Концепція валютних ризиків і теорія валютних зон	Стратегії хеджування для захисту від коливань валютних курсів через використання форвардних контрактів, опціонів та інструментів управління ризиками для мінімізації валютних ризиків.
Оптимізація структури капіталу	Оптимальне співвідношення власного та позикового капіталу для зниження витрат і балансування ризиків з урахуванням місцевих податкових режимів, доступності ресурсів та міжнародних процентних ставок.
Адаптивність до глобальних змін	Гнучкість фінансової стратегії, що дозволяє компаніям оперативного коригувати рішення відповідно до змін економічного середовища, регуляцій, політичних факторів чи інновацій.



Формування міжнародної фінансової стратегії – це складний процес, що базується на комплексі теоретичних концепцій і враховує специфіку роботи компанії в умовах глобальної економіки. Застосування різних концепцій допомагає компаніям ефективно використовувати наявні ресурси, знижувати ризики та підвищувати конкурентоспроможність на міжнародних ринках.

До практичних аспектів формування міжнародної фінансової стратегії слід віднести:

*врахування культурних і регіональних особливостей* – успішна міжнародна фінансова стратегія повинна враховувати культурні, соціальні та економічні особливості регіонів, де компанія здійснює свою діяльність;

*відповідність міжнародним стандартам і місцевим нормам* – дотримання міжнародних стандартів фінансової звітності та аудиту, таких як МСФЗ (IFRS) або GAAP, забезпечує прозорість і узгодженість фінансової інформації, що є важливим для залучення інвесторів. Одночасно, компанії повинні враховувати місцеві норми та законодавчі вимоги щодо бухгалтерського обліку та оподаткування;

*стратегії залучення та розподілу капіталу* – міжнародні компанії часто використовують різні джерела фінансування, такі як міжнародні банки, іноземні біржі або стратегічні партнерства для залучення капіталу;

*використання транснаціональних фінансових інструментів* – для підтримки фінансової стабільності на міжнародному рівні компанії застосовують транснаціональні фінансові інструменти, такі як форвардні та ф'ючерсні контракти, валютні опціони, свопи, акредитиви та інші. Ці інструменти допомагають управляти валютними ризиками, хеджувати позиції та забезпечувати доступ до необхідних коштів у потрібній валюті, що є важливим для уникнення втрат у разі коливань валютного курсу;

*міжнародне податкове планування* – комплексний підхід до податкового планування включає вибір оптимальних юрисдикцій для реєстрації фінансових активів, організацію фінансових операцій через країни з вигідним податковим режимом та використання міжнародних угод для зменшення подвійного оподаткування;

*ризики політичної та економічної нестабільності* – політична та економічна нестабільність можуть суттєво вплинути на діяльність компанії, особливо в країнах з нестабільним політичним режимом або нерозвиненими фінансовими ринками;

*управління міжнародним грошовим потоком* – підтримка стабільного грошового потоку є критично важливою для міжнародних компаній, адже вона забезпечує їхню платоспроможність та дозволяє здійснювати інвестиції.

Міжнародна фінансова стратегія є важливим елементом для досягнення стійкості й ефективності компанії в умовах глобальної конкуренції. Використання ключових концепцій, таких як інтеграція фінансових ринків, конкурентні переваги, оптимізація структури капіталу та адаптивність до змін, забезпечує теоретичне підґрунтя для прийняття стратегічних фінансових рішень.

Практичні аспекти формування міжнародної фінансової стратегії, серед яких врахування культурних особливостей, відповідність міжнародним стандартам, управління міжнародним грошовим потоком, податкове планування та інструменти хеджування, дозволяють компанії знижувати ризики і ефективно керувати капіталом. Взаємодія концепцій і практичних інструментів формує основу для побудови фінансово стійкої компанії, здатної адаптуватися до викликів міжнародного середовища та підтримувати конкурентоспроможність на глобальних ринках.

### **6.3 Інструменти та методи реалізації міжнародної фінансової стратегії**

Міжнародна фінансова стратегія вимагає використання різноманітних фінансових інструментів і методів для управління ризиками, залучення капіталу, податкового планування, інвестування та підтримки ліквідності. Реалізація цієї стратегії дозволяє компаніям ефективно діяти на міжнародних ринках, адаптуючи свої фінансові рішення до умов глобального середовища.

Основні інструменти та методи, що використовуються компаніями для реалізації міжнародної фінансової стратегії, включають:

#### ***1. Інструменти для управління валютними ризиками***

- *форвардні контракти* (дозволяють зафіксувати обмінний курс на певну дату, зменшуючи ризики коливань курсу валют);
- *ф'ючерси* (стандартизовані контракти на біржах, що забезпечують захист від валютних коливань);
- *опціони на валюту* (дають право купити або продати валюту за зафіксованим курсом у майбутньому);
- *свопи* (обмін валютними платежами між сторонами для зниження ризиків).

Наприклад, форвардні контракти можуть бути корисними для довгострокових контрактів, де компанія хоче зафіксувати курс для майбутніх платежів. Опціони дають більшу гнучкість при нестабільних ринкових умовах, дозволяючи уникати обов'язкових витрат на купівлю або продаж валюти, якщо курс змінився на вигідніший.

#### ***2. Інструменти для залучення капіталу***

- *єврооблігації* (дозволяють залучати кошти від іноземних інвесторів із доступом до великих ринків капіталу);
- *IPO на міжнародних біржах* (забезпечує доступ до капіталу від іноземних інвесторів і підвищує ліквідність акцій);
- *міжнародні фінансові установи* (такі як МВФ і Світовий банк, забезпечують фінансування великих міжнародних проєктів).

Міжнародні інструменти, такі як єврооблігації чи міжнародні IPO, відкривають доступ до капіталу від іноземних інвесторів, що дозволяє розширювати бізнес у нових країнах і підтримувати конкурентоспроможність на глобальних ринках.

#### ***3. Методи управління міжнародними податками***

- *податкове планування* (дозволяє оптимізувати структуру компанії для зниження податкових зобов'язань);
- *угоди про уникнення подвійного оподаткування* (сприяють зменшенню податкового навантаження на доходи з іноземних ринків);
- *трансфертне ціноутворення* (метод, що оптимізує податкові витрати у разі транзакцій між філіями в різних країнах).

Податкове планування та угоди про уникнення подвійного оподаткування оптимізують податкове навантаження, дозволяючи компаніям раціонально використовувати ресурси та знижувати витрати. Це особливо важливо для компаній, які ведуть діяльність у кількох юрисдикціях.

