

**Волинський національний університет імені Лесі Українки
Факультет економіки та управління
Кафедра економіки і торгівлі**

Олена Павлова, Костянтин Павлов, Олександр Шабала

**СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ БІЗНЕСУ У СФЕРІ
ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ТОРГІВЛІ**

**Методичні рекомендації до практичних занять та виконання
самостійної роботи**

Луцьк – 2025

УДК 330.342.146:330.16(07)

П 12

*Рекомендовано до друку науково-методичною радою Волинського
національного університету імені Лесі Українки
(протокол № 3 від 19 листопада 2025 р.)*

Рецензенти:

Садовська І.Б., д.е.н., професор, завідувач кафедри обліку і оподаткування
Волинського національного університету імені Лесі Українки.

Павлова О.М., Павлов К.В., Шабала О.П.

Я45 Методичні рекомендації до практичних занять та виконання самостійної роботи з освітнього компонента «Стратегія розвитку суб'єктів бізнесу у сфері підприємництва та торгівлі» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 076 Підприємництво та торгівля освітньо-професійної програми Підприємництво, торгівля та біржова діяльність денної форми навчання / уклад. Павлова О.М., Павлов К.В., Шабала О.П. Луцьк: ВНУ ім. Лесі Українки, 2025. 93 с.

Методичні рекомендації до практичних занять та виконання самостійної роботи з освітнього компонента «Стратегія розвитку суб'єктів бізнесу у сфері підприємництва та торгівлі» для здобувачів освіти другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 076 Підприємництво та торгівля, освітньо-професійної програми Підприємництво, торгівля та біржова діяльність денної форми навчання містять основні вимоги до виконання практичних завдань та самостійної роботи.

Рекомендовано здобувачам другого (магістерського) рівня вищої освіти денної форми навчання за спеціальністю 076 Підприємництво та торгівля.

УДК 378.2:001.891(072) Я45

© Павлова О. М., Павлов К.В., Шабала О.П.

© Волинський національний університет
імені Лесі Українки, 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	
1.МЕТА І ЗАВДАННЯ ВИКОНАННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ	
2. ТЕМАТИКА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ	
Тема 1. Стратегія підприємства: поняття, еволюція, концепції	
Тема 2. Стратегічний контекст підприємства та торгівлі	
Тема 3. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства	
Тема 4. Критерії оцінки ефективності проектів в підприємницькій, торговельній та біржовій діяльності.....	
Тема 5. Стратегія диверсифікації діяльності підприємства	
Тема 6. Альтернативність у стратегічному виборі	
Тема 7. Загальна характеристика функціональної стратегії	
Тема 8. Стратегічні аспекти у функціональних сферах діяльності підприємства ...	
Тема 9. Сучасний стан і перспективи розвитку стратегічного управління в Україні	
Тема 10. Теоретичні та організаційні основи формування політики суб'єктів бізнесу.....	
Тема 11. Стратегія підприємницького управління у розвитку суб'єктів бізнесу	
Тема 12. Стратегія і тактика управління підприємницькою діяльністю суб'єктів бізнесу.....	
Тема 13. Модель стратегічного управління підприємництвом та торгівлею	
Тема 14. Оцінка управлінського процесу загалом у діяльності та розвитку суб'єктів бізнесу	
3. ТЕМАТИКА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ	
4. Перелік тем для написання рефератів.....	
5. ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ	
6. ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ.....	
7. ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки України позначається масштабними трансформаційними процесами, що обумовлені не лише внутрішніми ринковими чинниками, а й глобальними викликами. В умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови особливої ваги набуває стратегічний підхід до управління бізнесом, оскільки саме він дозволяє підприємствам зберегти конкурентоспроможність, адаптуватися до мінливих умов середовища та забезпечити довгострокову стійкість. У таких реаліях роль стратегічного управління в сфері підприємництва та торгівлі виходить далеко за межі суто економічної функції — воно стає основою для соціально-економічного розвитку держави та підвищення добробуту суспільства.

Зростання рівня глобалізації та інтернаціоналізації бізнес-процесів змушує українські підприємства не лише орієнтуватися на внутрішній ринок, а й активно інтегруватися у міжнародний простір. Це потребує застосування сучасних стратегій розвитку, здатних враховувати як загальносвітові тенденції (цифровізація, сталий розвиток, перехід до «зеленої» економіки), так і специфіку національних умов (інституційні обмеження, трансформація системи державного регулювання, відновлення інфраструктури). У таких умовах стратегія розвитку підприємства стає ключовим інструментом для формування нових моделей бізнесу, підвищення ефективності господарювання та пошуку конкурентних переваг.

Актуальність навчальної дисципліни «Стратегія розвитку суб'єктів бізнесу у сфері підприємництва та торгівлі» полягає в тому, що вона забезпечує підготовку майбутніх фахівців до ухвалення складних управлінських рішень у ситуаціях невизначеності та ризику. Здобувачі освіти набувають знань і практичних навичок, необхідних для:

- аналізу стратегічного потенціалу підприємства;
- формування альтернативних напрямів розвитку бізнесу;

- оцінки ефективності підприємницьких і торговельних проєктів;
- впровадження функціональних, корпоративних та конкурентних стратегій;
- управління інноваційними процесами та цифровими трансформаціями.

Особливої ваги набуває підготовка майбутніх магістрів до розробки стратегій у контексті післявоєнної відбудови економіки України. Бізнес виступає важливим чинником відновлення інфраструктури, забезпечення продовольчої безпеки, формування нових робочих місць та інтеграції України у світову економіку. У цьому процесі здатність до стратегічного мислення та ефективного управління ресурсами стає запорукою конкурентоспроможності та життєздатності підприємств.

Водночас сучасне стратегічне управління не може ігнорувати тренди цифровізації та інноваційності бізнесу. Використання інформаційних технологій, електронної комерції, big data, штучного інтелекту та цифрових платформ відкриває нові можливості для розвитку підприємств, знижує трансакційні витрати, оптимізує логістичні процеси, розширює доступ до міжнародних ринків. Саме тому дисципліна приділяє увагу аналізу стратегій цифрової трансформації та їх впливу на ефективність підприємницької діяльності.

1.МЕТА І ЗАВДАННЯ ВИКОНАННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Метою вивчення курсу є формування у здобувачів вищої освіти цілісного системного бачення процесів стратегічного управління підприємництвом та торгівлею. Дисципліна спрямована на розвиток умінь прогнозувати ринкову ситуацію, визначати стратегічні альтернативи, здійснювати обґрунтований вибір стратегій та реалізовувати їх у практичній діяльності підприємств.

Основними завданнями курсу є:

- розкриття сутності та еволюції стратегічного управління

підприємством;

- ознайомлення з методами стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища;
- вивчення сучасних інструментів розробки й оцінювання стратегій;
- формування здатності розробляти ефективні бізнес-стратегії в умовах невизначеності;
- набуття практичних навичок у сфері управління ризиками, диверсифікації діяльності, впровадження інноваційних рішень;
- підготовка майбутніх фахівців до розробки стратегій розвитку підприємств у процесі відбудови економіки України та їхньої інтеграції в міжнародний бізнес-простір.

Дисципліна «Стратегія розвитку суб'єктів бізнесу у сфері підприємництва та торгівлі» є фундаментальною складовою підготовки магістрів спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля». Вона формує компетентності, які дозволяють випускникам не лише орієнтуватися в складних економічних процесах, а й активно впливати на формування стратегії розвитку підприємств у мінливому середовищі. Освоєння курсу створює основу для майбутньої професійної діяльності в бізнесі, державному управлінні, консалтингу та наукових дослідженнях, сприяє вихованню нової генерації керівників, здатних ефективно діяти у глобальному конкурентному середовищі.

2. ТЕМАТИКА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Тема 1. Стратегія підприємства: поняття, еволюція, концепції

Метою вивчення теми є формування у здобувачів вищої освіти цілісного уявлення про сутність стратегії підприємства, її ключові характеристики, історичну еволюцію та основні концептуальні підходи до стратегічного управління.

1. Сутність стратегії підприємства

Поняття «стратегія» прийшло у сферу економіки з військової науки, де воно означало загальний план ведення війни, спрямований на досягнення перемоги. У бізнес-середовищі стратегія зберегла подібний зміст — вона визначає «дорогу до успіху», той набір рішень і дій, які дозволяють підприємству забезпечити своє довгострокове існування та розвиток.

Проте на відміну від військової стратегії, у якій кінцева мета полягає у здобутті перемоги над супротивником, стратегія підприємства не зводиться лише до перемоги над конкурентами. Вона охоплює значно ширший спектр завдань: створення цінності для споживачів, формування позитивного іміджу на ринку, забезпечення сталого розвитку компанії, гармонійне поєднання економічних, соціальних та екологічних результатів діяльності.

У сучасному розумінні стратегія підприємства — це узгоджена система цілей, принципів і засобів їх досягнення, яка враховує зовнішнє середовище, внутрішній потенціал і визначає траєкторію розвитку організації у довгостроковій перспективі.

Варто підкреслити, що стратегія не є «мертвим» документом чи набором планів. Це — живий процес, який постійно змінюється, уточнюється та розвивається відповідно до нових викликів. Наприклад, ще десять років тому для багатьох компаній цифровізація була лише одним із напрямів розвитку, а нині вона стала базовою умовою конкурентоспроможності.

Таким чином, стратегія виконує низку ключових функцій:

- орієнтує підприємство на досягнення довгострокових цілей;
- визначає пріоритети використання ресурсів;
- узгоджує дії всіх структурних підрозділів;
- допомагає адаптуватися до змін зовнішнього середовища;
- формує конкурентні переваги та підтримує розвиток у кризових умовах.

Без чіткої стратегії підприємство діє хаотично, реагує лише на поточні виклики й уникає ризиків, але не створює нових можливостей. Натомість наявність продуманої стратегії дозволяє бачити «велику картину», що є особливо важливим для бізнесу в Україні сьогодні, коли доводиться одночасно працювати в умовах воєнних ризиків і планувати післявоєнне відновлення.

2. Історична еволюція стратегічного управління

Розуміння стратегії в бізнесі формувалося поступово, у відповідь на зміни в економічному та суспільному житті. Якщо на початку ХХ століття підприємства здебільшого керувалися короткостроковими планами виробництва і збуту, то вже з другої половини століття з'явилася необхідність у довгострокових орієнтирах. Це було зумовлено низкою факторів: зростанням конкуренції, ускладненням структури ринку, прискоренням науково-технічного прогресу.

У 1950–1960-х роках стратегія розумілася передусім як довгострокове планування. У цей час економіка багатьох країн Заходу характеризувалася стабільністю, попит зростав передбачувано, технології змінювалися поступово. У таких умовах основним завданням менеджменту було скласти план розвитку на 5–10 років і послідовно його реалізовувати. Цей підхід отримав назву «класичний». Він передбачав, що майбутнє можна досить точно спрогнозувати, а отже, головна увага приділялася планам виробництва та розподілу ресурсів.

Однак уже в 1970-ті роки світова економіка зіткнулася з енергетичною кризою, коливанням валютних курсів, посиленням міжнародної конкуренції. Стає очевидним, що майбутнє важко передбачити, а отже, потрібно мати

інструменти для гнучкого реагування на зміни. У цей час розвиваються портфельні концепції — зокрема, матриця Бостонської консультативної групи (БКГ), що дозволяла оцінювати різні напрямки бізнесу за рівнем зростання ринку і часткою підприємства на ньому. Завдяки таким інструментам підприємства могли вирішувати, у які сфери варто інвестувати, а які скорочувати.

1980-ті роки ознаменувалися працями Майкла Портера, який довів, що стратегія — це не просто план, а спосіб досягнення конкурентних переваг. Його модель «п'яти конкурентних сил» дала змогу підприємствам глибше аналізувати ринок, враховуючи не лише суперників, а й постачальників, покупців, потенційних новачків та товари-замінники. Тоді ж сформувалися класичні конкурентні стратегії:

- лідерство за витратами,
- диференціація (створення унікальної цінності),
- фокусування (робота з вузьким сегментом ринку).

У 1990-х роках, на тлі глобалізації та прискорення технологічних змін, стратегія почала орієнтуватися не лише на ринок, а й на внутрішній потенціал підприємства. З'явився ресурсно-компетентнісний підхід: вважалося, що успіх організації залежить від унікальних ресурсів і знань, які вона здатна накопичити й використати. Це було надзвичайно важливо для інноваційних компаній, які робили ставку на інтелектуальний капітал.

Сучасний етап розвитку стратегічного управління (2000–2020-ті рр.) відзначається поєднанням кількох трендів:

- **цифровізація бізнесу** (онлайн-платформи, big data, штучний інтелект);
- **глобалізація** та водночас зростання регіональних ризиків;
- **орієнтація на сталий розвиток** і корпоративну соціальну відповідальність;
- **непередбачуваність** (фінансові кризи, пандемія COVID-19, війни).

Ці чинники зумовлюють потребу у стратегіях, які поєднують

довгострокову орієнтацію з гнучкістю та здатністю до швидкої адаптації. Сьогодні підприємство повинно не лише мати план, а й уміти його переглядати в реальному часі.

Для України особливо важливим є розуміння стратегії як інструменту виживання та розвитку в умовах воєнних і післявоєнних викликів. Успішна стратегія українського бізнесу сьогодні — це не лише прибутковість, а й здатність сприяти відбудові економіки, розвивати експортні можливості, використовувати цифрові інновації та формувати позитивний міжнародний імідж.

3. Сучасні концепції стратегічного управління

Розвиток економіки та бізнесу в останні десятиліття засвідчив, що неможливо створити універсальну «формулу успіху». Тому в науковій та практичній площині стратегічного управління сформувалося кілька концепцій, які пропонують різні погляди на те, як підприємство має діяти, щоб досягти довгострокових цілей.

3.1. Раціоналістична концепція

Цей підхід бере початок у класичній школі менеджменту, де стратегія розглядається як результат ретельного аналізу та планування. Передбачається, що керівництво підприємства здатне зібрати всю необхідну інформацію, оцінити можливості та загрози, визначити найкращий варіант дій і закріпити його у стратегічному плані.

Перевага цієї концепції — у системності та логічності. Вона добре працює у стабільному середовищі, коли зміни можна прогнозувати. Проте в умовах турбулентності (економічні кризи, війни, глобальні шоки) така модель втрачає ефективність, адже світ змінюється швидше, ніж план.

3.2. Еволюційна концепція

На противагу раціоналістичній, еволюційна концепція розглядає стратегію як результат поступового пристосування до середовища. Вона формується не «згори донизу», а через постійний процес проб і помилок. Підприємство ніби

«вчиться» у ринку, реагуючи на його виклики та можливості.

Для сучасних українських підприємств, які працюють в умовах високої невизначеності, такий підхід є особливо близьким. Адже бізнес нерідко змушений відмовлятися від довгострокових планів і шукати тимчасові, але ефективні рішення.

3.3. Поведенська концепція

Цей підхід акцентує увагу на людському факторі: мотивації, цінностях, організаційній культурі. Стратегія, згідно з поведенською концепцією, — це не лише документ, а й спільне бачення, яке поділяють керівники та працівники. Якщо працівники не сприймають стратегію, її реалізація приречена на провал.

Прикладом може слугувати компанія Google, яка розробила цілу систему корпоративних цінностей («Don't be evil», креативність, відкритість до нових ідей). Це стало важливою частиною її стратегії розвитку.

3.4. Ресурсно-компетентнісний підхід

Суть цього підходу полягає в тому, що конкурентоспроможність підприємства визначається його унікальними ресурсами та компетенціями. Якщо компанія володіє тим, чого немає в конкурентів (патент, унікальна технологія, сильний бренд, команда професіоналів), вона може забезпечити собі довгострокову перевагу.

Наприклад, українська «Розетка» зуміла закріпитися на ринку онлайн-торгівлі завдяки поєднанню сильного бренду, інноваційних ІТ-рішень і розвиненої логістичної мережі. Це стало її стратегічним ресурсом, який важко відтворити конкурентам.

3.5. Концепція динамічних здібностей

Цей підхід виник у відповідь на прискорення змін у бізнес-середовищі. Його головна ідея — не достатньо мати ресурси, потрібно вміти їх постійно перебудовувати й адаптувати. Підприємства, що володіють «динамічними здібностями», здатні швидко змінювати структуру, оновлювати технології, переорієнтовувати бізнес-моделі.

Яскравий приклад — компанія Netflix, яка спочатку працювала як сервіс із прокату DVD, а потім повністю перебудувала бізнес-модель, ставши світовим лідером у сфері стрімінгу.

3.6. Інноваційна концепція

Вона ґрунтується на тому, що рушійною силою розвитку є інновації — як технологічні, так і організаційні. Підприємства, які постійно впроваджують нові продукти, процеси чи бізнес-моделі, мають вищі шанси на успіх.

В українських реаліях це проявляється у розвитку агротехнологічних стартапів (AgriTech), які застосовують дрони, GPS-навігацію, штучний інтелект для підвищення ефективності сільського господарства. Такі підприємства не лише зберігають конкурентоспроможність, а й формують нові ринки.

У реальній практиці підприємства рідко використовують лише одну концепцію. Найчастіше вони комбінують кілька підходів: наприклад, будують стратегію на унікальних ресурсах (ресурсно-компетентнісний підхід), але водночас дотримуються принципів гнучкості (динамічні здібності) та підтримують інноваційність. Саме так формується сучасне комплексне бачення стратегії.

Теми для обговорення:

1. Чому поняття «стратегія» в економіці та бізнесі є ширшим, ніж у військовій сфері, з якої воно походить?
2. Як змінилися уявлення про стратегію впродовж другої половини XX — початку XXI століття?
3. Чому класичне планування втратило ефективність у сучасних умовах?
4. Які фактори роблять еволюційну концепцію актуальною для українських підприємств сьогодні?

5. Чи може корпоративна культура впливати на успіх реалізації стратегії? Наведіть приклади.

6. У чому різниця між ресурсно-компетентнісним підходом та концепцією динамічних здібностей?

7. Які приклади українських компаній можна навести як успішних користувачів інноваційних стратегій?

Тема 2. Стратегічний контекст підприємства та торгівлі

Метою вивчення теми є формування у здобувачів вищої освіти розуміння взаємозв'язку між стратегією підприємства та контекстом, у якому воно функціонує: зовнішнім (ринковим, політичним, інституційним) і внутрішнім (ресурсним, організаційним, культурним).

1. Поняття стратегічного контексту

Будь-яка стратегія не існує у вакуумі. Вона формується під впливом численних зовнішніх і внутрішніх чинників, які разом утворюють так званий стратегічний контекст. Це середовище, у якому діє підприємство, і яке визначає можливості, обмеження та пріоритети його розвитку.

Зовнішній контекст включає макроекономічні умови, стан ринку, конкуренцію, споживчі настрої, державне регулювання, міжнародні тенденції тощо. Внутрішній — охоплює ресурси підприємства, його організаційну структуру, корпоративну культуру, рівень інноваційності, компетенції персоналу.