#### **4. Фінансове планування та прогнозування**

- *бюджетування* (розподіл фінансових ресурсів з урахуванням ринкових умов);
- *сценарний аналіз* (оцінка можливих фінансових сценаріїв при зміні макроекономічних умов);
- *стрес-тестування* (перевірка фінансової стійкості компанії в умовах стресових ситуацій).

Завдяки прогнозуванню компанія може підготуватися до можливих викликів на глобальному ринку, покращуючи управління грошовими потоками. Сценарний аналіз та стрес-тестування допомагають передбачати можливі зміни економічного середовища і відповідно коригувати фінансову стратегію. Такий підхід підвищує стійкість компанії до ринкових шоків на глобальному рівні.

#### **5. Методи управління міжнародними інвестиціями**

- *портфельне інвестування* (розподіл інвестицій у різні ринки для зниження ризиків);
- *прямі іноземні інвестиції (ПІІ)* (довгострокові інвестиції в іноземні активи, що забезпечують контроль над міжнародними операціями);
- *реінвестування прибутків* (використання прибутків для подальшого розвитку бізнесу в іноземній країні);

Ці методи допомагають компаніям диверсифікувати інвестиційний портфель, знижуючи ризики і забезпечуючи стабільні джерела прибутку. Портфельне інвестування та ПІІ дозволяють компанії диверсифікувати свої активи та забезпечують гнучкість у реагуванні на зміну ринкових умов у різних країнах.

#### **6. Міжнародне управління ліквідністю**

- *кеш-пулінг* (централізоване управління грошовими коштами на міжнародному рівні);
- *неттінг* (система взаємозаліку для зниження витрат на валютні транзакції).

Управління ліквідністю дозволяє оптимізувати грошові потоки і мінімізувати витрати на фінансування міжнародних операцій. Кеш-пулінг та неттінг дають можливість знизити валютні витрати й оптимізувати грошові потоки на міжнародному рівні, що є важливим для транснаціональних компаній.

#### **7. Стратегії управління політичними та економічними ризиками**

–страхування політичних ризиків (захист від ризиків, пов'язаних із політичною нестабільністю);

–диверсифікація активів і бізнесу (розподіл інвестицій у різних країнах для зниження впливу економічної нестабільності);

–використання локальних партнерів (партнерські відносини, що дозволяють краще адаптуватися до місцевих умов).

Завдяки таким стратегіям компанії можуть знижувати вплив ризиків, пов'язаних із політичними і економічними змінами. Страхування політичних ризиків та партнерські відносини з локальними компаніями знижують вплив політичних та економічних змін, дозволяючи компанії адаптуватися до місцевих умов.

Інструменти та методи реалізації міжнародної фінансової стратегії є невід'ємними елементами управління, які допомагають компаніям адаптуватися до глобальних умов. Використовуючи ці інструменти, компанії можуть забезпечити стабільність, рентабельність і зростання на міжнародних ринках, незважаючи на валютні, податкові та політичні ризики.

#### **6.4 Вплив глобальних економічних факторів на формування міжнародної фінансової стратегії**

**Глобальні економічні фактори** – це сукупність зовнішніх економічних умов, що впливають на діяльність компаній на міжнародних ринках.

Формування міжнародної фінансової стратегії є складним процесом, особливо з огляду на безліч зовнішніх чинників, які безпосередньо впливають на її реалізацію. Глобальні економічні фактори є важливою складовою цього зовнішнього середовища.

Врахування динаміки світових ринків, економічних циклів, регуляторних змін та розвитку технологій дозволяє компаніям адаптувати свою стратегію відповідно до умов ринку, мінімізуючи ризики та максимізуючи вигоди.

##### **Основні глобальні економічні фактори та їхній вплив.**

*Економічний цикл та глобальні кризи.* Світова економіка розвивається циклічно, проходячи через фази зростання, спаду, рецесії та відновлення. Кожна з цих фаз має прямий вплив на доступність фінансування, відсоткові ставки та інвестиційну привабливість різних ринків. Під час глобальних криз залучення фінансових ресурсів стає більш складним, що змушує компанії адаптувати свої стратегії управління капіталом, переходячи до консервативніших методів. Наприклад, вони можуть зосередитися на забезпеченні ліквідності та зниженні боргового навантаження.

*Інфляція та валютні коливання.* Валютні курси можуть суттєво коливатися, впливаючи на вартість активів та зобов'язань компаній на міжнародному рівні. Інфляційні процеси, особливо в країнах із високою інфляцією, можуть зменшити купівельну спроможність і вплинути на вартість позикових коштів. Для управління валютними ризиками компанії застосовують хеджування за допомогою інструментів, таких як форвардні контракти, опціони, ф'ючерси та валютні свопи.

*Відсоткові ставки.* Відсоткові ставки безпосередньо впливають на вартість позикових коштів. Підвищення ставок призводить до зростання витрат на фінансування, що може обмежити можливості для залучення кредитів і змусити компанії використовувати інші джерела капіталу. Компанії активно адаптують свої стратегії фінансування залежно від змін відсоткових ставок. Наприклад, під час низьких ставок вигідно залучати боргове фінансування, а під час високих – знижувати залежність від кредитів.

*Глобальні інвестиційні потоки.* Інвестиційні потоки між країнами створюють передумови для розподілу капіталу та можуть впливати на рівень конкуренції. Наприклад, коли капітал надходить у розвинені економіки, компаніям у цих регіонах стає простіше залучати інвестиції. Інвестиційні стратегії мають враховувати цей фактор, оскільки відтік капіталу може вимагати перегляду пріоритетів компанії та адаптації до нових умов.

*Торгові бар'єри та політика протекціонізму.* Введення тарифів, квот або інших обмежень у торгівлі впливає на доступність ринків і створює перешкоди для міжнародної експансії. Компанії можуть реагувати на такі зміни шляхом диверсифікації географічних ринків або переорієнтації виробництва, щоб мінімізувати залежність від регіонів із високими бар'єрами.

*Розвиток фінансових технологій (FinTech).* Сучасні фінансові технології розширюють можливості компаній у фінансовому управлінні. FinTech-рішення дозволяють компаніям застосовувати інноваційні інструменти залучення капіталу, такі як краудфандинг, цифрові валюти, блокчейн, що здатні зменшити транзакційні витрати. Використання FinTech також спрощує доступ до інвестицій та управління ліквідністю, особливо для компаній, що активно працюють у кількох юрисдикціях.

*Міжнародні санкції та регуляторні обмеження.* Санкції та регуляторні обмеження можуть обмежувати можливості компаній у певних країнах або змушувати їх обмежувати свою діяльність на санкційних ринках. Це стосується фінансових потоків, доступу до капіталу та торгівлі. Компанії адаптують свою стратегію, формуючи резерви, знаходячи альтернативні ринки або розподіляючи активи для мінімізації ризиків від міжнародних санкцій.

*Податкові політики та регулювання в різних країнах.* Податкові режими та норми обліку можуть значно відрізнитися. Компанії оптимізують податкове навантаження, використовуючи юрисдикції з вигідними умовами для бізнесу. Податкове планування стає важливим елементом міжнародної фінансової стратегії для зниження витрат, зокрема через вибір юрисдикцій з низьким рівнем оподаткування або спеціальні податкові зони.

Глобальні економічні фактори мають вирішальне значення для формування міжнародної фінансової стратегії. Здатність компаній адаптувати свою фінансову стратегію до економічних циклів, регуляторних змін, валютних коливань і можливостей технологій значно підвищує їхню стійкість та конкурентоспроможність. В умовах швидких змін компанії, які зосереджуються на динамічній адаптації та використанні глобальних факторів у фінансовому плануванні, мають більше шансів на довготривалий успіх.

Фінансова стратегія в міжнародному контексті відіграє важливу роль у забезпеченні довгострокового успіху та конкурентоспроможності підприємства на глобальних ринках. Її основне завдання – оптимальне управління фінансовими ресурсами та капіталом, яке враховує особливості міжнародного середовища, такі як валютні ризики, податкові норми, економічні цикли та політична стабільність.

Формування міжнародної фінансової стратегії ґрунтується на ряді концепцій, серед яких глобалізація фінансових ринків, теорія конкурентних переваг та адаптація до глобальних змін. Успішна реалізація стратегії забезпечується використанням спеціалізованих фінансових інструментів, таких як хеджування валютних ризиків, міжнародні ІРО, єврооблігації та інші методи залучення капіталу.

Розуміння глобальних економічних факторів, таких як процентні ставки, інфляція, регуляторні зміни та FinTech-технології, дозволяє компаніям більш гнучко реагувати на зміни ринкових умов та знижувати ризики. Таким чином, міжнародна фінансова стратегія є фундаментальним інструментом у стратегічному управлінні, що сприяє стабільності, зростанню та підвищенню ринкової вартості підприємства на міжнародному рівні.

### **Питання для самоконтролю**

1. Що таке міжнародна фінансова стратегія, і яку роль вона відіграє в загальній стратегії компанії?
2. Які основні концепції формують підґрунтя для розробки міжнародної фінансової стратегії?
3. Які інструменти використовуються для управління валютними ризиками, і як вони впливають на фінансову стійкість компанії?
4. Як міжнародні фінансові установи, такі як МВФ і Світовий банк, підтримують реалізацію міжнародної фінансової стратегії?
5. У чому полягає сутність податкового планування в міжнародному контексті, і як воно допомагає оптимізувати фінансові результати компанії?
6. Які методи фінансового планування та прогнозування застосовуються на міжнародних ринках, і як вони сприяють прийняттю стратегічних рішень?
7. Яким чином методи управління міжнародними інвестиціями можуть знизити ризики та підвищити прибутковість компанії?
8. Що таке кеш-пулінг та нетінг, і як ці методи допомагають оптимізувати ліквідність у міжнародному масштабі?
9. Які глобальні економічні фактори впливають на міжнародну фінансову стратегію, і як компанії адаптують свою стратегію під їх впливом?
10. Які політичні та економічні ризики потрібно враховувати при розробці міжнародної фінансової стратегії, і які інструменти допомагають знизити їхній вплив?

## Тема 7. Цифрова стратегія підприємства: сучасні технології управління

**Мета вивчення теми:** дослідити концепції цифрової трансформації; оцінити вплив цифрових технологій на бізнес-процеси; ознайомитися з методами і платформами цифрового управління; аналізувати нові можливості та загрози цифрової трансформації; розглянути етапи цифрової трансформації.

### План лекції

- 7.1. Цифрова трансформація бізнесу.
- 7.2. Онлайн стратегія та цифрова стратегія підприємства.
- 7.3. Сучасні технологічні платформи.
- 7.4. Особливості управління підприємствами в умовах цифрової трансформації.

**Перелік ключових термінів і понять з теми:** цифрова трансформація бізнесу; цифрова стратегія; онлайн-стратегія; цифрове підприємство; технологічні платформи; штучний інтелект; машинне навчання; хмарні обчислення; блокчейн; великі дані; агіл.

### 7.1 Цифрова трансформація бізнесу

**Цифрова трансформація бізнесу** – це процес інтеграції цифрових технологій у всі аспекти діяльності компанії, що призводить до фундаментальних змін у способах роботи та надання цінності клієнтам. Цей процес включає автоматизацію бізнес-процесів, використання даних для прийняття рішень, впровадження нових цифрових інструментів і платформ, а також адаптацію організаційної культури до нових умов.

**Мета цифрової трансформації** – підвищити ефективність, конкурентоспроможність і здатність швидко реагувати на зміни ринку.

Уряди розвинених країн реалізують масштабні стратегії для того, щоб краще управляти перетвореннями, що отримали назву «**цифрова трансформація**» (*Digital transformation*).

**Масове впровадження цифрових технологій у промислових підприємствах відбувається у трьох головних сферах:**

1. Повна інтеграція у цифровий світ. По вертикалі – це включає інтеграцію цифрових технологій від рівня датчиків або окремих установок до рівня управління всім підприємством. Наприклад, використання систем автоматизації для моніторингу та управління виробничими процесами в режимі реального часу. По горизонталі – це інтеграція цифрових технологій по всьому ланцюжку створення цінності, включаючи внутрішні процеси (від вхідної логістики до вихідної) та зовнішні взаємодії з постачальниками (управління ланцюгом постачання).

2. Діджиталізація самих продуктів. Продукти підприємств набувають інтелектуальних можливостей. Приклади включають безпілотні автомобілі та дрони, які використовують передові технології для забезпечення автономного функціонування.