Розуміння стратегічного контексту дозволяє підприємству не лише адекватно оцінити свою позицію на ринку, а й вибудувати стратегію, яка відповідає реаліям і має шанси на успіх.

2. Зовнішній стратегічний контекст

Зовнішнє середовище часто описують за допомогою PEST-аналізу (політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори) або його розширених варіантів (PESTEL, де додаються екологічні та правові чинники).

Для українських підприємств на сучасному етапі особливе значення мають:

Політичні фактори: воєнний стан, державна підтримка бізнесу, реформи, інтеграція до ЄС.

Економічні: інфляція, курс національної валюти, доступ до фінансування, відновлення внутрішнього попиту.

Соціальні: зміна поведінки споживачів, міграційні процеси, нові потреби суспільства.

Технологічні: цифровізація, електронна комерція, впровадження інновацій у виробництво й логістику.

Кожен із цих факторів може суттєво впливати на стратегічні рішення підприємства. Наприклад, зростання популярності онлайн-покупок змушує традиційних ритейлерів активніше виходити в інтернет, а зміна валютного курсу може впливати на експортно-імпорتنі стратегії.

3. Внутрішній стратегічний контекст

Внутрішнє середовище визначає потенціал підприємства реалізувати обрану стратегію. Сюди належать:

- матеріальні й нематеріальні ресурси;
- компетенції персоналу;
- організаційна структура;
- система управління;
- корпоративна культура;
- інноваційний потенціал.

Наприклад, підприємство може мати чудову маркетингову стратегію, але без відповідної команди фахівців і чіткої структури управління вона залишиться лише на папері.

Особливої уваги заслуговує корпоративна культура, яка часто визначає здатність компанії до змін. У традиційних ієрархічних структурах впровадження

інновацій може викликати опір, тоді як у гнучких і відкритих організаціях нововведення стають частиною повсякденної практики.

4. Взаємодія зовнішнього й внутрішнього контекстів

Успішна стратегія — це результат узгодження зовнішніх вимог і внутрішніх можливостей. Якщо підприємство не враховує реалії ринку, воно ризикує обрати стратегію, яка буде відірвана від життя. Якщо ж не зважає на власні ресурси, то може поставити перед собою завдання, які неможливо реалізувати.

Тому стратегічний аналіз завжди починається з вивчення зовнішнього середовища (можливості та загрози) і внутрішнього потенціалу (сильні та слабкі сторони). Ці два блоки потім інтегруються в SWOT-аналіз, що дає змогу сформулювати реалістичну й дієву стратегію.

5. Приклади впливу зовнішнього контексту на стратегію підприємства

У сучасних умовах зовнішнє середовище часто стає вирішальним чинником для зміни стратегічних пріоритетів бізнесу.

Глобальні кризи. Пандемія COVID-19 показала, як швидко бізнес має перебудовуватися. Ресторани, які змогли налагодити систему онлайн-доставки, зберегли клієнтів і навіть розширили свою базу. Інші ж, які ігнорували цей тренд, зазнали значних збитків.

Воєнні події в Україні. Багато підприємств були змушені змінити географію своєї діяльності. Наприклад, виробничі компанії з східних регіонів релокували виробництво в центральні та західні області, що стало стратегічним кроком для збереження бізнесу.

Міжнародна інтеграція. Орієнтація України на європейський ринок вимагає від компаній відповідності європейським стандартам якості, екологічності та прозорості бізнес-процесів. Це безпосередньо впливає на стратегії підприємств, які планують вихід на ринки ЄС.

Таким чином, зовнішній контекст може не лише створювати загрози, але й

відкривати нові можливості для розвитку.

6. Приклади впливу внутрішнього контексту на стратегію підприємства

Внутрішні можливості підприємства є фундаментом для реалізації будь-якої стратегії.

Ресурсний потенціал. Якщо компанія володіє сучасними технологіями та висококваліфікованими кадрами, вона може обирати стратегію інноваційного розвитку. Якщо ж ресурси обмежені, акцент може робитися на вузькій спеціалізації чи партнерствах.

Організаційна структура. Гнучкі децентралізовані структури дозволяють швидше приймати рішення і впроваджувати зміни. У централізованих і бюрократизованих компаніях процес адаптації до нових умов може бути повільним, що знижує їхню конкурентоспроможність.

Корпоративна культура. Компанії з інноваційною культурою заохочують креативність працівників, експерименти, розвиток стартап-ініціатив. Наприклад, ІТ-компанії України, як-от SoftServe чи Grammarly, значною мірою завдячують своїм успіхом саме корпоративній культурі, орієнтованій на розвиток талантів і глобальне мислення.

7. Синергія зовнішнього та внутрішнього контекстів

Найефективніша стратегія формується тоді, коли підприємство здатне «побачити» можливості у зовнішньому середовищі й використати внутрішні ресурси для їх реалізації.

Прикладом може бути розвиток українських аграрних компаній, які у відповідь на зростання світового попиту на зернові культури:

- з одного боку, інвестують у логістику та міжнародні партнерства (зовнішній контекст),
- а з іншого — впроваджують точне землеробство, сучасну техніку та системи управління ресурсами (внутрішній контекст).

Це дозволяє їм бути конкурентоспроможними на світових ринках, навіть

попри складні умови воєнного часу.

8. Українські приклади впливу стратегічного контексту

Розглядаючи український бізнес, можна побачити, що стратегічний контекст у багатьох випадках виявився визначальним для вибору напрямів розвитку компаній. Зовнішні фактори — війна, інтеграція до європейського ринку, цифровізація економіки — фактично змусили підприємства переглядати свої стратегії. Водночас внутрішній потенціал — ресурси, людський капітал, організаційна культура — став тією основою, яка або сприяла реалізації цих змін, або ж, навпаки, обмежувала можливості.

Характерним прикладом є трансформація української компанії «Нова пошта». До 2022 року вона вже мала потужну логістичну мережу, інноваційні ІТ-рішення та орієнтацію на клієнта. Коли воєнні події суттєво змінили зовнішній контекст, «Нова пошта» не лише зберегла позиції, а й розширила свою діяльність — зокрема, відкрила відділення в Польщі, Литві, Чехії та інших країнах ЄС. Це стало можливим завдяки внутрішнім ресурсам — високому рівню цифровізації, налагодженій логістиці та корпоративній культурі, яка підтримує гнучкість і швидку реакцію. Тут добре видно взаємодію: зовнішнє середовище створило виклик і водночас можливість, а внутрішній потенціал дозволив її реалізувати.

Інший приклад — ритейл-мережа АТБ-Маркет. У період кризи підприємство зіткнулося із серйозними зовнішніми обмеженнями: перебої у постачанні, закриття частини магазинів у зонах бойових дій, падіння купівельної спроможності населення. Проте внутрішня організаційна структура, яка відзначалася високим рівнем стандартизації бізнес-процесів та чіткою системою логістики, дозволила компанії швидко відновити роботу магазинів у відносно безпечних регіонах і навіть зберегти лідерські позиції на ринку. У цьому випадку внутрішній контекст став ключем до виживання в умовах зовнішньої кризи.

Ще один показовий приклад можна побачити у сфері електронної

комерції. Rozetka, найбільший український онлайн-ритейлер, в останні роки зробила ставку на розвиток власної логістики та маркетингових моделей, що дозволило залучати малий і середній бізнес до своєї платформи. Зовнішній контекст — різке зростання попиту на онлайн-покупки внаслідок пандемії та подальших воєнних обмежень — став каталізатором. Але реалізувати цю можливість компанія змогла лише завдяки внутрішнім ресурсам: наявності інноваційної IT-системи, гнучкого менеджменту та сильної команди.

У сфері виробництва можна згадати компанії харчової промисловості, які змушені були адаптувати стратегії до нових умов. Наприклад, виробники молочної продукції в Україні зіткнулися з проблемами експорту через блокування традиційних логістичних маршрутів. Ті з них, хто мав внутрішній потенціал швидко перебудувати канали збуту й укласти нові угоди з партнерами в Європі, змогли не лише вижити, а й закріпитися на нових ринках. Тут зовнішній контекст диктував необхідність трансформації, але саме внутрішня готовність до змін стала запорукою успіху.

Стратегія підприємства завжди формується у певному контексті, який складається із зовнішніх і внутрішніх чинників. Зовнішнє середовище задає рамки й обмеження: воно створює виклики у вигляді конкуренції, економічних коливань, політичних змін, воєнних загроз чи технологічних зрушень. Водночас саме зовнішній контекст відкриває нові можливості для розвитку, як-от вихід на міжнародні ринки, використання цифрових платформ або впровадження інновацій.

Внутрішній контекст визначає, чи здатне підприємство реалізувати можливості, що з'являються, і впоратися із загрозами. Він охоплює ресурси, організаційну структуру, компетенції персоналу, корпоративну культуру та інноваційний потенціал. Навіть найкраща стратегія, побудована на аналізі зовнішніх умов, не принесе результатів, якщо внутрішній контекст підприємства не готовий до її реалізації.

Приклади українських компаній демонструють: у складних умовах

воєнного часу стратегічний контекст відіграє вирішальну роль. «Нова пошта» використала сильний внутрішній потенціал для розширення діяльності за кордоном, «АТБ» — завдяки внутрішній структурі змогла втримати позиції на ринку, а Rozetka — адаптуватися до зростання попиту на онлайн-покупки. Таким чином, стратегічний контекст — це своєрідна «арена», де перетинаються зовнішні фактори і внутрішні можливості, і саме від їхньої гармонійної взаємодії залежить успіх підприємства.

Теми для обговорення:

1. Чим відрізняється зовнішній та внутрішній стратегічний контекст і як вони взаємодіють?
2. Чому PEST-аналіз є важливим інструментом для вивчення зовнішнього середовища?
3. Яку роль відіграє корпоративна культура у здатності підприємства реалізувати стратегію?
4. Як зовнішні фактори (криза, війна, інтеграція до ЄС) вплинули на українські підприємства?
5. Які приклади компаній демонструють ефективне використання внутрішніх ресурсів для подолання зовнішніх загроз?
6. Чи можна сказати, що зовнішній контекст завжди визначальніший за внутрішній? Аргументуйте свою позицію.
7. Як українським підприємствам поєднувати адаптацію до зовнішнього середовища та розвиток внутрішнього потенціалу?

Тема 3. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства

Метою вивчення теми є формування у здобувачів цілісного розуміння сутності стратегічного потенціалу підприємства та набуття практичних умінь його аналізу для обґрунтування майбутньої стратегії розвитку.

Стратегічний потенціал підприємства є комплексною характеристикою,

яка відображає його здатність досягати довгострокових цілей та утримувати конкурентоспроможність у мінливому ринковому середовищі. Він охоплює не лише сукупність наявних ресурсів, а й можливості їхнього ефективного використання, оновлення та трансформації в майбутньому. Тобто, стратегічний потенціал можна розглядати як внутрішній «капітал розвитку», що забезпечує підприємству не тільки функціонування сьогодні, але й перспективи зростання завтра.

У науковій літературі поняття стратегічного потенціалу часто пов'язують із внутрішнім середовищем організації. Проте на практиці воно виходить за межі простої інвентаризації ресурсів. Йдеться про те, наскільки підприємство здатне мобілізувати власні активи, компетенції персоналу, інноваційні здібності та організаційну структуру для того, щоб перетворювати виклики середовища на нові можливості. Наприклад, компанія може мати сучасне обладнання, але без належного кадрового забезпечення та гнучкої управлінської системи цей ресурс залишиться невикористаним.

Зміст стратегічного потенціалу зручно розглядати через його складові. До них належать ресурсний, кадровий, інноваційний, маркетинговий та організаційно-управлінський блоки. Кожен із них виконує власну функцію, проте у сукупності вони формують інтегральний результат, який і визначає здатність підприємства до реалізації стратегії. Для кращої наочності ці складові можна представити у вигляді таблиці.

Таблиця 3.1.

Складові стратегічного потенціалу підприємства

Складова потенціалу	Зміст	Приклади значення для підприємства
Ресурсний	Матеріальні й нематеріальні активи: основні фонди, фінанси,	Сучасне обладнання, сильний бренд, доступ до капіталу

	бренд, патенти	
Кадровий	Компетенції, кваліфікація, мотивація працівників, організаційна культура	Висококваліфіковані фахівці, інноваційна команда
Інноваційний	Здатність генерувати й впроваджувати нові продукти, процеси, технології	Власний R&D-відділ, розробка стартапів
Маркетинговий	Знання ринку, уміння працювати зі споживачем, формування попиту	Розробка нових каналів збуту, сильна реклама
Організаційно- управлінський	Система управління, структура, комунікації	Гнучка децентралізована структура, швидке прийняття рішень

Аналіз стратегічного потенціалу ґрунтується на глибокому дослідженні сильних і слабких сторін підприємства. Цей процес дає змогу зрозуміти, у чому полягають його конкурентні переваги, а які аспекти діяльності потребують розвитку чи трансформації. Одним із найбільш поширених інструментів для такого аналізу є SWOT-методика, яка поєднує внутрішні характеристики підприємства із зовнішнім середовищем. Однак сучасна практика дедалі частіше звертається і до інших підходів, зокрема VRIO-аналізу, який дозволяє визначити, чи є ресурси цінними, рідкісними, важковідтворюваними та забезпеченими належною організаційною підтримкою. Саме такі ресурси стають джерелом стійкої конкурентної переваги.

Аналіз стратегічного потенціалу підприємства передбачає використання різноманітних інструментів, які дозволяють оцінити його внутрішні можливості

та визначити шляхи їхнього ефективного застосування. Найбільш поширеним підходом є SWOT-аналіз, завдяки якому поєднується оцінка внутрішніх сильних і слабких сторін з дослідженням зовнішніх можливостей та загроз. Такий метод дозволяє виявити відповідність між тим, що підприємство вже має, і тим, чого вимагає ринок. Однак, як показує практика, лише SWOT-аналізу недостатньо для глибокої діагностики потенціалу, оскільки він дає загальну картину, але не розкриває реальної цінності ресурсів.

Саме тому дедалі більшого поширення набуває VRIO-аналіз. Його сутність полягає в тому, що ресурси підприємства оцінюються за чотирма критеріями: чи є вони цінними, рідкісними, складними для імітації та чи підтримуються організаційною структурою. Якщо хоча б один із критеріїв не виконується, підприємство ризикує втратити потенційні конкурентні переваги. Наприклад, компанія може мати унікальну технологію, але за відсутності належної організаційної підтримки вона не зможе перетворити її на стабільну основу для розвитку. Таким чином, VRIO-аналіз допомагає відійти від формальної оцінки ресурсів і перейти до розуміння їхньої стратегічної ваги.

Ще одним важливим інструментом аналізу є бенчмаркінг. Його зміст полягає у порівнянні діяльності підприємства з найкращими практиками в галузі чи з прямими конкурентами. У такий спосіб організація не лише бачить власні відставання, а й отримує орієнтири для підвищення ефективності. Бенчмаркінг особливо корисний у динамічних галузях, де нові стандарти якості чи інноваційні підходи швидко стають нормою, і підприємство повинно своєчасно реагувати, аби не втратити конкурентоспроможність.

У сучасних умовах підприємства дедалі частіше поєднують ці методи. SWOT дозволяє окреслити загальну картину внутрішніх і зовнішніх чинників, VRIO допомагає виокремити ключові ресурси, які справді можуть стати основою для довгострокових переваг, тоді як бенчмаркінг дає можливість порівняти власний потенціал із ринковими лідерами та адаптувати кращі практики. Така комбінація забезпечує комплексне бачення стратегічного

потенціалу та дозволяє підприємству будувати реалістичну й обґрунтовану стратегію.

Важливим елементом аналізу стратегічного потенціалу є вивчення кадрового та інноваційного аспекту. Людський капітал стає визначальним чинником у конкурентній боротьбі, адже саме від компетентності, креативності та готовності персоналу до змін залежить, чи зможе підприємство втілити стратегічні плани. Інноваційний потенціал, у свою чергу, визначає здатність підприємства не лише адаптуватися до нових технологій, а й створювати їх, формуючи нові ринки та бізнес-моделі.

Аналізуючи стратегічний потенціал, необхідно враховувати й організаційно-управлінський аспект. Ефективна система управління, гнучка структура, налагоджені внутрішні комунікації часто є не менш важливими, ніж фінансові чи матеріальні ресурси. Навіть маючи обмежені активи, підприємство зі зрілою управлінською системою здатне реалізувати амбітну стратегію, тоді як компанія з потужною ресурсною базою, але з неефективним менеджментом, може зазнати поразки.

Для українських підприємств в умовах воєнних викликів і післявоєнної відбудови аналіз стратегічного потенціалу має особливе значення. Він дозволяє об'єктивно оцінити, чи здатне підприємство не лише вижити в умовах обмежених ресурсів, а й використати кризу як поштовх для розвитку. Компанії, які зуміли визначити свої ключові компетенції та переваги, сьогодні не лише утримують позиції на внутрішньому ринку, а й активно інтегруються у міжнародний простір. Прикладом може бути українська ІТ-галузь, що, попри складні умови, завдяки високому кадровому потенціалу та гнучким організаційним моделям зберігає і навіть нарощує експортні можливості.

Аналіз стратегічного потенціалу підприємства є ключовим етапом у процесі формування його стратегії розвитку. Він дозволяє зрозуміти, які ресурси та компетенції здатні стати основою для довгострокових конкурентних переваг, а які, навпаки, потребують трансформації або оновлення. Стратегічний

потенціал охоплює не лише матеріальні активи, а й кадровий, інноваційний, маркетинговий та управлінський аспекти, які в комплексі визначають перспективи організації.

Ретельний аналіз потенціалу допомагає не лише оцінити стан підприємства сьогодні, але й передбачити, наскільки воно готове до майбутніх викликів. Використання методів SWOT, VRIO та бенчмаркінгу забезпечує комплексний підхід, у якому поєднуються внутрішня діагностика, оцінка унікальності ресурсів та порівняння з кращими практиками ринку. В умовах динамічних змін та високої невизначеності саме здатність підприємства об'єктивно оцінювати свій стратегічний потенціал стає вирішальною передумовою його стійкого розвитку.

Українські підприємства, що навчилися поєднувати аналіз власних ресурсів із реаліями зовнішнього середовища, демонструють приклади успішної адаптації та збереження конкурентних позицій навіть у кризових умовах. Це підтверджує, що стратегічний потенціал — не абстрактне поняття, а практичний інструмент, який має безпосередній вплив на життєздатність бізнесу.

Теми для обговорення:

1. У чому полягає сутність стратегічного потенціалу підприємства та чим він відрізняється від поточного потенціалу?
2. Як взаємопов'язані між собою ресурсний, кадровий, інноваційний, маркетинговий та управлінський аспекти стратегічного потенціалу?
3. Чому SWOT-аналіз вважається базовим методом оцінки потенціалу, але не завжди достатнім?
4. Які переваги дає використання VRIO-аналізу для формування конкурентних переваг?
5. Яке значення має бенчмаркінг для українських підприємств у процесі відновлення та інтеграції до світових ринків?
6. Чи можна вважати людський капітал найважливішою складовою

стратегічного потенціалу? Обґрунтуйте відповідь.