3. Зміни бізнес-моделі. Перехід на сервісно-орієнтовану бізнес-модель. Наприклад, компанії, такі як Uber та Airbnb, трансформували свої галузі, пропонуючи послуги через цифрові платформи. У промисловості, наприклад Kaeser Kompressoren, GE та Michelin, адаптують свої моделі бізнесу для надання сервісних послуг на основі цифрових технологій.

*Основою цифрової трансформації бізнесу є такі основні технології:*

1. Штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML). Ці технології використовуються для аналізу даних, автоматизації процесів, покращення прийняття рішень, розробки нових продуктів і послуг, а також для персоналізації клієнтського досвіду.

2. Роботизація та автоматизація процесів (RPA). Використання роботизованих систем і програмного забезпечення для автоматизації рутинних завдань у виробництві та управлінні бізнес-процесами, що підвищує продуктивність і знижує витрати.

3. Інтернет речей (IoT). Підключення пристроїв і сенсорів до інтернету для збору та обміну даними в режимі реального часу, що дозволяє оптимізувати операції, покращувати обслуговування клієнтів і створювати нові бізнес-моделі.

4. Хмарні обчислення. Використання хмарних платформ для зберігання, обробки та аналізу даних, що забезпечує гнучкість, масштабованість і зниження витрат на IT-інфраструктуру.

5. Блокчейн. Технологія децентралізованих реєстрів для забезпечення безпеки, прозорості та ефективності транзакцій і контрактів у різних галузях, таких як фінанси, логістика та охорона здоров'я.

6. Великі дані (Big Data) та аналітика. Збір, обробка та аналіз великих обсягів даних для отримання цінних інсайтів, передбачення тенденцій і прийняття обґрунтованих рішень.

7. Кібербезпека. Забезпечення захисту даних, інформаційних систем та мереж від кіберзагроз, що є критично важливим у світі цифрових технологій.

8. Віртуальна та доповнена реальність (VR/AR). Використання технологій для створення віртуальних середовищ або доповнення реального світу цифровою інформацією, що відкриває нові можливості для навчання, маркетингу та розваг.

9. Багатоканальний збір та аналіз даних. Використання даних з різних джерел (онлайн, офлайн, соціальні мережі) для кращого розуміння клієнтів та ринку, що дозволяє ефективніше задовольняти потреби споживачів та розробляти інноваційні продукти.

10. Інструменти поведінкової економіки. Застосування даних та аналітики для розуміння та впливу на поведінку споживачів, що дозволяє компаніям передбачати та формувати попит.

*Цифрова трансформація бізнесу тісно пов'язана зі стратегічним управлінням, оскільки вона впливає на всі аспекти діяльності компанії та*



вимагає стратегічного підходу до впровадження нових технологій та змін у бізнес-процесах.

*Зв'язок цифрової трансформації зі стратегічним управлінням полягає у наступному:*

1. Визначення стратегії. Цифрова трансформація вимагає від компаній розробки нових стратегій, які враховують впровадження цифрових технологій. Це передбачає оцінку поточних і майбутніх технологічних трендів, аналіз ринку та конкурентів, а також визначення шляхів використання цифрових інновацій для досягнення стратегічних цілей компанії.

2. Перебудова бізнес-моделі. Цифрова трансформація часто вимагає змін у бізнес-моделі компанії. Це може включати перехід на нові способи надання послуг, створення нових продуктів, а також використання даних для покращення прийняття рішень та підвищення ефективності.

3. Інтеграція технологій. Стратегічне управління має забезпечити ефективну інтеграцію нових технологій у всі аспекти діяльності компанії. Це включає вибір відповідних технологій, їх впровадження та адаптацію до потреб бізнесу.

4. Організаційні зміни. Цифрова трансформація вимагає змін в організаційній структурі та культурі компанії. Стратегічне управління має забезпечити підготовку персоналу до роботи в нових умовах, розвиток цифрових навичок та створення культури інновацій.

5. Управління змінами. Цифрова трансформація пов'язана зі значними змінами в бізнес-процесах та управлінні. Стратегічне управління має забезпечити ефективне управління цими змінами, включаючи комунікацію з працівниками, управління ризиками та забезпечення підтримки з боку всіх зацікавлених сторін.

6. Аналіз та контроль. Стратегічне управління має включати механізми для постійного моніторингу та оцінки результатів цифрової трансформації. Це дозволяє вчасно виявляти проблеми, коригувати стратегії та забезпечувати досягнення поставлених цілей.

7. Конкурентна перевага. Цифрова трансформація може стати ключовим фактором у досягненні конкурентної переваги. Стратегічне управління має забезпечити, щоб компанія використовувала цифрові технології для покращення своїх продуктів та послуг, підвищення ефективності та створення унікальних пропозицій для клієнтів.

Отже, цифрова трансформація бізнесу не тільки змінює технологічний ландшафт компанії, але й впливає на її стратегічні пріоритети та підходи до управління, роблячи їх більш гнучкими та орієнтованими на інновації.

Цифрова трансформація бізнесу швидше за все відбувається в розвинених країнах з високим рівнем технологічної інфраструктури та інноваційної активності:

Сполучені Штати Америки (США) є лідером у цифровій трансформації завдяки своїй сильній технологічній індустрії, включаючи компанії Кремнієвої долини, такі як Apple, Google, Microsoft, Amazon. Вони активно інвестують в інновації, такі як штучний інтелект, Інтернет речей та великі дані.

Китай є також одним із лідерів у цифровій трансформації завдяки великим інвестиціям у технології та інновації. Китайські компанії, такі як Alibaba, Tencent і Huawei, активно впроваджують передові технології та сприяють розвитку цифрової економіки. Південна Корея є одним із найтехнологічніших суспільств у світі, з високим рівнем проникнення Інтернету та мобільних технологій. Компанії, такі як Samsung та LG, активно впроваджують інновації у свої бізнес-процеси.

Німеччина активно просуває концепцію Індустрії 4.0, яка передбачає інтеграцію цифрових технологій у виробництво. Німецькі компанії, такі як Siemens та Bosch, є піонерами у впровадженні новітніх технологій у промисловість. Японія робить великий акцент на роботизацію та автоматизацію. Японські компанії, такі як Toyota та Sony, активно впроваджують нові технології у свої виробничі процеси. Сінгапур є одним із найтехнологічніших міст-держав у світі з високим рівнем цифрової інфраструктури. Ізраїль відомий своїм потужним стартап-екосистемою та інноваційними технологічними компаніями. Вони активно впроваджують новітні технології у різні сфери бізнесу.