7. Як підприємство може використовувати результати аналізу стратегічного потенціалу для ухвалення управлінських рішень?

Тема 4. Критерії оцінки ефективності проектів в підприємницькій, торговельній та біржовій діяльності

Метою вивчення є формування у здобувачів цілісного уявлення про сутність та значення оцінки ефективності проектів у сфері підприємництва, торгівлі та біржової діяльності, а також набуття практичних навичок застосування критеріїв і методів для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Оцінка ефективності проектів є однією з ключових функцій стратегічного управління, оскільки саме вона дозволяє визначити доцільність інвестування, порівняти альтернативні варіанти розвитку та мінімізувати ризики. Для підприємництва, торгівлі та біржової діяльності питання ефективності проектів набуває особливого значення, адже ці сфери характеризуються високим рівнем динамічності, значними фінансовими потоками та залежністю від ринкових коливань.

Критерії ефективності — це своєрідні орієнтири, які показують, чи відповідає проект цілям підприємства та чи забезпечує він очікувану віддачу. Вони враховують як фінансові результати, так і нефінансові аспекти — конкурентоспроможність, імідж компанії, рівень задоволеності клієнтів, соціальний ефект. У підприємницькій діяльності оцінка проектів дозволяє виявити, які бізнес-ідеї мають реальні шанси на успіх, у торгівлі — визначити ефективність нових форматів продажів чи виходу на нові ринки, а на біржі — оцінити доцільність інвестиційних рішень в умовах постійної зміни цінових трендів.

Слід зазначити, що ефективність проекту розглядається у кількох вимірах. По-перше, це економічна ефективність, яка визначає фінансову вигідність і

стабільність проекту. По-друге, соціальна ефективність, що враховує вплив на зайнятість, рівень добробуту, розвиток регіонів чи окремих галузей. Нарешті, стратегічна ефективність, яка відображає відповідність проекту довгостроковим цілям підприємства та його ролі у формуванні конкурентних переваг. Таким чином, критерії ефективності не можна зводити лише до фінансових показників — вони повинні комплексно охоплювати різні сторони діяльності.

Фінансово-економічні критерії оцінки ефективності проектів

Фінансова оцінка проектів займає центральне місце у процесі ухвалення управлінських рішень. Жоден інвестиційний чи торговельно-посередницький проект не може бути реалізований без попереднього аналізу його економічної доцільності. В основі такої оцінки лежить прогнозування грошових потоків, визначення їхньої теперішньої вартості та порівняння з обсягом початкових інвестицій.

Одним із базових критеріїв є чиста приведена вартість (NPV), яка показує різницю між дисконтованими надходженнями від проекту та початковими витратами. Позитивне значення NPV свідчить про те, що проект створює додану вартість і є вигідним для підприємства. На практиці цей показник дозволяє не лише визначити прибутковість проекту, а й порівнювати між собою кілька альтернатив, обираючи ту, яка забезпечує найбільший приріст вартості бізнесу.

Важливим критерієм виступає внутрішня норма дохідності (IRR). Вона показує ту ставку дисконту, за якої теперішня вартість доходів від проекту дорівнює витратам. Якщо IRR перевищує вартість залученого капіталу, проект вважається привабливим. Перевага цього показника полягає в його наочності: він відображає граничний рівень дохідності, нижче якого інвестувати в проект недоцільно.

Не менш поширеним критерієм є період окупності інвестицій, який визначає, за який час проект поверне вкладені кошти. Для підприємницьких структур цей показник особливо важливий, оскільки дозволяє оцінити швидкість віддачі від інвестицій і рівень ризику втрати капіталу. У торгівлі чи

біржових операціях, де важлива ліквідність і мобільність, короткий термін окупності часто стає вирішальним фактором.

Ще одним показником є рентабельність інвестицій (PI, індекс прибутковості), який відображає співвідношення між дисконтованими надходженнями та витратами. Значення вище одиниці означає, що проект приносить віддачу, нижче — що він є збитковим. Перевагою PI є можливість швидко оцінити відносну ефективність різних проектів за однакових умов.

Для наочності ці критерії часто об'єднують у таблицю, яка дозволяє порівняти їхні характеристики.

Таблиця 4.2.

Основні фінансово-економічні критерії оцінки ефективності проектів

Критерій	Сутність	Практичне значення
NPV (чиста приведена вартість)	Різниця між дисконтованими надходженнями і витратами	Визначає приріст вартості бізнесу, базовий показник при ухваленні рішень
IRR (внутрішня норма дохідності)	Дисконтна ставка, за якої $NPV = 0$	Показує граничний рівень дохідності, зрозумілий для інвесторів
Період окупності	Час, необхідний для повернення інвестицій	Дозволяє оцінити ризик і швидкість віддачі проекту
PI (індекс прибутковості)	Співвідношення дисконтованих надходжень і витрат	Дає змогу порівнювати ефективність альтернативних проектів

У практиці підприємницької та торговельної діяльності використання цих критеріїв рідко обмежується лише одним показником. Найчастіше

застосовується комбінація NPV та IRR, яка дозволяє визначити не тільки прибутковість проекту, а й його стійкість до зміни умов. Наприклад, у торговельних компаніях при виборі місця розташування нових магазинів спершу оцінюють період окупності, щоб зрозуміти, наскільки швидко повернуться інвестиції, а потім розраховують NPV, щоб визначити довгострокову цінність проекту. На біржовому ринку, де операції часто мають короткостроковий характер, перевага віддається критеріям, що враховують швидкість обігу капіталу.

Нефінансові критерії оцінки ефективності проектів

Попри те, що фінансові показники залишаються базою для оцінювання інвестицій та управлінських рішень, сучасна практика підприємництва, торгівлі та біржової діяльності дедалі більше звертає увагу на нефінансові критерії. Це пов'язано з тим, що в умовах глобальної конкуренції та зростання соціальної відповідальності бізнесу ефективність не можна зводити лише до прибутку. Проект може бути фінансово привабливим, але водночас не відповідати стратегічним цілям компанії або навіть завдати шкоди її репутації. Саме тому нефінансові критерії забезпечують більш комплексне бачення результативності.

Важливим виміром є стратегічна ефективність проекту, яка відображає його здатність сприяти досягненню довгострокових цілей підприємства. Проекти, що відповідають стратегії розвитку, зміцнюють ринкові позиції компанії, створюють конкурентні переваги та забезпечують стійкість бізнесу. Наприклад, у торгівлі відкриття нового магазину може не давати миттєвого прибутку, але якщо він сприяє формуванню бренду й розширенню частки ринку, то такий проект вважається ефективним у стратегічному плані.

Не менш значущим є критерій соціальної ефективності, що визначає вплив проекту на суспільство та окремі соціальні групи. У підприємницькій діяльності це може бути створення нових робочих місць, розвиток місцевої інфраструктури, підвищення рівня життя населення. У торгівлі соціальна ефективність проявляється у розширенні доступу споживачів до якісних товарів

і послуг, у біржовій сфері — у зростанні фінансової грамотності та доступності інвестиційних інструментів. Соціальний ефект часто неможливо виміряти у грошовому еквіваленті, проте він має важливе значення для довгострокової стабільності бізнесу.

Зростаючого значення набувають також екологічні критерії ефективності. Сучасний бізнес стикається з необхідністю дотримання екологічних стандартів та мінімізації негативного впливу на довкілля. Проекти, що передбачають використання енергоощадних технологій, переробку відходів чи зниження викидів, не завжди дають негайний економічний результат, проте вони зміцнюють репутацію компанії та забезпечують відповідність міжнародним вимогам. Це особливо актуально у торгівлі, де споживачі дедалі частіше обирають бренди, що демонструють екологічну відповідальність.

Окремо варто зазначити репутаційну ефективність, яка стосується формування позитивного іміджу компанії серед клієнтів, партнерів і суспільства. У біржовій діяльності, де довіра є ключовим активом, репутація компанії або торгової платформи може мати не менше значення, ніж фінансові результати. Втрата репутації здатна миттєво знизити вартість активів, тоді як її послідовне зміцнення забезпечує довгостроковий розвиток.

Таким чином, нефінансові критерії не заперечують фінансових, а доповнюють їх, дозволяючи оцінювати проекти в ширшому контексті. Лише комплексний підхід, який враховує економічні, стратегічні, соціальні та екологічні аспекти, дає змогу ухвалювати по-справжньому обґрунтовані управлінські рішення.

Приклади застосування критеріїв у підприємництві, торгівлі та біржовій діяльності

У підприємницькій діяльності ефективність проектів найчастіше оцінюється за фінансово-економічними показниками, проте у практиці українських компаній помітно зростає увага й до нефінансових аспектів. Наприклад, запуск інноваційного виробництва в малому бізнесі може мати

відносно тривалий період окупності, проте він забезпечує вихід підприємства на новий сегмент ринку та створення унікальної конкурентної переваги. Саме стратегічна ефективність у цьому випадку стає вирішальною.

У сфері торгівлі одним із поширених прикладів є відкриття нових торговельних точок або розширення електронної комерції. Для великих ритейлерів важливими залишаються показники NPV та термін окупності, які дозволяють оцінити вигідність проекту. Водночас компанії дедалі частіше враховують соціальний ефект — зручність для споживачів, можливість доступу до якісних товарів у регіонах, що раніше не мали належної інфраструктури. Розвиток онлайн-торгівлі в Україні наочно продемонстрував, що навіть за умов високих початкових витрат такі проекти можуть бути стратегічно ефективними, оскільки формують нові стандарти обслуговування.

У біржовій діяльності критеріями ефективності зазвичай виступають дохідність та рівень ризику, які визначаються через NPV, IRR та інші фінансові показники. Однак сучасні біржові оператори змушені зважати й на нефінансові критерії, насамперед репутаційні. Довіра інвесторів є ключовим активом біржі, тому навіть найприбутковіші операції можуть бути відхилені, якщо вони суперечать принципам прозорості та чесності. Це підтверджується міжнародною практикою: компанії, які ігнорували репутаційні ризики, втрачали позиції на ринку, незважаючи на високі фінансові результати.

Оцінка ефективності проектів у підприємницькій, торговельній та біржовій діяльності є комплексним процесом, що передбачає врахування як фінансових, так і нефінансових критеріїв. Фінансово-економічні показники дозволяють визначити прибутковість і окупність інвестицій, тоді як нефінансові критерії забезпечують ширше бачення ролі проекту у стратегічному розвитку, соціальній відповідальності, екологічній безпеці та репутації компанії. Практика доводить, що орієнтація виключно на фінансові результати є недостатньою. Стійкий розвиток можливий лише за умови балансу між економічною вигідністю та нефінансовими ефектами, які формують довіру, лояльність і конкурентні

переваги.

Теми для обговорення:

1. Чому фінансові критерії не можуть бути єдиною основою для оцінки ефективності проектів?
2. У чому полягає стратегічна ефективність проекту і чому вона може бути важливішою за короткострокову прибутковість?
3. Як соціальні та екологічні аспекти впливають на репутацію компанії?
4. Чи можна виміряти нефінансові критерії кількісно? Наведіть приклади.
5. Як змінилась практика оцінки проектів у торгівлі з розвитком електронної комерції?
6. Чому для біржової діяльності репутаційні критерії часто мають вирішальне значення?
7. Як підприємство може поєднати фінансові та нефінансові показники у процесі ухвалення рішень?

Тема 5. Стратегія диверсифікації діяльності підприємства

Метою вивчення теми є формування у здобувачів знань щодо сутності та різновидів стратегії диверсифікації, її ролі у забезпеченні стійкості та конкурентоспроможності підприємства, а також набуття навичок аналізу умов доцільності застосування диверсифікаційних рішень у практичній діяльності.

Стратегія диверсифікації є однією з ключових у стратегічному управлінні підприємством, оскільки передбачає розширення сфер діяльності з метою зниження ризиків і досягнення нових можливостей для зростання. Її сутність полягає у виході підприємства за межі традиційного ринку або продуктового асортименту та освоєнні нових напрямів бізнесу.

Диверсифікація може розглядатися як відповідь на динамічні зміни середовища. В умовах жорсткої конкуренції, економічної нестабільності чи технологічних зрушень збереження вузької спеціалізації часто стає небезпечним

для компанії. Саме тоді виникає потреба у пошуку нових ринків, впровадженні інноваційних продуктів або інтеграції до суміжних сфер.

Роль стратегії диверсифікації полягає у зміцненні конкурентних позицій підприємства. Вона дозволяє зменшити залежність від одного ринку чи продукту, підвищує фінансову стійкість і створює умови для довгострокового розвитку. Наприклад, торговельна компанія, що раніше працювала лише в офлайн-сегменті, може диверсифікувати свою діяльність шляхом виходу на електронну комерцію, тим самим не лише знижуючи ризики, але й створюючи новий канал доходу.

Варто зазначити, що стратегія диверсифікації не є універсальною і потребує ретельного аналізу. Вона вимагає значних інвестицій, залучення нових компетенцій та зміни організаційної структури. Тому підприємство повинно чітко розуміти, яку саме форму диверсифікації воно обирає — пов'язану з основною діяльністю чи таку, що не має з нею спільних рис.

Види диверсифікації діяльності підприємства

У стратегічному менеджменті традиційно виокремлюють кілька основних форм диверсифікації, які відрізняються за напрямками розвитку бізнесу та ступенем спорідненості з основною діяльністю. Найбільш поширеними є горизонтальна, вертикальна та конгломератна диверсифікація.

Горизонтальна диверсифікація передбачає розширення асортименту продукції або послуг у межах уже освоєного ринку. Її сутність полягає у тому, що підприємство пропонує споживачам нові товари, близькі за призначенням чи технологією виробництва до основних. Такі дії дозволяють задовольнити ширший спектр потреб клієнтів і водночас зменшити ризик залежності від одного виду продукції. Прикладом може слугувати компанія у сфері харчової промисловості, яка, виробляючи молочну продукцію, починає випускати й кондитерські вироби. Для торговельних мереж горизонтальна диверсифікація часто проявляється у введенні власних торгових марок у вже наявних товарних категоріях.

Вертикальна диверсифікація пов'язана з розширенням діяльності у напрямках, що охоплюють різні етапи виробничо-збутового ланцюга. Вона може бути інтеграцією «вгору» — коли підприємство опановує діяльність своїх постачальників, або інтеграцією «вниз» — коли воно починає контролювати розподіл та реалізацію своєї продукції. Така стратегія дозволяє зменшити залежність від партнерів, підвищити контроль над якістю та оптимізувати витрати. Наприклад, виробник одягу, який відкриває власні роздрібні магазини, реалізує вертикальну диверсифікацію. На біржових ринках подібні процеси проявляються у створенні власних клірингових центрів чи платіжних систем для забезпечення повного циклу обслуговування.

Конгломератна диверсифікація означає вихід підприємства у зовсім нові сфери діяльності, що не мають прямого зв'язку з його основним бізнесом. Така стратегія вимагає значних ресурсів і високої здатності до управління різномірними активами. Водночас вона дозволяє підприємству розподілити ризики між незалежними секторами, забезпечуючи стійкість у разі криз у певній галузі. Прикладом може бути інвестиційна група, що одночасно володіє підприємствами у сфері будівництва, агробізнесу та ІТ. Для українських реалій це характерно для великих холдингів, які формують свої портфелі активів у різних галузях.

Умови та фактори доцільності застосування стратегії диверсифікації

Вибір стратегії диверсифікації ніколи не є випадковим — він повинен ґрунтуватися на об'єктивних умовах розвитку підприємства та особливостях його зовнішнього середовища. Насамперед диверсифікація стає актуальною тоді, коли існують ризики, пов'язані зі збереженням вузької спеціалізації, а також коли з'являються можливості для розширення бізнесу.

Однією з ключових умов є насичення основного ринку. Якщо підприємство вже вичерпало потенціал зростання у своєму сегменті й не може суттєво збільшувати прибутки, воно змушене шукати нові напрямки розвитку. У такій ситуації диверсифікація стає способом виходу з «пастки стагнації» та

створення нових джерел доходу.

Важливим фактором є зростання конкуренції, яке призводить до зниження маржі й тиску на рентабельність бізнесу. Вихід на суміжні ринки або створення нових продуктів дозволяє уникнути надмірної залежності від конкурентного середовища. Наприклад, компанії у сфері торгівлі часто диверсифікують діяльність, запроваджуючи онлайн-продажі, що допомагає їм протистояти міжнародним маркетплейсам.

Доцільність диверсифікації значною мірою визначається наявністю ресурсів і компетенцій. Підприємство має оцінити, чи володіє воно достатнім фінансовим капіталом, управлінськими навичками, кадровим потенціалом і технологіями для освоєння нових сфер. Без відповідної бази диверсифікація може перетворитися на ризикований експеримент, що призведе до розпорошення ресурсів.

Зовнішні умови також мають велике значення. Зокрема, економічна нестабільність і коливання ринкової кон'юнктури змушують підприємства шукати способи зменшення ризиків. Диверсифікація в цьому разі виступає як інструмент страхування: коли один бізнес-сегмент зазнає збитків, інший може компенсувати втрати. Це особливо актуально для підприємств, що працюють на біржі або у зовнішньоекономічній діяльності.

Не менш важливим фактором є технологічні зміни. Швидкий розвиток цифрових рішень, автоматизації та інновацій відкриває нові можливості для бізнесу, але водночас робить традиційні моделі менш ефективними. Ті компанії, які вчасно реагують на технологічні виклики та диверсифікують свою діяльність, отримують стратегічні переваги.

Приклади застосування стратегії диверсифікації

У світовій практиці стратегія диверсифікації давно довела свою ефективність. Одним із найвідоміших прикладів є корпорація Samsung, яка починала свою діяльність як невелика торгова компанія з продажу продуктів харчування, а сьогодні є глобальним гігантом в галузях електроніки,

будівництва, суднобудування, фінансових послуг та навіть біотехнологій. Така конгломератна диверсифікація дозволила компанії стати менш залежною від коливань у будь-якій окремій галузі та забезпечити стійкий розвиток.

Ще одним прикладом є компанія Amazon, яка розпочала з продажу книг через інтернет, але поступово розширила свою діяльність у десятки нових напрямків: від хмарних сервісів (Amazon Web Services) до виробництва електроніки та розвитку логістики. Диверсифікація дала змогу Amazon стати не просто торговельною платформою, а глобальною інноваційною корпорацією, яка формує нові ринкові стандарти.

В Україні стратегія диверсифікації також широко застосовується. Так, група компаній «Метінвест», що спеціалізується на металургії, активно розвиває суміжні напрямки, пов'язані з видобутком сировини, логістикою та енергетикою. Це забезпечує вертикальну інтеграцію й дозволяє контролювати весь виробничий ланцюг — від видобутку руди до доставки готової продукції споживачеві.

Характерним прикладом горизонтальної диверсифікації є діяльність українських торговельних мереж, зокрема АТБ-Маркет. Спочатку компанія була орієнтована лише на дискаунтерський формат, але згодом розширила асортимент товарів, створила власні торгові марки та розпочала експансію на нові регіони. Це дозволило їй стати найбільшою роздрібною мережею країни та зберегти стійкість навіть у кризових умовах.

Важливою є і практика конгломератної диверсифікації в українських бізнес-групах. Наприклад, СКМ (System Capital Management) об'єднує активи у металургії, енергетиці, телекомунікаціях, медіа та фінансовому секторі. Такий підхід дозволяє компанії розподіляти ризики та зберігати стійкість навіть за умов економічних криз.

Стратегія диверсифікації є одним із ключових інструментів забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Вона дозволяє зменшити залежність від одного ринку чи продукту, забезпечує нові

можливості для зростання та створює умови для адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища. Розрізняють горизонтальну, вертикальну та конгломератну диверсифікацію, кожна з яких має свої переваги й ризики.

Успіх диверсифікаційної стратегії значною мірою визначається умовами, за яких вона реалізується: насиченням основного ринку, зростанням конкуренції, наявністю ресурсів та компетенцій, технологічними змінами й економічною нестабільністю. Практика доводить, що диверсифікація ефективна лише тоді, коли вона узгоджується зі стратегічними цілями підприємства та підтримується належною організаційною й фінансовою базою.

Досвід українських і міжнародних компаній засвідчує, що диверсифікація може набувати різних форм — від розширення асортименту та інтеграції в суміжні ланцюги до виходу у нові, навіть неспоріднені галузі. Проте у будь-якому випадку вона є не самоціллю, а інструментом стратегічного розвитку, спрямованим на забезпечення стабільності бізнесу та його зростання у довгостроковій перспективі.

Теми для обговорення:

1. Які основні переваги й ризики стратегії диверсифікації?
2. Чим відрізняються горизонтальна, вертикальна та конгломератна диверсифікація? Наведіть приклади.
3. За яких умов диверсифікація стає найбільш доцільною?
4. Чи може диверсифікація стати причиною ослаблення підприємства? Чому?
5. Як впливають технологічні зміни на вибір диверсифікаційної стратегії?
6. Чи є універсальні підходи до диверсифікації, чи вона завжди залежить від специфіки підприємства?
7. Які особливості застосування диверсифікації характерні для українських компаній у сучасних умовах?.

Тема 6. Альтернативність у стратегічному виборі

Метою вивчення є розуміння сутності альтернативності у процесі стратегічного вибору, формування у здобувачів уміння аналізувати та порівнювати різні стратегічні варіанти, оцінювати їхню доцільність у конкретних умовах, а також навчитися ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення в умовах невизначеності.

Альтернативність є ключовим принципом стратегічного управління. Вона означає, що у процесі формування стратегії підприємство ніколи не повинно обмежуватися лише одним варіантом розвитку, навіть якщо він здається найбільш очевидним. Стратегічний вибір завжди передбачає наявність кількох можливих сценаріїв, серед яких необхідно визначити той, що найбільшою мірою відповідає ресурсним можливостям і цілям підприємства.

Сама ідея альтернативності пов'язана з тим, що зовнішнє середовище є непередбачуваним. Ринкові умови можуть змінюватися під впливом економічних криз, політичних рішень, технологічних інновацій чи соціальних зрушень. У таких умовах стратегія, яка сьогодні виглядає оптимальною, завтра може виявитися ризикованою або навіть безперспективною. Саме тому управлінські рішення повинні базуватися на аналізі альтернатив — різних шляхів, які може обрати підприємство.

Альтернативність не лише розширює горизонти стратегічного бачення, а й знижує ризик помилкових рішень. Коли менеджмент має змогу порівняти кілька варіантів дій, він краще усвідомлює можливі наслідки та здатний оцінити співвідношення «вигода — ризик». З практичної точки зору це означає, що підприємство повинно формувати стратегічні опції та проводити їх багатокритеріальну оцінку: враховувати фінансові аспекти, соціальні ефекти, екологічні ризики, репутаційні наслідки та стратегічну відповідність.

Вибір між альтернативами може здійснюватися на основі різних методів. Серед них — аналіз сценаріїв розвитку подій, метод «дерева рішень», а також багатокритеріальні моделі оцінювання, які дозволяють інтегрувати як кількісні,

так і якісні показники. Ключовим при цьому є не тільки визначення найпривабливішого варіанта, а й розробка резервних стратегій, що забезпечують гнучкість у разі зміни умов.

Фактори, що впливають на стратегічний вибір

Процес ухвалення стратегічних рішень не відбувається у вакуумі. Він завжди залежить від комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів, які формують рамки можливого вибору та визначають привабливість тих чи інших альтернатив.

Насамперед вагоме значення має **ресурсний потенціал підприємства**. Навіть найамбітніші стратегічні альтернативи залишаються лише на папері, якщо компанія не має достатнього фінансового капіталу, кваліфікованого персоналу чи технологічної бази для їхньої реалізації. Тому кожна стратегія повинна співвідноситися з реальною спроможністю організації втілити її на практиці.

Не менш важливим чинником є **характеристика ринку та конкурентного середовища**. У динамічних і висококонкурентних галузях підприємства змушені швидше адаптуватися та формувати кілька стратегічних опцій, тоді як у більш стабільних секторах акцент робиться на довгострокових планах і поступовому розвитку. Конкурентні дії інших гравців, поява нових технологій чи зміни в споживчих уподобаннях можуть радикально змінити співвідношення привабливості стратегічних альтернатив.

Суттєвий вплив справляє і **зовнішнє макросередовище**. Економічна та політична ситуація, рівень державного регулювання, міжнародні відносини чи екологічні виклики здатні як відкривати нові можливості, так і створювати бар'єри для певних стратегій. Наприклад, сприятлива податкова політика може стимулювати розвиток інноваційних проєктів, тоді як жорсткі екологічні стандарти, навпаки, змушують компанії шукати альтернативні напрями діяльності.

Важливим чинником є також **корпоративна культура та управлінська**

філософія підприємства. Деякі компанії орієнтовані на обережність та мінімізацію ризиків, інші — на сміливі експерименти й агресивне завоювання ринків. Від цього безпосередньо залежить, які альтернативи взагалі розглядаються як реалістичні, а які відкидаються на етапі формування.

Не можна оминати увагою і **часовий фактор**. У стратегічному виборі іноді визначальним є момент ухвалення рішення. Альтернатива, яка здається недоцільною сьогодні, може стати вигідною завтра під впливом нових обставин. Саме тому підприємства повинні формувати не лише основний план дій, а й резервні варіанти, готові до реалізації у разі змін.

Інструменти та методи вибору стратегічних альтернатив

Щоб забезпечити усвідомлений і зважений стратегічний вибір, підприємства використовують низку методів, які допомагають не лише окреслити можливі варіанти розвитку, а й оцінити їхню доцільність у коротко- та довгостроковій перспективі.

Одним із найпоширеніших інструментів є **сценарний аналіз**. Він полягає у формуванні кількох можливих сценаріїв розвитку подій, кожен з яких описує певний стан ринкового чи макроекономічного середовища. Підприємство розробляє альтернативні стратегії для кожного сценарію й оцінює, наскільки вони здатні забезпечити ефективність у разі реалізації того чи іншого варіанту. Перевага цього методу полягає у підготовці до невизначеності: компанія не ставить усе на один варіант, а створює гнучку систему реагування на зміни.

Ще одним дієвим інструментом виступає **метод «дерева рішень»**. Його суть полягає у послідовному розгалуженні можливих варіантів дій і наслідків, які вони можуть спричинити. Кожна гілка дерева відображає альтернативний шлях розвитку, а ймовірність настання результатів оцінюється кількісно. Такий підхід дозволяє побачити всю картину можливостей і ризиків, а також здійснити раціональний вибір, спираючись не лише на інтуїцію, а й на об'єктивні розрахунки.

Для зіставлення стратегій за різними критеріями застосовується також

матриця вибору. У ній альтернативи оцінюються за низкою параметрів: фінансовими, організаційними, репутаційними, соціальними чи екологічними. Кожному критерію може надаватися певна вага, що відображає його значущість для конкретного підприємства. Порівнюючи інтегральні оцінки, менеджмент отримує можливість обрати найбільш збалансовану стратегію.

Крім того, у практиці часто використовуються **методи експертного оцінювання**, коли група фахівців незалежно висловлює свої думки щодо переваг та недоліків альтернатив. Такі оцінки потім узагальнюються й дозволяють сформувати колективне бачення стратегічного вибору.

Альтернативність у стратегічному виборі є фундаментальним принципом стратегічного управління. Вона забезпечує підприємству можливість гнучко реагувати на зміни середовища та знижувати ризики, пов'язані з невизначеністю. Будь-яке рішення у сфері стратегічного розвитку має ґрунтуватися не на єдиному варіанті, а на аналізі кількох можливих шляхів, що дозволяє сформувати більш збалансовану та стійку позицію на ринку.

Фактори, які впливають на стратегічний вибір, охоплюють ресурсний потенціал підприємства, характеристики ринку, макросередовище, корпоративну культуру та часові обмеження. Лише комплексний аналіз цих чинників дозволяє адекватно оцінити альтернативи та прийняти обґрунтоване рішення.

Інструменти стратегічного аналізу — сценарне планування, дерево рішень, матриці вибору та експертні оцінки — допомагають уникнути суб'єктивності, зробити вибір більш раціональним і прозорим. Вони не лише структурують можливі варіанти, а й дозволяють передбачати наслідки їх реалізації у різних умовах.

Таким чином, альтернативність не є ознакою невпевненості у стратегії, а навпаки — свідченням стратегічної зрілості підприємства, здатного мислити багатовекторно й враховувати різні сценарії розвитку.

Теми для обговорення:

1. Чому принцип альтернативності є обов'язковим у стратегічному управлінні?
2. Які внутрішні та зовнішні фактори найбільше впливають на стратегічний вибір підприємства?
3. Чим відрізняється підхід «єдиної стратегії» від підходу «альтернативних стратегій»?
4. Які переваги та обмеження має сценарний аналіз?
5. У чому полягає практична цінність методу «дерева рішень»?
6. Як корпоративна культура може впливати на відбір стратегічних альтернатив?
7. Чи можливо повністю усунути ризики у стратегічному виборі, якщо розглядати альтернативи?

Тема 7. Загальна характеристика функціональної стратегії

Метою є формування у здобувачів знань про сутність функціональних стратегій підприємства, їхнє місце у системі стратегічного управління, особливості формування та взаємодії між різними функціональними напрямками. Також завданням є навчитися розуміти, як функціональні стратегії забезпечують реалізацію загальної корпоративної стратегії та сприяють досягненню конкурентних переваг.

Функціональна стратегія — це система цілей і заходів, спрямованих на розвиток та оптимізацію окремих сфер діяльності підприємства: маркетингу, виробництва, фінансів, персоналу, інновацій, логістики тощо. Вона є деталізацією та конкретизацією загальної корпоративної стратегії, оскільки відповідає на питання «як саме» підприємство реалізовуватиме свої стратегічні наміри у кожному з напрямів діяльності.

Загальна стратегія підприємства визначає основний курс розвитку: на яких ринках діяти, які продукти пропонувати, як досягати конкурентоспроможності.

Проте для її реалізації необхідно мати скоординовану роботу всіх функціональних підсистем. Саме функціональні стратегії трансформують абстрактні стратегічні орієнтири у конкретні дії, програми та плани.

Функціональні стратегії не існують ізольовано. Вони формуються у тісному взаємозв'язку одна з одною і потребують узгодженості. Наприклад, маркетингова стратегія, орієнтована на розширення асортименту та завоювання нових сегментів ринку, повинна бути підкріплена виробничою стратегією, що забезпечить відповідні потужності, а також фінансовою, здатною залучити необхідні інвестиції. Відсутність такої узгодженості може призвести до стратегічних дисбалансів і втрати конкурентних переваг.

Загальна характеристика функціональної стратегії полягає у її практичній спрямованості. На відміну від корпоративної, що формує візію та місію підприємства, функціональна стратегія орієнтується на виконання конкретних завдань у межах підрозділу або напряму. Вона відображає не лише «що потрібно зробити», але й «як це реалізувати найефективніше».

Роль функціональних стратегій у системі стратегічного управління

Функціональні стратегії займають проміжне місце між корпоративною та операційною стратегіями. Якщо корпоративна стратегія визначає загальний напрямок розвитку підприємства, а операційна — конкретизує щоденні завдання, то функціональна стратегія виступає своєрідним «мостом», який поєднує стратегічне бачення з реальними діями у конкретних сферах діяльності.

Їхня роль полягає у деталізації й конкретизації цілей. Наприклад, коли корпоративна стратегія ставить завдання виходу на нові ринки, саме маркетингова стратегія визначає інструменти просування, цінову політику та комунікаційні канали. Виробнича стратегія у такому випадку забезпечує розширення потужностей, а фінансова — залучення необхідного капіталу. Таким чином, функціональні стратегії перетворюють загальну ідею у практичний план дій.

Важливо також розуміти, що функціональні стратегії є механізмом узгодження діяльності різних підрозділів. Їх можна уявити як систему «шестерень», де кожна відповідає за власний напрямок, але водночас усі вони повинні обертатися синхронно. Якщо хоча б одна «шестерня» зупиниться чи буде працювати невпопад, загальна система втратить ефективність.

До ключових функціональних сфер, у яких формуються стратегії, належать:

- 1) маркетинг — визначення ринкової поведінки, позиціонування та роботи з клієнтами;
- 2) виробництво — забезпечення оптимального використання ресурсів і якості продукції;
- 3) фінанси — управління потоками капіталу, інвестиціями та прибутковістю;
- 4) персонал — розвиток людського капіталу, мотиваційні системи та кадрова політика;
- 5) інновації — запровадження нових технологій, продуктів і бізнес-моделей;
- 6) логістика — організація постачання, складування та збуту.

Кожна з цих стратегій виконує власні завдання, але водночас вони інтегруються у єдину систему, що забезпечує досягнення корпоративних цілей. Таким чином, функціональні стратегії не є другорядними: від їхньої якості залежить ефективність усієї системи стратегічного управління.

Основні характеристики функціональних стратегій

Функціональні стратегії мають низку характеристик, які відрізняють їх від інших рівнів стратегічного планування та визначають їхню роль у системі управління підприємством.

Насамперед для них характерна **спеціалізація**. Кожна функціональна стратегія спрямована на окрему сферу діяльності — маркетинг, фінанси, виробництво чи управління персоналом. Вона концентрується на вирішенні

специфічних завдань, які мають забезпечити внесок підрозділу у досягнення загальних корпоративних цілей. Така спеціалізація дозволяє заглибитися у деталі та врахувати особливості кожного напрямку.

Другою важливою рисою є **ресурсна орієнтація**. Функціональні стратегії формуються виходячи з наявних ресурсів та можливостей підприємства. Вони повинні чітко визначати, як будуть розподілятися фінансові, людські та матеріальні ресурси для досягнення конкретних цілей. Без ресурсного підґрунтя навіть найкраще сформульована стратегія залишиться декларацією.

Функціональні стратегії відзначаються також **адаптивністю**. У динамічних умовах сучасної економіки вони мають бути гнучкими та здатними до коригування. Наприклад, маркетингова стратегія повинна реагувати на зміни в уподобаннях споживачів, фінансова — на коливання валютних курсів, а стратегія розвитку персоналу — на тенденції ринку праці.

Ще однією характеристикою є **узгодженість**. Функціональні стратегії не можуть існувати ізольовано одна від одної. Їхня ефективність залежить від того, наскільки вони скоординовані між собою та наскільки узгоджені з корпоративною стратегією. Лише тоді вони здатні забезпечити комплексний розвиток підприємства.

Важливою рисою є також **операціоналізація**. Функціональна стратегія завжди має практичний вимір: вона трансформує загальні орієнтири у конкретні програми, проекти та заходи. Якщо корпоративна стратегія говорить «куди рухатися», то функціональна відповідає на питання «як саме це зробити».

Нарешті, функціональні стратегії характеризуються **орієнтацією на результат**. Вони формуються не лише для регулювання діяльності підрозділів, а передусім для досягнення вимірюваних результатів — зростання частки ринку, підвищення прибутковості, зниження витрат чи покращення якості продукції.

Переваги та обмеження функціональних стратегій

Функціональні стратегії мають низку переваг, які зумовлюють їхню ключову роль у системі стратегічного управління. Найбільш очевидною є

конкретизація корпоративної стратегії. Загальні стратегічні орієнтири підприємства завжди мають абстрактний характер, і саме функціональні стратегії наповнюють їх практичним змістом. Це дозволяє перетворювати загальні цілі на чіткі завдання для окремих підрозділів.

Ще однією перевагою є **спеціалізований підхід** до управління. Завдяки концентрації на окремій сфері діяльності функціональні стратегії враховують усі нюанси, притаманні певному напрямку. Наприклад, маркетингова стратегія заглиблюється у питання ринкових тенденцій і поведінки споживачів, фінансова — у структуру капіталу та інвестиційні ризики, виробнича — у питання продуктивності та якості.

Важливим є й те, що функціональні стратегії забезпечують **кращу координацію діяльності підрозділів.** Завдяки ним компанія отримує чіткий розподіл ролей, що дозволяє уникнути дублювання функцій або конфлікту інтересів. Узгодженість функціональних стратегій створює синергію, коли зусилля окремих підрозділів взаємно підсилюють одне одного.

Крім того, функціональні стратегії сприяють **гнучкості підприємства.** Завдяки їхньому адаптивному характеру організація може оперативно реагувати на зміни середовища, вносячи корективи у стратегії конкретних напрямів, не руйнуючи при цьому загальної корпоративної логіки.

Разом із тим функціональні стратегії мають і свої обмеження. Насамперед вони можуть призвести до **надмірної фрагментації управління,** коли кожен підрозділ надто зосереджується на власних завданнях і втрачає бачення загальної картини. У такому випадку є ризик конфлікту інтересів між різними функціональними сферами.

Ще одним обмеженням є **залежність від ресурсів.** Оскільки функціональні стратегії завжди спираються на наявні ресурси, їхня ефективність може бути обмежена браком фінансів, кадрів чи технологій. Без достатнього ресурсного забезпечення навіть добре розроблена стратегія не дасть очікуваних результатів.

Також слід враховувати **ризик інерційності**. Через деталізацію та орієнтацію на внутрішні процеси функціональні стратегії іноді виявляються менш чутливими до глобальних змін середовища. Якщо вони не коригуються своєчасно, підприємство може втратити гнучкість.

Функціональні стратегії є ключовою ланкою системи стратегічного управління, оскільки вони забезпечують практичну реалізацію корпоративних намірів у конкретних сферах діяльності підприємства. Вони виконують роль «провідника» між загальними стратегічними орієнтирами та операційними діями, дозволяючи трансформувати візію та місію компанії у реальні програми, проєкти та заходи.