В останні роки численні дослідження підтверджують, що більшість бізнес-лідерів планують значні інвестиції в цифровізацію протягом найближчих кількох років. Згідно з дослідженням IDC (International Data Corporation), близько 89% організацій або вже впроваджують цифрові стратегії, або планують розпочати це в найближчі роки. Gartner прогнозує, що до 2025 року більш як 50% підприємств планують значно збільшити свої витрати на цифрову трансформацію. Звіт McKinsey & Company також підтверджує, що більшість компаній прискорили темпи цифрових змін у відповідь на виклики, спричинені пандемією COVID-19.

Інвестиції у цифрову трансформацію приносять відчутні фінансові результати. За даними дослідження McKinsey, компанії, які активно впроваджують цифрові технології, досягають вищих фінансових показників. Наприклад, такі компанії показують зростання виручки на більш ніж 7% і підвищення показника EBITDA на 6% порівняно з тими, хто не здійснює цифрову трансформацію.

Цифрова трансформація є постійним процесом, який безперервно змінює спосіб ведення бізнесу відповідно до ринкової кон'юнктури. Інвестиції в нові технології все менше нагадують традиційні ІТ-проекти з фіксованими дедлайнами і більше фокусуються на безперервному розвитку та адаптації.

Цифрова трансформація економіки й бізнесу веде до істотних змін у характері праці, у відносинах власності, соціальній структурі суспільства, активізує розроблення та впровадження нових бізнес-моделей та нові рішення у галузі бізнес-менеджменту.

## **7.2 Онлайн стратегія та цифрова стратегія підприємства**

**Онлайн-стратегія** – це комплексний план дій підприємства, спрямований на використання Інтернету та цифрових каналів для досягнення

бізнес-цілей. Вона охоплює різні аспекти діяльності компанії в Інтернеті, включаючи маркетинг, продажі, взаємодію з клієнтами та управління репутацією.

**Цифрова стратегія підприємства** – це комплексний план дій, спрямований на інтеграцію цифрових технологій у всі аспекти діяльності компанії для підвищення її ефективності, конкурентоспроможності та здатності швидко адаптуватися до змін у ринкових умовах

Так, поняття «онлайн-стратегія» і «цифрова стратегія» розрізняють, хоча вони можуть бути схожими і іноді використовуватися взаємозамінно. Ось основні відмінності між ними:

Онлайн-стратегія фокусується на діяльності компанії в Інтернеті та включає такі аспекти:

*Інтернет-маркетинг.* Використання інструментів і каналів онлайн-маркетингу, таких як пошукова оптимізація (SEO), контекстна реклама (PPC), маркетинг у соціальних мережах, email-маркетинг та контент-маркетинг.

*Електронна комерція.* Розробка і підтримка онлайн-магазинів, оптимізація процесів продажу та обслуговування клієнтів в Інтернеті.

*Вебприсутність.* Створення та підтримка вебсайтів, блогів, форумів та інших онлайн-платформ для взаємодії з клієнтами та партнерами.

*Аналітика вебтрафіку.* Збір та аналіз даних про поведінку користувачів на вебсайті для оптимізації маркетингових кампаній та покращення користувацького досвіду.

Цифрова стратегія є ширшим поняттям, яке охоплює онлайн-стратегію, але виходить за її межі. Вона включає всі аспекти цифрової трансформації компанії:

*Інтеграція цифрових технологій.* Впровадження новітніх технологій у бізнес-процеси, такі як штучний інтелект, Інтернет речей (IoT), блокчейн та великі дані.

*Цифровізація продуктів і послуг.* Створення та впровадження інноваційних продуктів і послуг, які використовують цифрові технології, наприклад, мобільні додатки, програмне забезпечення як послуга (SaaS) та інші цифрові рішення.

*Цифрова інфраструктура.* Розвиток і підтримка ІТ-інфраструктури, включаючи хмарні обчислення, кібербезпеку, управління даними та ІТ-операції.

*Цифрова культура.* Зміна організаційної культури для підтримки інновацій, розвиток цифрових навичок серед працівників та створення середовища, яке сприяє цифровій трансформації.

*Стратегічні ініціативи.* Планування та реалізація довгострокових проєктів, які орієнтовані на цифрову трансформацію компанії та покращення її конкурентоспроможності.

Отже, онлайн-стратегія фокусується на діяльності компанії в Інтернеті, включаючи маркетинг, продажі та вебприсутність, тоді як цифрова стратегія охоплює всі аспекти впровадження цифрових технологій у бізнес, включаючи як онлайн, так і офлайн процеси, технологічну інфраструктуру, продукти, послуги та організаційну культуру.

Зрозуміло, що на відміну від функціональних стратегій, цифрові стратегії є доволі складними. Але бізнес-організації продовжують освоювати цифровий простір і переходять до створення цифрових підприємств.

*Цифрове підприємство* – це компанія, яка інтегрувала цифрові технології у всі аспекти своєї діяльності для досягнення максимальної ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності. Таке підприємство використовує передові технології для оптимізації своїх бізнес-процесів, покращення взаємодії з клієнтами, створення нових продуктів і послуг, а також для прийняття обґрунтованих рішень на основі аналізу даних.

### 7.3 Сучасні технологічні платформи

Сучасні технологічні платформи, які використовуються підприємствами в стратегічному управлінні, охоплюють широкий спектр функцій, включаючи планування ресурсів, управління взаємовідносинами з клієнтами, аналіз даних, автоматизацію бізнес-процесів та інші.

*Технологічні платформи* – це інтегровані середовища, які забезпечують набір інструментів, ресурсів і служб для виконання різноманітних завдань та підтримки широкого спектра функцій.

Платформи зазвичай забезпечують інтеграцію різних інструментів, полегшуючи роботу з великими проектами та надаючи можливості для розширення та масштабування.

Увага менеджерів має бути привернена до використання цифровим підприємством технологічних платформ, серед яких:

1. CRM (Customer Relationship Management) – управління взаємовідносинами з клієнтами. Система допомагає підприємствам організувати, автоматизувати та синхронізувати всі аспекти взаємодії з клієнтами. Вона містить в собі інструменти для управління продажами, маркетингом, обслуговуванням клієнтів і підтримкою – Salesforce, HubSpot CRM, Microsoft Dynamics 365

2. SCM (Supply Chain Management) – управління ланцюжками поставок. Система включає координацію та інтеграцію всіх процесів, пов'язаних із виробництвом, зберіганням і доставкою товарів від постачальників до кінцевих споживачів (SAP Integrated Business Planning (IBP), Oracle SCM Cloud, Manhattan Associates). Метою SCM є оптимізація ефективності ланцюга поставок, зниження витрат і забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів.