Основними характеристиками функціональних стратегій є спеціалізація, ресурсна орієнтація, адаптивність, узгодженість та орієнтація на результат. Завдяки цим рисам вони стають ефективним інструментом забезпечення конкурентоспроможності та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Переваги функціональних стратегій полягають у їхній здатності конкретизувати загальну стратегію, враховувати особливості кожного напрямку та забезпечувати узгодженість між підрозділами. Водночас їхні обмеження — це ризик надмірної фрагментації управління, залежність від ресурсів і можливість інерційності. Саме тому ефективність функціональних стратегій безпосередньо залежить від їхньої інтеграції з корпоративними цілями та від здатності до своєчасного коригування.

Таким чином, функціональні стратегії виступають не лише інструментом управління окремими сферами діяльності, але й важливою умовою цілісності та стабільності розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Теми для обговорення:

1. Яке місце займають функціональні стратегії у системі стратегічного управління?
2. Чим відрізняються функціональні стратегії від корпоративних та

операційних?

3. У чому полягає практичне значення спеціалізації функціональних стратегій?

4. Як досягти узгодженості між різними функціональними стратегіями?

5. Чи можна вважати функціональні стратегії самостійними, чи вони завжди вторинні щодо корпоративної?

6. Які ризики виникають у разі надмірної фрагментації функціональних стратегій?

7. Як забезпечити адаптивність функціональних стратегій у динамічному середовищі?

Тема 8. Стратегічні аспекти у функціональних сферах діяльності підприємства

Метою є формування у здобувачів розуміння того, як стратегічний підхід реалізується у різних функціональних сферах підприємства, які особливості мають ці сфери в контексті стратегічного управління та як їхня взаємодія забезпечує цілісність розвитку організації.

Стратегічний підхід у діяльності підприємства не обмежується лише корпоративним рівнем чи загальними стратегічними пріоритетами. Він повинен пронизувати всі функціональні сфери, адже саме через них реалізуються ключові цілі та формується конкурентоспроможність організації.

У кожній функціональній сфері стратегія має свої акценти. У маркетингу це орієнтація на довгострокові відносини зі споживачами, формування бренду, освоєння нових сегментів ринку. У виробництві стратегічний аспект полягає у впровадженні сучасних технологій, підвищенні продуктивності та забезпеченні гнучкості виробничих процесів. Фінансова сфера у стратегічному вимірі охоплює формування інвестиційної політики, управління ризиками та оптимізацію структури капіталу.

Не менш важливе значення має стратегія управління персоналом. Вона

полягає у формуванні компетентної, мотивованої та лояльної команди, здатної реалізовувати корпоративні цілі. У сучасних умовах стратегічні аспекти у сфері кадрів охоплюють також питання розвитку корпоративної культури та управління знаннями.

Окрему роль відіграє стратегія в інноваційній сфері, адже без системного впровадження інновацій неможливо забезпечити довгострокову конкурентоспроможність. Вона включає пошук нових продуктів, технологій і бізнес-моделей, здатних забезпечити прорив у розвитку.

Таким чином, стратегічні аспекти у функціональних сферах діяльності підприємства — це не просто набір окремих напрямів роботи, а єдина система, яка забезпечує практичну реалізацію загальних стратегічних орієнтирів. Вони інтегрують корпоративну стратегію у повсякденну діяльність і роблять її реальною основою розвитку організації.

Стратегічні аспекти у маркетинговій сфері

Маркетинг є тією функціональною сферою, яка найбільш безпосередньо пов'язує підприємство з ринком. Стратегічний підхід у цій сфері передбачає не лише аналіз поточних потреб споживачів, а й передбачення майбутніх тенденцій, формування нових запитів і створення цінності, яка відрізнятиме підприємство від конкурентів.

Головним завданням маркетингової стратегії є забезпечення довгострокової конкурентоспроможності через вибір цільових сегментів, формування позиціонування та розвиток бренду. Це означає, що маркетинг перестає бути лише тактикою просування товару — він стає ключовим елементом стратегічного управління, адже визначає, на яких ринках підприємство буде присутнє і як саме воно взаємодіятиме зі своїми клієнтами.

Особливу увагу слід приділяти побудові довгострокових відносин зі споживачами. У сучасних умовах лояльність клієнтів стає стратегічним ресурсом, адже витрати на залучення нових покупців значно перевищують витрати на утримання існуючих. Тому стратегія маркетингу має включати

заходи щодо розвитку програм лояльності, персоналізації пропозицій та посилення комунікацій.

Ще одним важливим аспектом є інноваційність. У сучасному бізнесі успішними стають ті компанії, які здатні створювати нові ринкові ніші або формувати унікальні пропозиції. Саме маркетингова стратегія відповідає за інтеграцію інноваційних підходів у процес створення продукту та взаємодії з ринком.

Стратегічні аспекти у виробничій сфері

Виробнича стратегія визначає, яким чином підприємство буде організовувати свої потужності, технології та процеси для досягнення довгострокових цілей. Її сутність полягає не лише у забезпеченні поточного випуску продукції, а й у формуванні такої виробничої системи, яка відповідатиме вимогам майбутнього ринку.

Стратегічний акцент робиться на впровадженні новітніх технологій, підвищенні гнучкості виробництва, забезпеченні високої якості та оптимізації витрат. Гнучкість є особливо важливою, адже вона дозволяє швидко адаптуватися до змін у попиті та оновлювати асортимент продукції відповідно до ринкових вимог.

Виробнича стратегія має інтегрувати екологічні та енергетичні аспекти. У сучасних умовах підприємства дедалі більше орієнтуються на принципи сталого розвитку, що вимагає скорочення викидів, економії ресурсів і впровадження «зелених» технологій. Це не лише зменшує витрати, а й створює додаткові конкурентні переваги.

Стратегічні аспекти у фінансовій сфері

Фінансова стратегія є основою стабільності та розвитку підприємства, адже без належного управління фінансами жодна інша стратегія не зможе реалізуватися. Вона охоплює довгострокові рішення щодо структури капіталу, політики інвестування, управління прибутком і ризиками.

Ключовим завданням є забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Це означає оптимальне поєднання власних і позикових коштів, раціональне використання прибутку та формування резервів. Водночас фінансова стратегія передбачає активний пошук джерел інвестування — від традиційних банківських кредитів до випуску цінних паперів чи залучення венчурного капіталу.

Стратегічний аспект фінансів полягає також у формуванні інвестиційної політики. Підприємство повинно вирішити, у які проєкти вкладати ресурси, як оцінювати їх ефективність та які строки окупності є прийнятними. Фінансова стратегія, по суті, виступає фільтром, що визначає, які стратегічні ідеї можуть бути реалізовані, а які залишаться лише задумами.

Стратегічні аспекти у сфері управління персоналом

Людський капітал є головним ресурсом підприємства, і саме стратегія управління персоналом визначає, якою буде якість цього ресурсу. У стратегічному вимірі кадрова політика не обмежується підбором та утриманням працівників. Вона включає розвиток компетенцій, формування корпоративної культури, мотиваційні системи та управління знаннями.

Особливе значення має створення умов для безперервного навчання і професійного розвитку персоналу. У сучасному бізнесі конкурентоспроможність визначається не лише технологіями, а й здатністю працівників адаптуватися до нових викликів. Тому стратегічна кадрова політика повинна бути орієнтована на інноваційність, гнучкість і розвиток лідерського потенціалу.

Крім того, стратегія у сфері персоналу охоплює питання соціальної відповідальності. Формування комфортних умов праці, баланс між роботою та особистим життям, залученість працівників до прийняття рішень — усе це є стратегічними факторами підвищення продуктивності та лояльності персоналу.

Стратегічні аспекти в інноваційній сфері

Інноваційна стратегія є ключем до довгострокового розвитку підприємства. Вона визначає, які технології, продукти чи бізнес-моделі будуть розроблятися та впроваджуватися для забезпечення конкурентних переваг.

Стратегічний підхід у цій сфері передбачає системну організацію інноваційної діяльності: від дослідження ринку та генерування ідей до впровадження нових продуктів і технологій. Важливим аспектом є інтеграція інновацій у всі сфери діяльності — виробництво, маркетинг, фінанси, управління персоналом.

Інноваційна стратегія вимагає співпраці з зовнішнім середовищем: науковими установами, стартапами, венчурними фондами. У сучасній економіці жодне підприємство не може бути ізольованим новатором — успіх досягається завдяки мережевим зв'язкам і партнерствам.

Стратегічний підхід у функціональних сферах діяльності підприємства є необхідною умовою ефективної реалізації корпоративної стратегії. Саме у цих сферах відбувається трансформація загальних орієнтирів у практичні дії, що забезпечують досягнення довгострокових цілей.

У маркетингу стратегічні аспекти проявляються у формуванні бренду, виборі цільових сегментів і побудові довгострокових відносин із клієнтами. Виробнича стратегія спрямована на створення гнучкої та ефективної системи виробництва, здатної відповідати вимогам ринку. У фінансах ключовим завданням є забезпечення стійкості, інвестиційної привабливості та ефективного розподілу ресурсів. Управління персоналом передбачає розвиток компетенцій, мотивацію працівників та формування корпоративної культури. Нарешті, інноваційна стратегія орієнтована на системне оновлення продуктів, технологій і бізнес-моделей.

Усі ці стратегії не існують окремо — вони взаємопов'язані й утворюють єдину систему, яка забезпечує узгодженість дій підприємства та його стійкість у конкурентному середовищі. Таким чином, стратегічні аспекти у функціональних сферах є не лише інструментом управління, а й основою довгострокового розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

Теми для обговорення:

1. У чому полягає стратегічне значення маркетингу для підприємства?
2. Як виробнича стратегія сприяє формуванню конкурентних переваг?
3. Чому фінансова стратегія вважається «базовою» для реалізації інших стратегій?
4. Яку роль у стратегічному розвитку відіграє персонал підприємства?
5. Як інноваційна стратегія інтегрується з іншими функціональними стратегіями?
6. Чи може підприємство досягти успіху, зосередившись лише на одній функціональній сфері?
7. Як забезпечити баланс між різними функціональними стратегіями?

Тема 9. Сучасний стан і перспективи розвитку стратегічного управління в Україні

Метою є формування у здобувачів цілісного уявлення про особливості становлення стратегічного управління в Україні, визначення його сучасних тенденцій та окреслення перспектив розвитку в умовах інтеграції у світовий економічний простір і викликів воєнного часу.

Стратегічне управління в Україні пройшло складний і суперечливий шлях становлення. Його розвиток тісно пов'язаний із трансформаціями національної економіки, переходом від планово-адміністративної моделі до ринкової, а також із процесами глобалізації та цифровізації.

На початкових етапах (1990-ті роки) стратегічне управління розглядалося як нова для українських підприємств концепція. Багато компаній функціонували у режимі короткострокового виживання, що обмежувало можливості для формування довгострокових стратегій. Лише найбільш стабільні підприємства почали впроваджувати елементи стратегічного планування, переважно у вигляді бізнес-планів.

У 2000-х роках ситуація поступово змінилася. З'явилися підприємства, які почали застосовувати сучасні методи стратегічного аналізу, використовувати

маркетингові дослідження та інструменти конкурентної боротьби. Стратегічне управління стало сприйматися як необхідна умова забезпечення стійкості бізнесу в умовах зростаючої конкуренції та інтеграції у світові ринки.

Сьогодні стратегічне управління в Україні перебуває на новому етапі розвитку. Вплив цифрових технологій, інноваційних бізнес-моделей і глобальних викликів змушує підприємства переглядати підходи до формування стратегії. Особливу роль відіграють питання ризик-менеджменту, гнучкості та адаптивності стратегій, що стало особливо актуальним в умовах воєнних дій, економічної нестабільності та глобальних кризових явищ.

Сучасні особливості стратегічного управління в Україні

Сучасний стан стратегічного управління в Україні визначається поєднанням традиційних підходів і нових тенденцій, зумовлених трансформаційними процесами в економіці та суспільстві. В останні роки можна виокремити кілька характерних рис, що суттєво впливають на формування та реалізацію стратегій підприємств.

По-перше, значно зросла роль **гнучкості та адаптивності**. Підприємства змушені швидко реагувати на зміни середовища, що стосуються як ринкових умов, так і політичної чи воєнної ситуації. Це зумовлює поширення сценарного планування, ризик-менеджменту та кризових стратегій.

По-друге, набуває розвитку **цифровізація стратегічного управління**. Використання великих даних, цифрових платформ, CRM- і ERP-систем дозволяє підприємствам точніше прогнозувати попит, оптимізувати виробничі процеси та підвищувати ефективність управління.

По-третє, актуалізується **інноваційний вимір стратегії**. Українські компанії, особливо у сфері ІТ, агробізнесу та виробництва, дедалі більше орієнтуються на розробку нових продуктів, технологій та сервісів. Це дає змогу їм виходити на зовнішні ринки та інтегруватися у глобальні ланцюги створення вартості.

По-четверте, стратегічне управління дедалі тісніше пов'язується з

соціальною відповідальністю та сталим розвитком. Питання екології, енергоефективності, підтримки місцевих громад і соціальних програм поступово стають складовою корпоративних стратегій, що відповідає європейським інтеграційним тенденціям.

По-п'яте, особливістю сучасного етапу є **необхідність управління у кризових умовах**, спричинених воєнними діями, економічними потрясіннями та нестабільністю зовнішнього середовища. Це вимагає від підприємств не лише планування розвитку, а й постійної готовності до антикризових дій.

Таблиця 9.3.

Ключові особливості сучасного стратегічного управління в Україні

Особливість	Характеристика	Наслідки для підприємств
Гнучкість і адаптивність	Використання сценарного планування, ризик-менеджменту	Швидке реагування на зміни середовища, зменшення ризиків
Цифровізація	Використання Big Data, ERP, CRM, цифрових платформ	Оптимізація управління, точніший прогноз попиту
Інноваційність	Орієнтація на розробку нових продуктів і технологій	Розширення ринків, інтеграція у світові ланцюги створення вартості
Соціальна відповідальність	Включення ESG-принципів у стратегії	Підвищення довіри з боку інвесторів і споживачів
Управління в умовах криз і війни	Формування антикризових та оборонних стратегій	Забезпечення виживання та мінімізація втрат у нестабільному середовищі

Перспективи розвитку стратегічного управління в Україні

Перспективи стратегічного управління в Україні тісно пов'язані з

процесами інтеграції до Європейського Союзу, відновленням економіки після війни та глобальними тенденціями розвитку управлінських практик. Очевидно, що у найближчі роки стратегічний підхід набуде ще більшої ваги, оскільки він є основою довгострокової конкурентоспроможності підприємств.

Одним із ключових напрямів стане посилення ролі стратегічного планування у відновленні економіки. Після завершення воєнних дій підприємства потребуватимуть чітких стратегій відбудови та розширення своєї діяльності. Це стосуватиметься не лише виробничої та фінансової сфер, а й маркетингу, логістики, управління персоналом та інновацій. Стратегічне управління буде основним інструментом координації цих процесів.

Другим важливим вектором є євроінтеграційний розвиток. Адаптація до європейських стандартів управління, зокрема впровадження ESG-принципів (екологія, соціальна відповідальність, корпоративне управління), стане необхідною умовою для українських компаній, що прагнуть виходу на європейські ринки. Це підвищить рівень прозорості та інвестиційної привабливості бізнесу.

Третій перспективний напрям — цифрова трансформація управління. У найближчі роки українські підприємства активно впроваджуватимуть системи штучного інтелекту, автоматизацію управлінських процесів, аналітику великих даних, що дозволить підвищити ефективність стратегічного аналізу та прогнозування.

Четвертим фактором розвитку стане інноваційна орієнтація економіки. Український бізнес, особливо в ІТ-секторі та аграрній сфері, вже зарекомендував себе як конкурентоспроможний на міжнародному ринку. Перспективним є створення інноваційних кластерів, розвиток стартапів та активна інтеграція у глобальні інноваційні екосистеми.

Не менш значущим буде людський фактор. Стратегії розвитку персоналу, управління знаннями, створення сприятливих умов праці та підвищення кваліфікації кадрів стають фундаментом для стійкості підприємств у

довгостроковій перспективі.

Отже, перспективи стратегічного управління в Україні визначаються трьома головними чинниками:

1. Відбудова та трансформація економіки після війни.
2. Інтеграція до європейського та глобального економічного простору.
3. Активна цифровізація та інноваційний розвиток.

У сукупності вони створюють передумови для того, щоб стратегічне управління стало не лише інструментом окремих компаній, а й рушійною силою розвитку національної економіки в цілому.

Стратегічне управління в Україні пройшло складний шлях розвитку — від початкових спроб у 1990-х роках до сучасного етапу, коли воно стало необхідною умовою ефективного функціонування підприємств. Сьогодні стратегічне управління характеризується зростанням ролі гнучкості, цифровізації, інноваційності, соціальної відповідальності та здатності працювати в умовах криз і воєнних викликів.

Особливості сучасного етапу полягають у переході від традиційних планових методів до адаптивних і сценарних стратегій, активному використанні цифрових інструментів, посиленні орієнтації на міжнародні стандарти ведення бізнесу. Водночас головним викликом є необхідність забезпечення стійкості підприємств у надзвичайно нестабільному середовищі.

Перспективи розвитку стратегічного управління в Україні пов'язані з трьома головними векторами: відновленням економіки після війни, інтеграцією до ЄС та глобальної економіки, а також з цифровою та інноваційною трансформацією бізнесу. Реалізація цих напрямів сприятиме не лише підвищенню конкурентоспроможності окремих компаній, а й загальному зростанню національної економіки.

Таким чином, стратегічне управління в Україні поступово стає системним і сучасним інструментом, здатним забезпечити довгостроковий розвиток навіть у складних і нестабільних умовах.

Теми для обговорення:

1. Які історичні етапи можна виокремити у становленні стратегічного управління в Україні?
2. У чому полягають основні відмінності сучасного стратегічного управління від його попередніх форм?
3. Які чинники сьогодні найбільше впливають на формування стратегій українських підприємств?
4. Які можливості та загрози несе для стратегічного управління процес євроінтеграції?
5. Як цифровізація змінює підходи до стратегічного планування та реалізації стратегій?
6. Чому інноваційність розглядається як ключова перспектива для розвитку українських компаній?
7. Як стратегічне управління може сприяти відновленню економіки України після війни?

Тема 10. Теоретичні та організаційні основи формування політики суб'єктів бізнесу

Метою є розкрити сутність та теоретичні засади формування політики суб'єктів бізнесу, визначити її роль у системі стратегічного управління, а також дослідити організаційні механізми, що забезпечують ефективне впровадження бізнес-політики в практичну діяльність підприємств.

Політика суб'єктів бізнесу — це система принципів, правил і орієнтирів, що визначають поведінку підприємства у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Вона виступає своєрідним «каркасом», на якому будується стратегія, тактика і операційна діяльність компанії.

У науковій літературі бізнес-політика трактується як комплексне явище, що охоплює економічні, соціальні, організаційні та правові аспекти. З одного боку, вона базується на загальних принципах ринкової економіки, таких як

конкуренція, вільний вибір партнерів, пріоритет ефективності. З іншого — відображає індивідуальні особливості конкретного підприємства: його місію, цінності, корпоративну культуру.

Формування бізнес-політики неможливе без визначення теоретичних основ, серед яких ключовими є:

- 1) системний підхід, що розглядає підприємство як цілісну організацію, діяльність якої координується політикою;
- 2) ситуаційний підхід, який враховує вплив зовнішніх і внутрішніх факторів та потребу адаптації політики до конкретних умов;
- 3) цільовий підхід, що орієнтує політику на досягнення стратегічних і тактичних цілей бізнесу.

Організаційні основи формування політики полягають у створенні відповідних управлінських структур і процедур. Це передбачає визначення відповідальності керівників за формування та реалізацію політики, створення спеціальних підрозділів або робочих груп, розробку внутрішніх нормативних документів, які регламентують діяльність підприємства.

Важливо підкреслити, що політика суб'єкта бізнесу не є статичною. Вона повинна змінюватися відповідно до етапів життєвого циклу підприємства, трансформацій ринку та змін у державному регулюванні. Лише за такої умови політика здатна забезпечувати підприємству конкурентні переваги та стійкість у довгостроковій перспективі.

Теоретичні підходи до формування бізнес-політики

Формування політики суб'єктів бізнесу ґрунтується на кількох наукових підходах, які забезпечують її комплексність та адаптивність.

1. Системний підхід

У межах цього підходу підприємство розглядається як відкрита система, що взаємодіє з зовнішнім середовищем. Політика формується на основі розуміння підприємства як єдиного цілого, де всі підсистеми (виробнича, фінансова, маркетингова, кадрова) мають діяти узгоджено. Важливою

особливістю є інтеграція політики у всі рівні управління — від корпоративного до функціонального. Це дозволяє уникнути хаотичності та забезпечити цілісність управлінських рішень.

2. Ситуаційний підхід

Цей підхід акцентує увагу на тому, що бізнес-політика має враховувати специфічні умови, у яких функціонує підприємство. Не існує універсальних рішень: політика повинна бути гнучкою та здатною змінюватися відповідно до стану ринку, конкурентного середовища, державної політики чи внутрішніх ресурсних можливостей підприємства. Таким чином, політика є результатом адаптації до унікальних обставин, у яких перебуває компанія.

3. Цільовий підхід

Цей підхід орієнтує формування політики на досягнення визначених цілей підприємства. Цілі можуть мати різний рівень — стратегічний, тактичний або операційний. Відповідно бізнес-політика повинна бути структурованою так, щоб сприяти реалізації як довгострокових орієнтирів (наприклад, завоювання нових ринків), так і короткострокових завдань (наприклад, оптимізація витрат чи освоєння нової технології).

4. Нормативний підхід

Він передбачає формування політики з урахуванням встановлених норм і правил, як внутрішніх (корпоративних стандартів, кодексів етики), так і зовнішніх (законодавчих вимог, міжнародних угод, професійних регламентів). У сучасних умовах цей підхід має особливе значення через зростання ролі комплаєнсу та корпоративної соціальної відповідальності.

5. Культурологічний підхід

Політика підприємства відображає не лише економічні та правові реалії, а й цінності, традиції та корпоративну культуру. У рамках культурологічного підходу вона формується так, щоб бути узгодженою з місією компанії, її етичними принципами та стилем взаємодії з клієнтами, партнерами й суспільством загалом. Це забезпечує довіру до підприємства та формує його

позитивний імідж.

Організаційні основи формування бізнес-політики

Формування бізнес-політики неможливе без чіткої організаційної бази, яка визначає, хто саме відповідає за її створення, як відбувається процес розробки, ухвалення й реалізації, а також які інструменти забезпечують її дієвість.

1. Організаційні структури управління

Ключову роль у формуванні політики відіграє вища ланка менеджменту — рада директорів, правління або власники бізнесу. Саме вони визначають загальні принципи та стратегічні орієнтири політики. На середньому та нижчому рівнях управління відповідальність за реалізацію політики несуть керівники функціональних підрозділів (маркетинг, фінанси, виробництво, HR). У великих компаніях можуть створюватися спеціальні підрозділи чи комітети, які займаються питаннями комплаєнсу, корпоративної соціальної відповідальності, ризик-менеджменту.

2. Регламентація процесу

Організаційна основа передбачає формалізацію політики у внутрішніх документах підприємства. Це можуть бути кодекси корпоративної етики, положення про підрозділи, стандарти якості, інструкції з управління ризиками, документи з охорони праці та екологічної безпеки. Наявність чітких регламентів дозволяє забезпечити єдність підходів та уникнути суперечностей у діях працівників.

3. Механізми координації та контролю

Ефективна бізнес-політика потребує постійного моніторингу та контролю. Для цього застосовуються системи внутрішнього аудиту, показники ефективності (KPI), а також інструменти зворотного зв'язку від клієнтів і працівників. Координація досягається через регулярні наради, стратегічні сесії, використання інформаційних систем управління.

4. Гнучкість та адаптивність організації

Оскільки середовище діяльності підприємства змінюється, політика не

може бути раз і назавжди визначеною. Організаційна структура повинна передбачати механізми її перегляду та оновлення. Це може бути щорічний перегляд стратегічних документів, коригування планів у разі зміни законодавства чи ринкової кон'юнктури, проведення додаткових досліджень і консультацій.

5. Взаємодія з зовнішнім середовищем

Організаційні основи формування політики виходять за межі підприємства. Важливим є врахування інтересів партнерів, клієнтів, державних органів і суспільства загалом. Саме тому компанії часто залучають до обговорення своєї політики зовнішніх експертів, консалтингові агентства, громадські організації. Це підвищує легітимність політики та сприяє її кращому сприйняттю.

Важливо підкреслити, що бізнес-політика не обмежується лише теоретичними засадами та організаційними регламентами. Вона має чіткий практичний вимір, адже відображається у щоденній діяльності підприємства. Політика визначає правила ведення переговорів, вибору ділових партнерів, формування цінової стратегії, організації внутрішніх комунікацій, а також у стилі взаємодії компанії з громадськістю. У цьому сенсі бізнес-політика виступає своєрідною «візитною карткою» підприємства, адже саме вона формує уявлення про нього в очах партнерів, клієнтів і суспільства.

Тісний взаємозв'язок існує між політикою і стратегією бізнесу. Якщо стратегія відповідає на запитання «куди ми рухаємося?», то політика конкретизує — «як саме ми цього досягаємо». Без належної політики стратегія ризикує залишитися декларативним документом, що не реалізується на практиці. Водночас політика без чіткої стратегії перетворюється на набір розрізнених правил, які не мають довгострокового вектору розвитку. Тому обидві складові повинні розглядатися у єдності

В українських реаліях формування бізнес-політики має свою специфіку. Компанії змушені враховувати умови воєнного стану, підвищений рівень

ризиків та нестабільність економічного середовища. Крім того, європейський вектор розвитку вимагає інтеграції принципів прозорості, соціальної відповідальності та комплаєнсу у корпоративну практику. Це поступово змінює підходи до формування бізнес-політики, роблячи її більш зрілою та наближеною до міжнародних стандартів.

Не менш важливим є використання сучасних управлінських інструментів для підтримки формування політики. Серед них можна виокремити:

SWOT-аналіз, який допомагає виявити сильні й слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози у зовнішньому середовищі;

бенчмаркінг, що дозволяє порівняти практику компанії з найкращими зразками у галузі;

Balanced Scorecard (BSC) — систему збалансованих показників, яка інтегрує бізнес-політику у стратегічне та операційне управління через фінансові та нефінансові критерії.

Завдяки цим інструментам бізнес-політика стає не лише декларативною, а й вимірюваною, що дає можливість оцінювати її ефективність і вчасно коригувати відповідно до змін у середовищі.

Формування політики суб'єктів бізнесу є ключовим елементом стратегічного управління, адже саме вона визначає правила та орієнтири діяльності підприємства. На теоретичному рівні бізнес-політика базується на системному, ситуаційному, цільовому, нормативному та культурологічному підходах, які забезпечують її цілісність, адаптивність та відповідність внутрішнім і зовнішнім умовам.

Організаційні основи полягають у створенні структур управління, формалізації політики у внутрішніх регламентах, налагодженні механізмів координації та контролю, а також у здатності підприємства гнучко реагувати на зміни середовища.

Практичне значення бізнес-політики проявляється у щоденній діяльності компанії, визначаючи її стиль взаємодії з партнерами, клієнтами та

суспільством. Вона тісно пов'язана зі стратегією: стратегія формує цілі розвитку, а політика задає спосіб їх досягнення. В українських умовах бізнес-політика набуває особливого значення у зв'язку з потребою врахування воєнних викликів, нестабільності ринку та вимог європейської інтеграції.

Застосування сучасних управлінських інструментів (SWOT-аналіз, бенчмаркінг, Balanced Scorecard) робить бізнес-політику вимірюваною та дієвою, дозволяючи підприємствам ефективніше координувати свою діяльність та досягати конкурентних переваг.

Таким чином, бізнес-політика є не лише формальним документом, а й реальним інструментом управління, що забезпечує узгодженість рішень, стійкість розвитку та позитивний імідж компанії на ринку.

Теми для обговорення:

1. У чому полягає сутність бізнес-політики підприємства?
2. Як взаємопов'язані стратегія і політика бізнесу?
3. Які теоретичні підходи найбільшою мірою визначають ефективність формування політики?
4. Чому в сучасних умовах важлива гнучкість бізнес-політики?
5. Яку роль відіграють внутрішні регламенти у формуванні політики підприємства?
6. Як впливає європейська інтеграція на бізнес-політику українських компаній?
7. Які інструменти можна застосувати для оцінки ефективності бізнес-політики?

Тема 11. Стратегія підприємницького управління у розвитку суб'єктів бізнесу

Метою є розкрити сутність та зміст стратегії підприємницького управління, визначити її значення у розвитку суб'єктів бізнесу, а також

окреслити практичні підходи до формування та реалізації такої стратегії в сучасних умовах.

Підприємницьке управління розглядається як особливий стиль і метод ведення бізнесу, що поєднує інноваційність, ризикованість і стратегічне бачення розвитку. Його стратегія спрямована не лише на досягнення короткострокових економічних результатів, а й на забезпечення довготривалої конкурентоспроможності та зростання підприємства.

Стратегія підприємницького управління виступає інтегруючим фактором, який поєднує місію, цілі та ресурси компанії із динамікою зовнішнього середовища. Вона визначає напрями розвитку, способи реагування на зміни ринкової кон'юнктури, а також інструменти використання можливостей та нейтралізації загроз.

Ключовими елементами цієї стратегії є:

- 1) формування підприємницького бачення майбутнього бізнесу;
- 2) орієнтація на інновації та нові можливості;
- 3) готовність до ризику та вміння управляти ним;
- 4) ефективне використання ресурсів для створення нової цінності;
- 5) розвиток підприємницької культури всередині організації.

Завдяки цим складовим стратегія підприємницького управління стає важливим інструментом розвитку суб'єктів бізнесу. Вона дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до змін, а й активно формувати нові ринкові тенденції, випереджати конкурентів та створювати унікальні переваги.

Роль підприємницького управління у розвитку бізнесу

Стратегія підприємницького управління відіграє вирішальну роль у становленні та зростанні суб'єктів бізнесу, адже саме вона задає динаміку розвитку й визначає здатність компанії не лише виживати, а й досягати довгострокових успіхів.

Передусім підприємницьке управління забезпечує інноваційний розвиток. Підприємства, які орієнтуються на цю стратегію, активно впроваджують нові

технології, продукти та управлінські підходи. Вони не бояться відходити від усталених схем, шукають нові ринкові ніші та формують нову цінність для споживачів.

Другою ключовою функцією є активне використання можливостей ринку. Підприємницьке управління дозволяє компаніям швидко реагувати на зміни кон'юнктури, адаптуватися до потреб споживачів і займати вільні ніші. Завдяки цьому навіть малі та середні підприємства можуть успішно конкурувати з великими гравцями.

Важливим є також управління ризиками. Підприємницька стратегія передбачає готовність діяти в умовах невизначеності, проте не як авантюра, а як зважене прийняття рішень, підкріплене аналітикою та прогнозами. Це дозволяє бізнесу не уникати ризику, а використовувати його як інструмент досягнення переваг.

Ще однією важливою функцією є формування підприємницької культури. Вона передбачає розвиток ініціативності, творчості та відповідальності серед працівників, що підсилює гнучкість компанії й підвищує її здатність до саморозвитку. Підприємства з такою культурою швидше освоюють інновації, залучають талановитих фахівців і утримують їх у команді.

Нарешті, стратегія підприємницького управління сприяє довгостроковій конкурентоспроможності. Вона дозволяє не лише відповідати на виклики середовища, а й активно впливати на нього, задаючи нові стандарти та створюючи бар'єри для конкурентів. У результаті підприємство не просто пристосовується, а й стає лідером у своїй сфері.

Основні підходи до реалізації стратегії підприємницького управління

Реалізація стратегії підприємницького управління може здійснюватися за кількома підходами, кожен з яких акцентує увагу на певних ресурсах і можливостях бізнесу.

Інноваційний підхід

Він ґрунтується на створенні й впровадженні нових продуктів, технологій

та управлінських рішень. У цьому випадку підприємство робить ставку на інноваційність як головний фактор конкурентних переваг. Приклади такого підходу — ІТ-компанії, які пропонують унікальні програмні рішення, або виробники, що впроваджують новітні технології виробництва.

Ресурсний підхід

Цей підхід зосереджується на оптимальному використанні внутрішніх ресурсів — фінансових, матеріальних, людських, інформаційних. Підприємство прагне побудувати свою стратегію так, щоб максимально ефективно застосовувати те, що воно має у своєму розпорядженні, і водночас залучати нові ресурси. Наприклад, компанія може використовувати свій кадровий потенціал як головний інструмент розвитку.

Ринковий підхід

Його суть полягає у зосередженні на потребах споживачів і гнучкому реагуванні на зміни попиту. Компанія вивчає ринок, аналізує поведінку клієнтів, конкурентів і формує свою політику відповідно до отриманих даних. Це дозволяє не лише відповідати на існуючий попит, а й формувати нові потреби.

Партнерський підхід

Розвиток підприємницького управління може базуватися і на активному встановленні партнерств та кооперацій. У цьому випадку підприємство шукає можливості для спільних проектів, альянсів, аутсорсингу, що дозволяє посилити конкурентні позиції за рахунок взаємодоповнення ресурсів і компетенцій.

Соціально-відповідальний підхід

У сучасних умовах важливого значення набуває врахування соціальних і екологічних аспектів у стратегії підприємницького управління. Це підвищує довіру з боку суспільства, сприяє позитивному іміджу компанії та відкриває нові можливості для залучення інвестицій.

Стратегія підприємницького управління є ключовим інструментом розвитку суб'єктів бізнесу, адже вона поєднує стратегічне бачення з гнучкістю та інноваційністю. Вона забезпечує здатність компаній швидко реагувати на

зміни ринку, використовувати нові можливості, управляти ризиками та формувати унікальні конкурентні переваги.

Розвиток підприємницького управління тісно пов'язаний із життєвим циклом підприємства: на етапі створення воно концентрується на пошуку ідей та ресурсів, на стадії зростання — на масштабуванні, на зрілості — на підтриманні стабільності, а в кризових умовах — на пошуку нових ніш і реструктуризації.

Важливим чинником успішної реалізації цієї стратегії є підприємницька культура, яка стимулює ініціативність, інноваційність та відповідальність працівників. Саме вона формує внутрішнє середовище, у якому з'являються нові ідеї та бізнес-рішення.

Український контекст вимагає особливої уваги до підприємницького управління. В умовах воєнних ризиків, економічної нестабільності та інтеграції у європейський простір ця стратегія дозволяє підприємствам залишатися стійкими, а подекуди навіть отримувати нові конкурентні переваги.

Практичні інструменти, такі як дизайн-мислення, lean-менеджмент, agile-підходи чи бізнес-інкубатори, відкривають підприємствам додаткові можливості для розвитку. Водночас міжнародний досвід, зокрема концепція «інтрапренерства» у великих корпораціях, може стати корисним орієнтиром для українських компаній.

Отже, стратегія підприємницького управління виступає не лише як модель реагування на середовище, а й як активний механізм створення нових ринкових тенденцій і забезпечення довгострокового зростання.

Теми для обговорення:

1. У чому полягає сутність підприємницького управління та його відмінність від традиційного менеджменту?
2. Як стратегія підприємницького управління впливає на інноваційний розвиток підприємства?
3. Яким чином підприємство може управляти ризиками у межах

підприємницької стратегії?

4. Як змінюється підприємницьке управління залежно від стадії життєвого циклу компанії?

5. Яке значення має підприємницька культура для реалізації стратегії?

6. Які інструменти є найбільш ефективними для впровадження підприємницького управління в сучасних умовах?

7. Як міжнародний досвід підприємницького управління може бути адаптований до українських реалій?

Тема 12. Стратегія і тактика управління підприємницькою діяльністю суб'єктів бізнесу

Метою є розкрити зміст і взаємозв'язок стратегії та тактики в управлінні підприємницькою діяльністю, визначити їхнє значення для розвитку суб'єктів бізнесу та окреслити особливості формування ефективної стратегії й тактики в сучасних умовах.

Управління підприємницькою діяльністю неможливе без чітко окреслених стратегічних і тактичних орієнтирів. Стратегія задає довгостроковий вектор розвитку бізнесу, визначає головні цілі, ресурси та напрями діяльності. Тактика ж конкретизує, яким чином ця стратегія буде реалізована у короткостроковій перспективі, які кроки, методи та інструменти варто застосовувати.

Таким чином, стратегія і тактика виступають двома взаємодоповнювальними рівнями управління. Без стратегії підприємницька діяльність може втратити системність і орієнтацію на майбутнє. Без тактики — навіть найкраща стратегія залишиться декларацією, не підкріпленою практичними діями.

Стратегічні та тактичні рішення у бізнесі завжди взаємопов'язані. Якщо стратегія відповідає на запитання «куди ми прагнемо рухатися?», то тактика пояснює — «як саме ми цього досягнемо?». Від гармонійного поєднання цих рівнів залежить успішність підприємства в конкурентному середовищі.

Сутність і відмінності стратегії та тактики в управлінні підприємництвом

Стратегія та тактика в управлінні підприємницькою діяльністю мають різні часові горизонти, рівень узагальненості та характер рішень, але разом вони формують єдину систему управління.

Стратегія — це довгостроковий план дій підприємства, який визначає основні напрями розвитку, формулює місію та цілі бізнесу, орієнтує на завоювання і зміцнення позицій на ринку. Вона задає рамки для прийняття рішень, окреслює ключові пріоритети, визначає, які ресурси будуть використані та які ринки — освоєні. Стратегія — це «карта майбутнього» підприємства.

Тактика — це короткострокові рішення та конкретні дії, спрямовані на реалізацію стратегічних цілей. Вона відображає методи, інструменти і способи досягнення поставлених завдань. Якщо стратегія відповідає на питання «що і для чого робити?», то тактика зосереджується на питанні «як робити?».