3. ERP (Enterprise Resource Planning) – планування ресурсів підприємства, це програмне забезпечення для планування ресурсів підприємства, яке інтегрує всі основні бізнес-процеси в одну систему. ERP-системи забезпечують комплексне управління бізнесом, охоплюючи такі функції, як фінанси, виробництво, логістика, управління запасами, продажі, маркетинг, людські ресурси тощо (SAP S/4HANA, Oracle ERP Cloud, Microsoft Dynamics 365 Finance and Operations).

4. KMS (Knowledge Management System) – система управління знаннями,

яка забезпечує організацію, зберігання, обмін та використання знань в межах організації. Метою KMS є підвищення ефективності роботи, сприяння інноваціям та підтримка прийняття обґрунтованих рішень шляхом забезпечення доступу до необхідної інформації та знань у потрібний час (Confluence, SharePoint, Zendesk).

5. ECM (Enterprise Content Management) – це система управління контентом підприємства, яка забезпечує організацію, зберігання, обробку та поширення різних типів корпоративного контенту. ECM системи допомагають підприємствам ефективно управляти своїми документами, даними, процесами та інформацією, сприяючи підвищенню продуктивності, дотриманню нормативних вимог та забезпеченню безпеки даних (OpenText Content Suite, Alfresco, Microsoft SharePoint).

6. BI (Business Intelligence) – бізнес-аналітика, це технології, процеси та інструменти, які використовуються для перетворення даних в змістовну та корисну інформацію для бізнес-аналізу. Метою BI є підтримка прийняття обґрунтованих рішень шляхом надання своєчасної та точної інформації про діяльність організації (Tableau, Power BI, Qlik Sense).

7. RPA (Robotic Process Automation) – роботизована автоматизація процесів, це технологія автоматизації бізнес-процесів за допомогою програмних роботів або «ботів», які можуть імітувати дії людини при роботі з цифровими системами. RPA дозволяє автоматизувати рутинні, повторювані завдання, що виконуються через інтерфейси користувача, такі як введення даних, перенесення інформації між системами, запуск процесів тощо (UiPath, Blue Prism, Automation Anywhere).

8. Хмарні платформи (Cloud Platforms) – це інфраструктури, сервіси та рішення, які надаються через Інтернет для зберігання, обробки та управління даними, а також для розробки, тестування та розгортання додатків. Вони дозволяють організаціям використовувати обчислювальні ресурси та послуги без необхідності інвестувати в власну фізичну інфраструктуру.

Хмарні платформи забезпечують гнучкість, масштабованість і економію коштів. Amazon Web Services (AWS) – хмарна платформа, що надає широкий спектр хмарних послуг, включаючи обчислення, зберігання даних, машинне навчання та аналітику. Microsoft Azure – хмарна платформа, що забезпечує обчислення, аналітику, зберігання даних та інші ІТ-функції. Google Cloud Platform (GCP) – хмарна платформа для обчислень, зберігання даних, машинного навчання та аналітики.

9. Інструменти для управління проектами (Project Management Tools) – це програмне забезпечення, яке допомагає командам планувати, виконувати та контролювати проекти. Ці інструменти дозволяють організовувати завдання, ресурси, терміни, бюджети та комунікації, забезпечуючи ефективну співпрацю та досягнення проектних цілей. Asana – Інструмент для управління проектами та завданнями з можливостями співпраці. Jira – платформа для управління проектами, особливо популярна серед команд розробників. Trello – інструмент для управління завданнями та проектами з використанням канбан-дошок.

Big Data (великі дані) зазвичай не є окремою технологічною платформою,

але її можна розглядати як компонент або підмножину декількох категорій технологічних платформ, оскільки вона включає методи та інструменти для збору, зберігання, обробки та аналізу великих обсягів даних.

Ці технологічні платформи дозволяють підприємствам ефективно управляти своїми ресурсами, оптимізувати бізнес-процеси, приймати обґрунтовані рішення на основі даних та забезпечувати конкурентоспроможність у сучасному цифровому середовищі.

#### **7.4 Особливості управління підприємствами в умовах цифрової трансформації**

Цифрова трансформація суттєво змінює підхід до управління підприємствами. Успішне впровадження нових технологій вимагає адаптації управлінських процесів, зміни організаційної культури та формування нових компетенцій у керівників і співробітників.

Основні особливості управління підприємствами в умовах цифрової трансформації:

1. Дані як основа прийняття рішень. Сучасні компанії дедалі більше покладаються на великі обсяги даних для прийняття обґрунтованих рішень. Використання даних про клієнтів, ринок і операційні показники дозволяє ефективно налаштовувати стратегії та прогнозувати зміни. Такі підходи використовують компанії як Amazon, що завдяки аналітиці персоналізують пропозиції для клієнтів і оптимізують логістичні процеси.

2. Агіл та гнучкість. Умови швидкої цифрової трансформації вимагають від підприємств здатності швидко адаптуватися до змін. Використання Agile-методологій у проєктному управлінні сприяє прискоренню розробки продуктів і гнучкому реагуванню на потреби ринку. Такий підхід використовують компанії, як Spotify, що постійно вдосконалює свої послуги на основі відгуків користувачів.

3. Формування інноваційної культури. Компаніям необхідно розвивати культуру, що сприяє експериментам та інноваціям. Це передбачає підтримку ініціатив співробітників, інкубаційні програми та експериментальні проєкти. Наприклад, Google створює середовище, де співробітники можуть витратити частину робочого часу на розвиток інноваційних ідей.

4. Клієнтоцентричність. Цифрові технології дозволяють компаніям краще розуміти та задовольняти потреби клієнтів. Важливим є створення клієнтоцентричної культури, де компанія орієнтується на персоналізацію продуктів і послуг та забезпечення швидкого обслуговування. Apple, наприклад, враховує очікування клієнтів, створюючи інноваційні продукти.

5. Крос-функціональні команди. Для успішної реалізації цифрових ініціатив компанії формують команди, що об'єднують фахівців із різних відділів. Це забезпечує комплексний підхід до вирішення проблем і швидке впровадження інновацій. Tesla використовує таку структуру для гнучкого управління проєктами та швидкої адаптації до змін.