Відмінності між стратегією та тактикою можна звести до кількох ключових аспектів:

- 1) Часовий горизонт: стратегія орієнтована на роки чи навіть десятиліття, тактика — на місяці або квартали.
- 2) Рівень узагальненості: стратегія задає загальний курс, тоді як тактика деталізує окремі кроки.
- 3) Гнучкість: тактика більш динамічна і швидше змінюється відповідно до ситуації, тоді як стратегія більш стабільна.
- 4) Функція: стратегія спрямована на створення переваг у довгостроковій перспективі, тактика — на досягнення проміжних результатів.

У практиці підприємництва обидва елементи взаємодоповнюють один одного. Тактика без стратегії ризикує перетворитися на хаотичний набір дій, тоді як стратегія без тактики залишається нереалізованою ідеєю.

Взаємозв'язок стратегії і тактики та їх роль у розвитку підприємницької діяльності

Стратегія і тактика в управлінні підприємництвом не існують окремо одна від одної. Вони формують цілісну систему, у якій стратегія визначає загальний напрям розвитку, а тактика — конкретні дії, що забезпечують рух у цьому напрямі.

Цей взаємозв'язок можна порівняти з подорожжю: стратегія — це вибір кінцевої точки та маршруту, тоді як тактика — це конкретні рішення під час подорожі, що враховують погодні умови, наявність ресурсів чи несподівані перешкоди.

У бізнесі тактичні дії завжди повинні відповідати стратегічним цілям. Якщо компанія обрала стратегію інноваційного розвитку, то її тактичні кроки мають включати впровадження нових технологій, інвестиції в наукові дослідження, створення умов для творчості персоналу. Якщо ж стратегія спрямована на зниження витрат, то тактичні заходи мають стосуватися оптимізації процесів, контролю витрат і підвищення ефективності ресурсів.

Водночас стратегія не є абсолютно незмінною. Реалії ринку, економічні чи політичні умови можуть змінюватися настільки швидко, що підприємству доводиться коригувати свій стратегічний курс. Саме тактичні рішення дозволяють перевіряти життєздатність стратегії на практиці і вчасно вносити необхідні корективи.

Таким чином, стратегія і тактика перебувають у постійній взаємодії: стратегія задає напрям, а тактика уточнює шлях досягнення. Разом вони забезпечують узгодженість дій підприємства, дозволяють уникнути хаотичності й формують передумови для сталого розвитку.

Особливості формування стратегії та тактики управління підприємницькою діяльністю

Формування стратегії й тактики управління підприємництвом — це складний і багаторівневий процес, який поєднує аналітику, прогнозування та практичні рішення.

1. Аналітична основа.

Будь-яка стратегія починається з аналізу внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішнього середовища. На цьому етапі використовуються інструменти стратегічного аналізу — SWOT, PEST, конкурентний аналіз, оцінка ресурсів і можливостей. Це дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, виявити можливості й загрози.

2. Визначення стратегічних цілей.

Після аналізу формується бачення майбутнього підприємства. Цілі мають бути конкретними, вимірюваними й орієнтованими на довгостроковий розвиток. Важливо, щоб вони узгоджувалися з місією бізнесу та відповідали його цінностям.

3. Вибір стратегічних напрямів.

На цьому етапі підприємство визначає, які ринки буде освоювати, які продукти розвивати, які ресурси залучати. Це вибір векторів, що визначатимуть конкурентоспроможність бізнесу у майбутньому.

4. Розробка тактичних кроків.

Тактика конкретизує обрані напрями у вигляді детальних планів дій. Вона включає формування маркетингових заходів, виробничих програм, інноваційних проєктів, фінансових планів. Тактичні рішення завжди мають бути узгоджені з обраною стратегією.

5. Реалізація та контроль.

Управління підприємництвом передбачає постійний моніторинг результатів і корекцію тактичних дій залежно від зміни умов. Цей етап забезпечує зворотний зв'язок між стратегією і практикою, дозволяючи вносити корективи як у тактичні рішення, так і в стратегічні орієнтири.

Особливістю сучасного підприємництва є те, що формування стратегії й тактики відбувається у динамічному та часто непередбачуваному середовищі. Це вимагає від підприємців гнучкості, готовності до змін та застосування інноваційних управлінських підходів.

Український контекст формування стратегії і тактики

підприємницької діяльності

Сучасні українські підприємства функціонують у надзвичайно складному середовищі, яке визначається поєднанням зовнішніх і внутрішніх чинників. Це вимагає від бізнесу особливої уваги до розробки як стратегій, так і тактичних рішень.

Найбільший вплив на формування стратегій має воєнний стан та пов'язана з ним економічна й політична нестабільність. Підприємці змушені розробляти сценарні стратегії, передбачати кілька можливих варіантів розвитку подій та оперативно коригувати свої плани. У тактичному вимірі це означає постійний пошук альтернативних каналів постачання, диверсифікацію ринків збуту, зміцнення партнерських зв'язків.

Важливим фактором є також євроінтеграційний курс України. Він відкриває нові можливості для бізнесу, але водночас висуває вимоги до прозорості, якості продукції, дотримання стандартів ESG (екологія, соціальна відповідальність, корпоративне управління). Це вимагає включення цих принципів у стратегічні документи та їх тактичну реалізацію через конкретні бізнес-процеси.

Інноваційність стає критично важливим чинником. Українські компанії, які активно впроваджують цифрові технології, автоматизацію, електронну комерцію, мають більше шансів адаптуватися до турбулентності ринку. Тому інноваційні рішення потрібно інтегрувати не лише у стратегію, але й у тактичні кроки щоденної діяльності.

Окремо варто зазначити соціальну складову. У нинішніх умовах підприємства дедалі частіше беруть на себе соціальну відповідальність: підтримують працівників, допомагають армії, реалізують волонтерські програми. Це формує нову модель бізнес-поведінки, де стратегічні та тактичні рішення враховують не лише економічні, а й суспільні цілі.

Таким чином, у сучасній Україні стратегія і тактика підприємницького управління мають бути водночас гнучкими, інноваційними та соціально

відповідальними. Це є запорукою не лише виживання, а й сталого розвитку підприємств у складних умовах.

Стратегія і тактика управління підприємницькою діяльністю є двома взаємопов'язаними рівнями системи управління, що забезпечують узгодженість дій підприємства. Стратегія визначає довгострокові цілі, місію, напрями розвитку та способи формування конкурентних переваг. Вона є орієнтиром, «дорожньою картою» для бізнесу. Тактика, у свою чергу, конкретизує обраний стратегічний курс, визначаючи короткострокові дії, методи й інструменти, необхідні для реалізації поставлених завдань.

Без тактики стратегія ризикує залишитися лише декларативним документом, а без стратегії тактичні дії перетворюються на хаотичні реакції на виклики середовища. Тому тільки гармонійне поєднання стратегічного й тактичного рівнів дозволяє підприємству забезпечити системність і результативність управління.

Важливим є врахування національних особливостей ведення бізнесу. В українських умовах формування стратегії та тактики набуває додаткової складності через воєнні ризики, нестабільність економіки та одночасно відкриті перспективи євроінтеграції. Тому підприємства мають робити акцент на гнучкості, інноваційності й соціальній відповідальності у своїх стратегічних і тактичних рішеннях.

Теми для обговорення:

1. У чому полягає сутність стратегії та тактики управління підприємницькою діяльністю?
2. Які ключові відмінності між стратегією і тактикою можна виокремити?
3. Чому стратегія і тактика мають розглядатися у тісному взаємозв'язку?
4. Як формується стратегія управління підприємницькою діяльністю?
5. Які особливості реалізації тактики в умовах невизначеності?
6. Як впливає український контекст (воєнні умови, євроінтеграція,

інноваційні виклики) на формування стратегії і тактики бізнесу?

7. Чому соціальна відповідальність стає важливою складовою сучасної підприємницької стратегії та тактики?

Тема 13. Модель стратегічного управління підприємництвом та торгівлею

Метою є розкрити сутність та зміст моделей стратегічного управління, показати їхнє значення для розвитку підприємництва й торгівлі, а також визначити ключові елементи ефективної моделі в сучасних умовах господарювання.

Стратегічне управління у сфері підприємництва та торгівлі розглядається як комплексний процес, що поєднує аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення місії та цілей підприємства, розробку стратегії та її реалізацію через конкретні управлінські механізми. Його особливість полягає у довгостроковій орієнтації на розвиток і створення конкурентних переваг.

Модель стратегічного управління — це узагальнена схема, яка відображає взаємозв'язки між основними елементами цього процесу. Вона дозволяє системно організувати діяльність підприємства, забезпечити послідовність прийняття рішень та їх відповідність стратегічним орієнтирам.

У підприємстві та торгівлі така модель має особливе значення, адже ці сфери функціонують у динамічному середовищі, де попит і пропозиція постійно змінюються, конкуренція зростає, а поведінка споживачів стає більш вимогливою. Без чіткої моделі управління підприємство ризикує діяти хаотично, втрачаючи ресурси і можливості.

Структурні елементи моделі стратегічного управління

Модель стратегічного управління у сфері підприємництва та торгівлі зазвичай включає кілька ключових складових, які утворюють логічно послідовний процес.

1. Місія та бачення підприємства.

Будь-яка модель стратегічного управління починається з формування місії — основної причини існування підприємства, його призначення на ринку. Бачення, у свою чергу, відображає уявлення про бажане майбутнє підприємства, його довгострокові орієнтири.

2. Аналіз зовнішнього середовища.

Цей етап передбачає вивчення макроекономічних тенденцій, законодавчих змін, технологічних новацій, конкурентного середовища, потреб і поведінки споживачів. Для цього застосовуються інструменти PEST-аналізу, моделі «п'яти сил Портера» тощо.

3. Аналіз внутрішнього середовища.

Визначаються сильні та слабкі сторони підприємства, його ресурсний потенціал, структура управління, кадровий склад, фінансові можливості. Цей аналіз дозволяє зрозуміти, наскільки організація готова реалізовувати обрану стратегію.

4. Формування стратегічних цілей.

На основі проведеного аналізу формуються конкретні цілі, які мають бути досяжними, вимірюваними й орієнтованими на довгостроковий результат.

5. Вибір та розробка стратегії.

Підприємство визначає, який саме тип стратегії воно обирає — зростання, диверсифікації, інноваційного розвитку, лідерства за витратами чи диференціації. У торгівлі, наприклад, це може бути стратегія розширення мережі, виходу на нові ринки чи впровадження електронної комерції.

6. Реалізація стратегії.

Цей етап охоплює організаційні заходи, фінансове забезпечення, формування корпоративної культури, розробку тактичних планів. Реалізація передбачає координацію дій усіх підрозділів підприємства.

7. Контроль та оцінка результатів.

Постійний моніторинг дозволяє визначити, наскільки ефективною є обрана стратегія, і своєчасно вносити корективи. Це забезпечує гнучкість та

адаптивність бізнесу в умовах змінного ринкового середовища.

У сукупності ці елементи створюють цілісну модель стратегічного управління, що дозволяє підприємству діяти системно й узгоджено, підвищуючи його конкурентоспроможність.

Особливості застосування моделі стратегічного управління у підприємництві та торгівлі

Сфера підприємництва і торгівлі відзначається високою динамічністю та чутливістю до змін у зовнішньому середовищі. Це накладає відбиток на використання моделі стратегічного управління і зумовлює її певні особливості.

По-перше, **значний вплив ринкових коливань**. Торгівля безпосередньо залежить від попиту, купівельної спроможності споживачів та рівня конкуренції. Тому стратегічні рішення у цій сфері мають бути максимально гнучкими, передбачати різні сценарії розвитку подій і варіанти швидкого реагування.

По-друге, **велика роль маркетингових стратегій**. На відміну від виробничих підприємств, у торгівлі успіх багато в чому залежить від вміння формувати попит, працювати з брендом, створювати позитивний клієнтський досвід. Тому у моделі стратегічного управління торговельних структур маркетинг займає центральне місце.

По-третє, **широке використання цифрових технологій**. Сьогодні торгівля дедалі більше переходить у формат електронної комерції, що змінює підходи до стратегічного управління. Успіх компанії часто визначається рівнем автоматизації бізнес-процесів, ефективністю використання онлайн-каналів збуту та здатністю працювати з великими масивами даних про клієнтів.

По-четверте, **необхідність швидкого оновлення асортименту і форматів діяльності**. Підприємства у сфері торгівлі змушені швидко реагувати на зміну споживчих уподобань. Це вимагає включення у модель стратегічного управління інструментів прогнозування трендів, управління товарними запасами та логістикою.

По-п'яте, **значення партнерських відносин**. Торгівля не може існувати

ізолювано: вона завжди пов'язана з постачальниками, логістичними операторами, фінансовими установами. Тому модель стратегічного управління має враховувати розвиток партнерської мережі як один з ключових факторів конкурентоспроможності.

Модель стратегічного управління в підприємстві та торгівлі має базуватися не лише на класичних підходах, а й на гнучких, інноваційних та клієнтоорієнтованих рішеннях, що дозволяють швидко адаптуватися до мінливих умов ринку.

Таблиця 13.4.

Узагальнена модель стратегічного управління підприємством і торгівлею

Етап	Зміст	Особливості для підприємства та торгівлі
1. Формування місії та бачення	Визначення призначення підприємства, його ролі на ринку, довгострокових орієнтирів.	Врахування специфіки цільового ринку, формування клієнтоорієнтованої місії.
2. Аналіз зовнішнього середовища	Дослідження макро- та мікросередовища: політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, конкуренти, споживачі.	Використання PEST-аналізу, моделі «5 сил Портера»; особливий акцент на поведінку споживачів і тренди попиту.
3. Аналіз внутрішнього середовища	Оцінка ресурсів, компетенцій, організаційної	Виявлення сильних і слабких сторін, визначення потенціалу

	структури, фінансових можливостей.	для інновацій і цифровізації.
4. Постановка стратегічних цілей	Формулювання конкретних довгострокових завдань.	Цілі мають враховувати швидкі зміни споживчих уподобань і необхідність адаптації.
5. Вибір та розробка стратегії	Визначення напрямку розвитку: зростання, диверсифікація, диференціація, лідерство за витратами тощо.	У торгівлі часто застосовуються стратегії розширення асортименту, виходу на нові ринки, впровадження e-commerce.
6. Реалізація стратегії	Втілення стратегічних рішень через організаційні, фінансові та маркетингові інструменти.	Акцент на цифрових технологіях, логістиці, управлінні товарними запасами, формуванні клієнтського досвіду.
7. Контроль та оцінка результатів	Вимірювання досягнутих результатів, корекція стратегії та тактики.	Постійний моніторинг ринкової кон'юнктури та гнучке реагування на зміни.

Таблиця допомагає побачити модель стратегічного управління не просто як набір етапів, а як систему, що інтегрує загальні підходи з урахуванням специфіки підприємництва й торгівлі.

Модель стратегічного управління підприємством і торгівлею є цілісною системою, що поєднує аналітику, планування, реалізацію та контроль. Вона дозволяє підприємствам чітко визначати своє місце на ринку, формувати

довгострокові цілі, обирати ефективні стратегії розвитку та забезпечувати їх практичне втілення.

Ключовими елементами моделі виступають: формування місії та бачення, аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища, постановка стратегічних цілей, вибір стратегії, її реалізація та контроль результатів. У підприємництві та торгівлі ця модель набуває особливого значення через високу динаміку попиту, конкурентний тиск та активне впровадження цифрових технологій.

Важливим є також акцент на клієнтоорієнтованості, здатності швидко реагувати на ринкові коливання, використанні маркетингових інструментів і побудові партнерських відносин. У сучасних умовах успішність бізнесу в значній мірі визначається тим, наскільки ефективно він застосовує модель стратегічного управління у своїй діяльності.

Отже, дана модель виступає не лише управлінським механізмом, а й гарантією стійкості та конкурентоспроможності підприємств у мінливому ринковому середовищі.

Теми для обговорення:

1. У чому полягає сутність моделі стратегічного управління підприємництвом і торгівлею?
2. Які ключові елементи формують цю модель?
3. Чому аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища є критично важливим для стратегічного управління?
4. Як відрізняється застосування моделі стратегічного управління у сфері торгівлі порівняно з виробничими підприємствами?
5. Яку роль відіграють цифрові технології у сучасних моделях управління торгівлею?
6. Чому контроль і корекція результатів вважаються невід'ємними складовими стратегічного процесу?
7. Як клієнтоорієнтованість впливає на формування стратегії підприємств у сфері торгівлі?

Тема 14. Оцінка управлінського процесу загалом у діяльності та розвитку суб'єктів бізнесу

Метою є дослідити сутність і значення оцінки управлінського процесу, розкрити підходи та методи його оцінювання, а також показати, як результати такої оцінки впливають на ефективність діяльності й розвиток суб'єктів бізнесу.

Управлінський процес у підприємстві охоплює широкий спектр діяльності — від стратегічного планування до щоденного прийняття тактичних рішень. Він є основою функціонування будь-якого суб'єкта бізнесу, адже саме управління забезпечує узгодженість дій, ефективне використання ресурсів та досягнення поставлених цілей.

Оцінка управлінського процесу виступає важливим інструментом удосконалення системи управління. Вона дозволяє виявити сильні й слабкі сторони управлінської діяльності, визначити, наскільки ефективно реалізуються функції планування, організації, мотивації та контролю. Крім того, така оцінка забезпечує зворотний зв'язок, завдяки якому підприємство може своєчасно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища.

У сучасних умовах розвитку бізнесу, які характеризуються високим рівнем конкуренції, невизначеністю та швидкими трансформаціями, оцінка управлінського процесу стає особливо важливою. Вона перетворюється не лише на механізм діагностики, але й на інструмент стратегічного розвитку підприємства.

Сутність та основні напрями оцінки управлінського процесу

Оцінка управлінського процесу — це систематичне дослідження ефективності управлінських рішень, функцій та методів керівництва підприємством з метою визначення їх відповідності стратегічним і тактичним цілям організації. Вона допомагає не лише виявити проблемні ділянки, але й знайти резерви для підвищення результативності бізнесу.

Сутність оцінки полягає у встановленні того, наскільки управлінські дії забезпечують досягнення цілей підприємства, ефективне використання ресурсів

і адаптацію до умов ринку. Іншими словами, це процес вимірювання «якості управління» в усіх його проявах.

Основні напрями оцінки управлінського процесу охоплюють:

1) Оцінку стратегічного управління. Перевіряється відповідність місії та цілей підприємства сучасним викликам, реалістичність обраної стратегії та ефективність її реалізації.

2) Оцінку організаційних структур. Аналізується, наскільки структура управління відповідає масштабам і цілям підприємства, чи забезпечує вона ефективну координацію діяльності.

3) Оцінку кадрового потенціалу. Вивчається рівень професійної компетентності менеджерів, їхня здатність приймати рішення, мотивувати працівників і організовувати роботу команди.

4) Оцінку інформаційного забезпечення. Перевіряється якість інформаційних потоків, наявність сучасних технологій управління, своєчасність і точність даних, які використовуються при прийнятті рішень.

5) Оцінку функцій контролю. Аналізується, чи забезпечує система контролю своєчасне виявлення відхилень і корекцію дій підприємства.

Таким чином, оцінка управлінського процесу є комплексною і передбачає вивчення як стратегічних, так і оперативних аспектів управління.

Методи та інструменти оцінки управлінського процесу

Оцінка управлінського процесу може здійснюватися з використанням різноманітних методів і підходів, які дозволяють отримати як кількісні, так і якісні результати. У виборі методики важливо враховувати специфіку підприємства, його розміри, галузь діяльності та цілі оцінювання.

1. Кількісні методи.

Вони базуються на аналізі числових показників, що відображають ефективність управління. До них належать:

- фінансові коефіцієнти (рентабельність, ліквідність, оборотність активів, співвідношення власного й позикового капіталу);

- показники продуктивності праці, витрат на управління, рівня використання ресурсів;
- економічна додана вартість (EVA), що показує, наскільки управління забезпечує приріст вартості бізнесу.

2. Якісні методи.

Вони застосовуються для оцінки тих характеристик управлінського процесу, які важко виразити у цифрах. До них належать:

- експертні оцінки (залучення незалежних фахівців для визначення ефективності управлінських рішень);
- анкетування та опитування працівників для виявлення рівня задоволеності управлінням;
- бенчмаркінг — порівняння управлінських практик підприємства з кращими галузевими чи міжнародними прикладами.

3. Системні методи.

Ці методи дозволяють оцінити управління як цілісну систему:

- SWOT-аналіз управлінської діяльності (сильні й слабкі сторони управління, можливості і загрози для його вдосконалення);
- Balanced Scorecard (система збалансованих показників), яка дозволяє оцінювати управління з позицій фінансів, клієнтів, внутрішніх процесів та навчання персоналу;
- моделі зрілості управління, що визначають рівень розвитку управлінських практик у підприємстві.

4. Інноваційні методи.

У сучасних умовах все більше значення набувають цифрові інструменти оцінки:

- використання бізнес-аналітики (Business Intelligence) для відстеження KPI в режимі реального часу;
- аналіз Big Data для прогнозування результатів управлінських рішень;
- застосування штучного інтелекту для моделювання альтернативних

сценаріїв управління.

Ефективна оцінка управлінського процесу має поєднувати кількісні та якісні методи, класичні й інноваційні інструменти, що дозволяє отримати повну картину управлінської діяльності.

Значення та практичне застосування оцінки управлінського процесу

Оцінка управлінського процесу відіграє ключову роль у розвитку суб'єктів бізнесу, адже вона дозволяє не лише визначати рівень ефективності управління, але й забезпечує основу для прийняття рішень, спрямованих на вдосконалення діяльності підприємства.

Передусім, оцінювання допомагає підвищити результативність бізнесу. Воно дає змогу виявити «вузькі місця» у системі управління, визначити неефективні процедури, знайти недоліки в організації праці чи розподілі ресурсів. Завдяки цьому керівництво отримує можливість своєчасно усунути проблеми та забезпечити раціональніший розподіл наявних можливостей.

Важливою перевагою є й посилення конкурентоспроможності підприємства. Порівняння власних управлінських практик із досвідом провідних компаній дозволяє відкривати нові підходи, які можуть стати основою для формування стійких конкурентних переваг.

Оцінка управлінського процесу також відіграє роль у формуванні стратегії розвитку підприємства. Вона показує, наскільки обраний стратегічний курс відповідає реальним умовам та можливостям організації, і дає підстави для своєчасного коригування. Це робить систему управління більш гнучкою та здатною адаптуватися до змін.

Крім того, аналіз управлінських рішень має значення і для мотивації персоналу. Коли працівники розуміють, що їхня діяльність об'єктивно оцінюється і що результати аналізу безпосередньо впливають на винагороди чи перспективи кар'єрного розвитку, це стимулює їх до більшої активності та ініціативності.

Важливо підкреслити й інноваційну складову. Використання сучасних

методів оцінки, цифрових технологій та бізнес-аналітики дозволяє підприємствам не лише контролювати ефективність управління, а й швидко реагувати на виклики ринку, впроваджувати нові продукти й послуги, підвищувати якість клієнтського обслуговування.

Оцінка управлінського процесу виступає не тільки механізмом контролю, але й дієвим інструментом стратегічного розвитку, що забезпечує стабільність, адаптивність і довгостроковий успіх суб'єктів бізнесу.

Оцінка управлінського процесу є важливим елементом сучасного менеджменту, що дозволяє комплексно дослідити ефективність роботи підприємства та рівень його готовності до викликів ринкового середовища. Вона охоплює стратегічний і тактичний рівні управління, забезпечуючи можливість своєчасно виявляти слабкі місця та використовувати наявні резерви розвитку.

Завдяки оцінці управління підприємство отримує чітке уявлення про відповідність своїх дій поставленим цілям, про якість організаційних структур і управлінських рішень, а також про потенціал для підвищення конкурентоспроможності. Використання сучасних методів і цифрових інструментів аналізу перетворює оцінку на потужний механізм вдосконалення бізнес-процесів та формування інноваційних підходів.

Таким чином, оцінка управлінського процесу виступає не лише індикатором результативності, а й важливим інструментом стратегічного розвитку, що сприяє стабільності та довгостроковому успіху суб'єктів бізнесу.

Теми для обговорення:

1. У чому полягає сутність оцінки управлінського процесу?
2. Які основні напрями аналізу управління є найбільш важливими для бізнесу?
3. Чим відрізняються кількісні та якісні методи оцінки управлінського процесу?
4. Як результати оцінки впливають на формування стратегії розвитку?

підприємства?

5. Яке значення має оцінка управлінського процесу для мотивації персоналу?

6. Як цифрові технології змінюють підходи до оцінки управлінської діяльності?

7. Чому оцінку управлінського процесу можна розглядати як інструмент інноваційного розвитку підприємства?

3. ТЕМАТИКА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Самостійна робота здобувача освіти (СРС) – це форма організації навчального процесу, за якої заплановані завдання виконуються здобувачем освіти самостійно під методичним керівництвом викладача.

До завдань самостійної роботи, які запропоновані здобувачам освіти, віднесено:

1. Вивчення лекційного матеріалу.
2. Робота з вивчення рекомендованої літератури.
3. Вивчення основних термінів та понять за темами дисципліни.
4. Підготовка до практичних занять, дискусій, роботи в малих групах, тестування.
5. Контрольна перевірка кожним здобувачем освіти особистих знань за запитаннями для самоконтролю.

4. ПЕРЕЛІК ТЕМ ДЛЯ НАПИСАННЯ РЕФЕРАТІВ

1. Сутність і значення стратегії розвитку в сучасному бізнесі.
2. Підприємництво як основа стратегічного розвитку економіки.
3. Теоретичні підходи до формування стратегій підприємств.
4. Стратегічне мислення як складова управлінської діяльності.
5. Види стратегій розвитку підприємств у підприємстві та торгівлі.
6. Альтернативність у стратегічному виборі: сутність і значення.
7. Стратегія диверсифікації: можливості та ризики для підприємств.
8. Стратегії зростання: інтеграційні та інноваційні підходи.
9. Конкурентні стратегії підприємств у торгівлі.
10. Стратегія лідерства за витратами: переваги та недоліки.
11. Стратегія диференціації у сфері підприємництва та торгівлі.
12. Стратегії виходу підприємств на нові ринки.
13. Роль інновацій у формуванні стратегій підприємницької діяльності.
14. Електронна комерція як стратегічний напрям розвитку бізнесу.
15. Модель стратегічного управління підприємництвом і торгівлею.
16. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного управління.
17. Система збалансованих показників (BSC) у стратегічному менеджменті.
18. Методи оцінки ефективності стратегій підприємства.
19. Фінансово-економічні критерії оцінки ефективності бізнес-проектів.
20. Соціальні критерії у визначенні результативності стратегічних рішень.
21. Ризики у стратегічному управлінні підприємствами.
22. Стратегії антикризового розвитку бізнесу.
23. Стратегія управління змінами в організації.
24. Організаційні структури та їх роль у стратегічному управлінні.
25. Функціональні стратегії підприємства: загальна характеристика.
26. Стратегічні аспекти у фінансовій сфері діяльності підприємства.

27. Маркетингова стратегія як складова стратегічного управління.
28. Стратегічні аспекти в управлінні персоналом.
29. Логістична стратегія підприємства.
30. Інноваційна стратегія в торгівлі та підприємництві.
31. Цифровізація як фактор стратегічного розвитку бізнесу.
32. Вплив глобалізації на стратегії підприємств.
33. Стратегії сталого розвитку підприємницької діяльності.
34. Корпоративна соціальна відповідальність як стратегічний чинник бізнесу.
35. Партнерські відносини у формуванні стратегій підприємств.
36. Роль підприємця у стратегічному розвитку бізнесу.
37. Стратегічний вибір як процес: підходи та методи.
38. Стратегії лідерства на ринку: досвід міжнародних компаній.
39. Особливості стратегічного управління у малому бізнесі.
40. Стратегії розвитку середніх і великих підприємств.
41. Інвестиційні стратегії підприємств у торгівлі та підприємстві.
42. Стратегії управління витратами підприємства.
43. Мотивація персоналу як стратегічний ресурс розвитку бізнесу.
44. Роль лідерства в реалізації стратегій підприємства.
45. Методи прогнозування в стратегічному управлінні.
46. Оцінка управлінського процесу в діяльності суб'єктів бізнесу.
47. Використання бенчмаркінгу у стратегічному управлінні.
48. Стратегії виходу українських підприємств на міжнародні ринки.
49. Особливості стратегічного управління у сфері торгівлі.
50. Вплив державної політики на стратегічний розвиток підприємництва.
51. Біржова діяльність як стратегічний напрям розвитку бізнесу.
52. Формування політики суб'єктів бізнесу в умовах ринку.
53. Підприємницьке управління як стратегічний ресурс розвитку бізнесу.
54. Стратегія і тактика управління підприємницькою діяльністю.

55. Використання ІТ-технологій у стратегічному управлінні бізнесом.
56. Стратегічні альянси: форми і значення для розвитку підприємств.
57. Гнучкі стратегії як відповідь на виклики сучасного ринку.
58. Сучасний стан і перспективи стратегічного управління в Україні.
59. Зарубіжний досвід стратегічного управління підприємництвом.
60. Проблеми та перспективи впровадження стратегічного управління у торгівлі та підприємстві.

5. ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ

Політика викладача щодо здобувача освіти

Відвідування занять є обов'язковим компонентом вивчення навчальної дисципліни. Про відсутність з поважних причин здобувачі освіти зобов'язані доводити до відома викладача заздалегідь. За об'єктивних причин (наприклад, хвороба, карантин, міжнародна мобільність) навчання може відбуватись в он-лайн формі за погодженням із деканатом та викладачем.

Політика щодо зарахування результатів формальної, неформальної та інформальної освіти. Результати навчання, здобуті шляхом формальної, неформальної та/або інформальної освіти, визнаються в ВНУ імені Лесі Українки шляхом валідації (https://vnu.edu.ua/sites/default/files/2021-02/Polozhennia_%20vyznannia_rezultativ_navchannia_formalnoi.pdf).

Визнанню можуть підлягати такі результати навчання, отримані в неформальній освіті, які за тематикою, обсягом вивчення та змістом відповідають як освітньому компоненту в цілому, так і його окремому розділу, темі (темам), індивідуальному завданню, контрольній роботі тощо, які передбачені силабусом навчального компонента:

Визнання результатів навчання, отриманих у неформальній та/або інформальній освіті, відбувається в семестрі, що передує семестру початку вивчення освітнього компонента, або першого місяця від початку семестру,

враховуючи ймовірність не підтвердження здобувачем результатів такого навчання.

Політика щодо академічної доброчесності.

Жодні форми порушення академічної доброчесності не толеруються. Усі письмові роботи перевіряються на наявність плагіату. Списування під час контрольних робіт та екзамену заборонені (в т.ч. із використанням мобільних девайсів). Мобільні пристрої дозволяється використовувати лише під час он-лайн тестування.

Політика щодо дедлайнів та перескладання.

Роботи, які здаються із порушенням термінів без поважних причин, оцінюються на нижчу оцінку (-2 бали). Перескладання модулів відбувається із дозволу деканату за наявності поважних причин (наприклад, лікарняний).

6. ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ

На іспит виносяться основні питання, типові та комплексні задачі, ситуації, завдання, що потребують творчої відповіді та уміння синтезувати отриманні знання і застосовувати їх під час розв'язання практичних задач.

Перелік питань на екзамен

1. Еволюція систем планування розвитку фірми. Процес розвитку підприємства як об'єкта управління.
2. Основні етапи розробки та реалізації стратегії на підприємстві.
3. Сутність стратегії підприємства. Поняття стратегічної одиниці бізнесу (СОБ) та портфеля підприємства.
4. Стратегії однобізнесових та мультибізнесових підприємств, їх види та призначення. Ієрархія стратегій, процес її формування на підприємстві.
5. Роль і функції вищого керівництва у розробці стратегії. Розробка стратегії та структура управління підприємством.

6. Інформаційно-аналітичне забезпечення процесу розробки стратегії.
7. Макро- та мікросередовище підприємства – сутність та основні характеристики. Система сканування та прогнозування зовнішнього середовища.
8. Основні типи зовнішнього середовища. Аналіз галузі та конкуренції.
9. Аналіз споживачів. Основні критерії сегментації ринку.
10. Аналіз постачальників. Фактори, що необхідно враховувати при аналізі постачальників.
11. Аналіз конкурентів. Поняття стратегічної групи конкурентів.
12. Визначення загроз і можливостей зовнішнього середовища. Методи реагування на зміни зовнішнього середовища.
13. Сутність та принципи аналізу внутрішнього середовища підприємства. Оцінка сильних та слабких сторін підприємства.
14. Проблеми аналізу внутрішнього середовища, його роль в розробці стратегії підприємства
15. PEST-аналіз, його роль в аналізі зовнішнього середовища. Характеристики матриці можливостей та матриці загроз.
16. SWOT - аналіз як узагальнюючий метод аналізу середовища. Складання профілю середовища.
17. Поняття місії підприємства. Фактори, які потрібно враховувати при розробці місії.
18. Цілі підприємства, основні напрямки встановлення цілей. Класифікація цілей.
19. Фази та способи встановлення цілей. Вимоги до цілей. Ієрархія цілей.
20. Корпоративна стратегія підприємства. Поняття та основні типи корпоративних стратегій.
21. Конкурентна стратегія як план окремого бізнес-напрямку підприємства. Типи конкурентних стратегій (бізнес-стратегій).
22. Функціональні стратегії, їх призначення та взаємозв'язок.
23. Сутність та основні етапи портфельного аналізу.

24. Характеристика матриці Бостонської консультативної групи (БКГ). Основні переваги та недоліки матриці БКГ.
25. Багатофакторна матриця компанії “Мак-Кінсі”, її оцінка.
26. Вибір стратегії. Ключові фактори вибору стратегії. Матриця вибору стратегії А.Томпсона і А.Стрікланда.
27. Стратегічні альтернативи. Оцінювання обраних альтернативних стратегій. Експертні методи у стратегічному виборі.
28. Функції вищого керівництва при виконанні стратегії.
29. Стратегічні зміни на підприємстві. Тактика впровадження змін.
30. Ставлення до змін. Матриця “зміна – опір”.
31. Стили керівництва при розв’язанні конфліктів. Організаційна структура підприємства як об’єкт стратегічних змін.
32. Суть та завдання стратегічного контролю. Оцінювання виконання стратегії. Проведення коригування стратегії за результатами контролю.

Шкала оцінювання

Оцінка в балах	Лінгвістична оцінка	Оцінка за шкалою ECTS	
		оцінка	пояснення
90–100	Відмінно	A	відмінне виконання
82–89	Дуже добре	B	вище середнього рівня
75–81	Добре	C	загалом хороша робота
67–74	Задовільно	D	непогано
60–66	Достатньо	E	виконання відповідає мінімальним критеріям
1–59	Незадовільно	Fx	Необхідне перескладання

7. ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна література

1. Дмитрієв І. А. Економіка підприємства: навчальний посібник для практичних занять і самостійної роботи студентів вищих навчальних закладів / І. А. Дмитрієв, І. Ю. Шевченко. Х.: ХНАДУ, 2018. – 292 с
2. Бандурка О.М., Ковальов Є.В., Садиков М.А., Маковоз О.С. Економіка підприємства: навчальний посібник. – Х.: ХНУВС. 2017. 192 с.
3. Блакита Г., Лановська Г. Інтегральна оцінка діяльності підприємства. Вісник Київського національного торговельно – економічного університету, 2017. №6(116).- С. 52-61.
4. Мойсеєнко І., Ревак І., Миськів Г., Чапляк Н. Інвестиційний аналіз: навч. посіб. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 276 с.
5. Павлов К.В., Писанко С.В., Романюк Р.В, Павлова О.М. Стратегія та ризику при реформуванні ринку електроенергетики в регіонах України. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки: журнал. Луцьк. 2021. №1(25). С.16-27.
6. Павлов Костянтин, Павлова Олена, Павлов Костянтин, Ткачук Юліана, Більо Іван, Цифровізація, як основний фактор розвитку бізнесу, Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Економічні науки. № 17 (117), 2 т., 2021. С. 38-43.
7. Павлова, О., Павлов, К., Шульгач, Н., & Плоскіна, А. (2022). Формування бізнес-стратегії підвищення продовольчої безпеки харчової галузі України у воєнний період. Modeling the development of the economic systems, (4), 116–123. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-15>
8. Павлов К. В., Павлова О. М., Спас В. В., Данилюк В. В., Романюк Я. Ю. Оцінка ефективності бізнес-проектів: теорія та практика реалізації. Бізнесінформ № 5_2024. С. 161-167. Doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-161-167>
9. Павлов К.В., Освіцінський Б.Р., Сала Д., Омельчук Б.В., Новосад О.В. Макроекономічна стратегія відновлення газорозподільного ринку на прикладі

Плану Маршала. Енергозбереження, Енергетика, Енергоаудит. Економіка. №12(190). 2023. С. 73-84. <http://eee.khpi.edu.ua/article/view/302154>

Інформаційні ресурси

1. Бібліотека ім. В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/>
2. Бібліотека ім. В.Г. Короленко. URL: <http://korolenko.kharkov.com/>
3. Студентська електронна бібліотека URL: <http://www.lib.ua-ru.net/>
4. Нормативно-правова база України URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/>
5. Державний служба статистики URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
6. Інформаційні ресурси у цифровому репозиторії бібліотеки ВНУ імені Лесі Українки. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua>
7. Кабінет Міністрів України. URL: <http://www.kmu.gov.ua/>.
8. Навчальна платформа LMS Moodle:
<https://moodle.vnu.edu.ua/course/view.php?id=2094>