6. Автономія та відповідальність. Надання співробітникам та менеджерам автономії в прийнятті рішень підвищує здатність організації швидко реагувати на виклики. Наприклад, Amazon надає своїм керівникам значну автономію, що дозволяє оперативно впроваджувати зміни відповідно до KPI.

7. Роль головного цифрового директора (Chief Digital Officer, CDO). Створення спеціальної посади CDO дозволяє зосередити всі цифрові ініціативи під єдиним керівництвом, що сприяє ефективній інтеграції технологій у бізнес. CDO координує цифрові проекти, забезпечує розвиток цифрових навичок у співробітників та впровадження нових технологій, що посилює конкурентоспроможність компанії.

Перебудова системи управління на цифрових підприємствах спрямована на інтеграцію нових технологій, зміну бізнес-процесів і організаційної культури для забезпечення гнучкості, інноваційності та ефективності. Ці зміни дозволяють підприємствам швидко реагувати на ринкові зміни, ефективно використовувати дані та технології та забезпечувати високий рівень задоволеності клієнтів.

Дослідження Boston Consulting Group (BCG) вказують на кілька основних аспектів, які є важливими для сучасних цифрових бізнес-організацій і стратегічних менеджерів:

– *утворення нових організаційних структур*. Наприклад Tesla є прикладом компанії з пласкою організаційною структурою, що сприяє швидкій адаптації та інноваційності. Мінімізація рівнів управління забезпечує швидку комунікацію та оперативне прийняття рішень. Команди формуються навколо конкретних проектів і складаються з фахівців різних напрямків, що дозволяє швидко реагувати на відгуки клієнтів і ринкові зміни. Такий підхід допомагає Tesla підтримувати високий рівень інноваційності та швидко адаптуватися до вимог ринку.

– *створення на підприємстві спеціального підрозділу та посади директора з цифрових технологій / головного цифрового директора – Chief Digital Officer (CDO)*. Створення на підприємстві спеціального підрозділу та посади директора з цифрових технологій є актуальною практикою для багатьох компаній, що впроваджують цифрові технології та прагнуть до цифрової трансформації.

Роль та обов'язки CDO:

1. Управління цифровою програмою. Забезпечення узгодженості всіх цифрових ініціатив у межах підприємства. Зосередження на ключових цифрових проектах і стратегіях, що приносять найбільшу цінність. Розширення успішних цифрових ініціатив на рівень всього підприємства. Управління розвитком цифрових навичок серед співробітників та залучення нових талантів.

2. Нагляд за цифровими інноваціями та трансформацією. Сприяння впровадженню нових цифрових технологій та бізнес-моделей. Координація процесу переходу від традиційних бізнес-процесів до цифрових.

3. Розуміння бізнесу та управлінських циклів. CDO повинен мати глибоке розуміння специфіки бізнесу підприємства, його управлінських процесів і

стратегії розвитку.

Посада CDO відіграє ключову роль у цифровій трансформації підприємств, забезпечуючи інтеграцію нових технологій, координацію цифрових ініціатив та підтримку розвитку цифрових навичок серед співробітників. Особливо важливою ця посада є в таких галузях, як фінанси, медіа, освіта, телекомунікації та роздрібна торгівля, де цифрова трансформація є критичною для збереження конкурентоспроможності.

Цифровізація економіки та бізнесу дійсно створює велику потребу в нових професіях, зокрема в експертах у сфері цифрових технологій. Цифрові експерти є важливими для успішної цифрової трансформації підприємств і допомагають організаціям адаптуватися до нових технологій та вимог ринку.

Цифрова трансформація є важливим елементом сучасного бізнесу, що докорінно змінює управлінські підходи, адаптуючи їх до умов цифрової ери. Основна роль стратегічного управління в цьому процесі полягає у визначенні напрямків цифрових змін, підтримці гнучкості організації та розвитку інноваційної культури. Це дозволяє компаніям використовувати цифрові технології як конкурентну перевагу, ефективніше реагувати на ринкові зміни, забезпечуючи довгостроковий розвиток і стійкість.

### **Питання для самоконтролю**

1. Які процеси визначають цифрову економіку? Що таке цифрова економіка у вузькому та широкому розумінні?
2. Який вплив цифрова економіка чинить на процеси розвитку бізнесу?
3. Що означає цифрова трансформація бізнесу?
4. Яким чином відбувається перебудова систем управління бізнес-організаціями в цифровій економіці?
5. Що спільного і відмінного у цифрової та онлайн стратегій бізнес-організацій?
6. Які особливості управління цифровою фірмою? Якою має бути управлінська структура цифрової організації?
7. Які функції виконує директор з цифрових технологій – Chief Digital Officer (CDO)?



## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Болдуєв М.В., Болдуєва О.В., Лищенко О.Г. Інтегрований підхід оцінювання реалізованості інноваційних проектів в контексті реалізації інвестиційної стратегії компанії. *Ефективна економіка*. 2024. №7. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/4183/4218>
2. Болдуєва О.В., Болдуєв М.В., Лищенко О.Г. Еволюція наукової думки та сучасні підходи ідентифікації конкурентних стратегій в бізнесі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. №16. С. 51-58.
3. Галушка З.І., Лусте О.О. Стратегії розвитку бізнесу: навч. посіб. Чернівці : ЧНУ, 2020. 340 с.
4. Козирєва О.В., Світлична К.С., Шуть О.Ю. Стратегічний менеджмент. навч. посіб. Харків : Вид-во НФаУ, 2020. 238с.
5. Краснокутська Н.С., Кабанець І. А. Стратегічне управління : навч. посіб. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 460 с. URL: <http://surl.li/bsfira>.
6. Ляшенко О.М., Зайцева В.В. Цифрова економіка та цифрові трансформації підприємств. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 456 с.
7. Новоселецька А.О. Методичний підхід до оцінки стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. №11. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-11-04-15/2024-11-04-15>
8. Оболенцева Л.В., Писарева І.В., Влащенко Н.М. Стратегічна діагностика потенціалу організації : навч. посіб. Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2023. 157 с
9. Пилипенко О.В. Стратегічний аналіз : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / за заг. ред. М.І. Ковалю. Київ : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2018. 350 с. URL: [https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/strateg\\_analiz.pdf](https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/strateg_analiz.pdf).
10. Піжук О.І. Стратегія підприємства : навч. пос. Ірпінь : Університет ДФС України, 2018. 390 с.
11. Садчикова І.В., Колотило Л.Л., Волок А.Р. Формування стратегії банківських установ в Україні в умовах цифровізації фінансового ринку та макроекономічної нестабільності. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2024. Т. 2. № 20 С. 267-278.
12. Стратегічний аналіз галузі : навч. посіб. / за ред. О. Я. Лотиша. Тернопіль : Економічна думка, 2019. 248 с. URL: <http://surl.li/lifgrw>.
13. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
14. Тарасюк О.В. Управління змінами в організації: основні концепції та моделі. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1 (107). С. 39-46.
15. Холодницька А.В., Молибога К.С. Корпоративна культура та корпоративне управління: аспекти взаємодії. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 3. С. 106-112.
16. Шевченко Л.С. Стратегії підприємства в питаннях і відповідях : навч. посіб. Харків : Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 199 с. URL: <https://drive.google.com/file/d/1wGSIOP5YAa2skG3Xn6Sxi7DMx1a6hYFk/view>.

17. David F.R., David M.E. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases. 17th ed. Harlow : Pearson, 2023. 680 p. URL: <https://cmls.org.uk/online/wp-content/uploads/2019/07/Strategic-Management-A-Competitive-Advantage-Approach.pdf>

18. Morris J., Hodges T. Strategic Management. Corvallis : Oregon State University, 2023. 187 p. URL: <http://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi75/0055881.pdf>.

19. SWOT-аналіз соціо-економіко-екологічного стану підприємств : конспект лекцій / укладач І. Ю. Аблеєва. Суми : Сумський державний університет, 2020. 233 с.

20. Yu X. The Fundamental Elements of Strategy: Concepts, Theories and Cases. Singapore : Springer, 2021. 193 p. URL: <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi66/0048499.pdf>.

### ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ

1. Інтернет-портал для управлінців. URL: [www. Management.com.ua](http://www.Management.com.ua)
2. Національний банк України. Стратегія розвитку фінансового сектору України. НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-rozvitku-finansovogo-sektoru-ukrayini>
3. Національного інституту стратегічних досліджень. Дослідження. Економіка. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika>
4. Deloitte. Insights. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights.html>
5. McKinsey & Company. Insights. URL: <https://www.mckinsey.com/insights>.
6. PwC. Insights. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/research-insights.html>

### ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Болдуєв М.В., Болдуєва О.В., Лищенко О.Г. Інтегрований підхід оцінювання реалізованості інноваційних проектів в контексті реалізації інвестиційної стратегії компанії. *Ефективна економіка*. 2024. №7. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4183/4218>
2. Болдуєва О.В., Болдуєв М.В., Лищенко О.Г. Еволюція наукової думки та сучасні підходи ідентифікації конкурентних стратегій в бізнесі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. №16. С. 51-58.
3. Довбня С.Б., Папуша І.В. Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. № 2(82). С. 152-160.
4. Замлинський В.А., Щуровська А.Ю., Замлинська О.В. Особливості та характеристики Business Intelligence (BI)-систем як інструменту підвищення ефективності діяльності компанії. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. №1. URL: <http://ujae.org.ua/osoblyvosti-ta-harakterystyky-business-intelligence-bi-system-yak-instrumentu-pidvyshhennya-efektyvnosti-diyalnosti-kompaniyi/>
5. Захарова Н. Значення фінансової стратегії в системі управління сучасним підприємством. *Економічні горизонти*. 2023. № 24. С. 39-49

6. Краснокутська Н.С., Кабанець І. А. Стратегічне управління : навч. посіб. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 460 с. URL: <http://surl.li/bsfira>.
7. Лебідь О. Цифрові та інформаційні технології в управлінні підприємством: реальність та погляд у майбутнє. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-19>
8. Нікольчук Ю., Лопатовська О. Фінансова стратегія у системі фінансового менеджменту підприємства. *Економічні науки*. 2022. № 6. С. 44-49.
9. Оксамитна Л.П., Пряха Р.І. Особливості сучасних ERP систем управління бізнес-процесами підприємства. *Управління розвитком складних систем*. 2022. № 51. С. 31-40.
10. Олійник Т. І., Соколова К. О. Стратегічне планування виходу підприємств на міжнародні ринки з урахуванням інновацій та новітніх технологій. *Молодий вчений*. 2024. № 1 (125). С. 130-135.
11. Пилипенко О.В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / за заг. ред. М.І. Коваля. Київ : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2018. 350 с. URL: [https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/strateg\\_analiz.pdf](https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/strateg_analiz.pdf).
12. Сердюков К.І., Великий Ю.М., Десніков К.С. Роль фінансового планування і прогнозування у забезпеченні фінансової стійкості підприємства. *Економіка та суспільство*. Вип. 11. 2017. С. 277-282
13. Стратегічний аналіз галузі : навч. посіб. / за ред. О. Я. Лотиша. Тернопіль: Економічна думка, 2019. 248 с. URL: <http://surl.li/lifgrpw>.
14. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
15. Таран-Лала О. М., Сухорук К. В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск № 25. С.66-72
16. Шевченко Л.С. Стратегії підприємства в питаннях і відповідях: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 199 с. URL: <https://drive.google.com/file/d/1wGSIOP5YAa2skG3Xn6Sxi7DMx1a6hYFk/view>.
17. Шевченко Л.С. Стратегії підприємства: навчально-методичний посібник для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» спеціалізації «Бізнес-економіка» Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 148 с.
18. Шуміло О.С., Заїка О.В., Гарбузов О. С. Вибір стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки. *Бізнес Інформ*. 2022. № 12. С. 45-50.
19. Ansoff H.I., Kipley D., Lewis A.O., Helm-Stevens R., Ansoff R. *Implanting strategic management*. Springer. 2018. 592 p.
20. Thompson A.A., Strickland A.J., Gamble J.E. *Strategic Management: Concepts and Cases*. 21st ed. New York : McGraw-Hill Education, 2020. 1152 p.
21. Tipuric D. *The Enactment of Strategic Leadership: A Critical Perspective*. Cham : Palgrave Macmillan, 2022. 323 p. URL: <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi68/0049708.pdf>.

Болдуєва Оксана Валеріївна

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

Конспект лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок» освітньо-професійної програми «Фінанси і кредит»

Рецензент *О. В. Гамова*  
Відповідальний за випуск *А. В. Череп*  
Коректор *О. В. Болдуєва*