

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ДНІПРОВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»



А.А. Макурін, О.В. Усатенко

**ОРГАНІЗАЦІЯ ОБЛІКУ, АНАЛІЗУ Й АУДИТУ
В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ**

Навчальний посібник

Дніпро
НТУ «ДП»
2025

УДК 658.012.7
М17

*Рекомендовано вченою радою НТУ «Дніпровська політехніка»
як навчальний посібник для здобувачів ступеня магістра
спеціальності D1 Облік і оподаткування
(протокол №16 від 29.10.2025)*

Рецензенти:

М.П. Городиський – канд. екон. наук, доц. (Державний університет «Житомирська політехніка»);

В.О. Іваненко – канд. екон. наук, доц. (Житомирський державний університет імені Івана Франка).

Макурін А.А.

М17 Організація обліку, аналізу і аудиту в стратегічному управлінні [Електронний ресурс] : навч. посіб. / А.А. Макурін, О.В. Усатенко ; М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». – Дніпро : НТУ «ДП», 2025. – 85 с.

У навчальному посібнику розглянуті основні особливості організації обліку, аналізу та аудиту в системі стратегічного управління. Подано чітке розмежування базових понять управлінського контролю, внутрішнього контролю, аудиту і контролінгу. Визначено критерії оцінювання ефективності системи контролю в контексті стратегічного управління. Детально охарактеризовано види та об'єкти управлінського контролю задля глибокого розуміння його ролі в досягненні стратегічних цілей організації. Засвоений матеріал посібника сприятиме ефективній організації обліку, аналізу та аудиту процесів стратегічного управління.

Для здобувачів ступеня магістра спеціальності D1 Облік і оподаткування, а також для студентів інших спеціальностей, які мають намір сформулювати уявлення про основні аспекти функціонування управлінського контролю.

УДК 657:005.21

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
ТЕМА 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОБЛІКУ, АНАЛІЗУ І АУДИТУ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	8
1.1 Передумови розвитку теорії стратегічного управління	8
1.2 Концепція стратегічного управління	12
1.3 Предмет і об'єкт стратегічного управління підприємством.....	14
1.4 Методологічні засади організації обліку, аналізу й аудиту в системі стратегічного управління.....	16
<i>Методичні рекомендації до практичної роботи на тему: «Теоретико- методологічні засади організації обліку, аналізу та аудиту в системі стратегічного управління»</i>	<i>22</i>
ТЕМА 2 ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ОБЛІКУ ПРОЦЕСІВ ДОСЯГНЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА.....	25
2.1 Передумови для прийняття стратегічних рішень у процесі управління підприємством	25
2.2 Характерні стратегії підприємства	27
2.3 Загальна типологія підходів за рівнями управлінських рішень	29
<i>Методичні рекомендації до практичної роботи на тему: «Організація системи обліку процесів досягнення стратегічних цілей підприємства»</i>	<i>34</i>
ТЕМА 3 ОРГАНІЗАЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	38
3.1 Основні етапи стратегічного управління: стратегічне планування, стратегічний аналіз; стратегічний вибір; реалізація стратегії.....	38
3.2 Місія підприємства та правила її формулювання в процесі стратегічного управління підприємством	40
3.3 Побудова дерева стратегічних цілей та вплив на нього зовнішнього середовища.....	43
3.4 Визначення факторів, що впливають на вибір стратегічних цілей.....	48
<i>Методичні рекомендації до практичної роботи на тему: «Організація</i>	

<i>інформаційного забезпечення стратегічного управління»</i>	51
ТЕМА 4 ОРГАНІЗАЦІЯ АНАЛІТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	53
4.2 Значення стратегічного планування діяльності підприємства в умовах нестабільності зовнішнього оточення.....	54
4.3 Підходи до організації стратегічного планування на підприємстві	56
<i>Методичні рекомендації до практичної роботи на тему: «Організація аналітичної діяльності підприємства»</i>	60
ТЕМА 5 ОРГАНІЗАЦІЯ АУДИТУ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	62
5.1 Сутність і об'єкти стратегічного аналізу в процесі прийняття стратегічних рішень	62
5.2 Специфіка загального, галузевого, операційного та внутрішнього середовища підприємства.....	64
5.3 Фактори впливу на нестабільність зовнішнього середовища	66
<i>Методичні рекомендації до практичної роботи на тему: «Організація аудиту в системі стратегічного управління»</i>	69
ТЕМА 6 ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ І КОНСАЛТИНГ	73
6.1 Критерії вибору стратегічних альтернатив	73
6.2 Використання матричних моделей стратегічних рішень.....	74
<i>Методичні рекомендації до практичної роботи на тему: «Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічних рішень і консалтинг»</i>	79
РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ЗАВДАНЬ.....	81
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	85

ВСТУП

Сучасний світ характеризується безпрецедентною динамікою змін, глобалізацією економічних процесів, стрімким розвитком технологій і посиленням конкуренції на всіх рівнях. У таких умовах для будь-якої організації, незалежно від її розміру, форми власності чи галузевої належності, ключовим фактором виживання та успішного розвитку стає ефективне стратегічне управління. Запроваджуючи його принципи і методи, вдається не тільки визначити довгострокові цілі діяльності, а й розробити та реалізувати комплексний план їхнього досягнення, а також весь час адаптуватись до мінливого зовнішнього середовища.

Разом з тим, будь-яка стратегія залишається просто декларацією намірів, якщо вона не ґрунтується на достовірній, своєчасній і релевантній інформації. Саме тут на перший план виходить роль обліку, аналізу та аудиту, які, поєднавшись у синергетичний механізм, стають не тільки інструментами фінансової звітності чи контролю, а й невід'ємною складовою інформаційного забезпечення стратегічного процесу. Традиційне розуміння обліку, аналізу та аудиту часто обмежується ретроспективною функцією цих процесів, спрямованою на фіксацію минулих подій і перевірку їхньої відповідності встановленим нормам. Проте для потреб системи стратегічного управління цього недостатньо.

Сьогодні функції обліку й аудиту набувають проактивного, форсайтного характеру, перетворюючись на потужні аналітичні та контрольні інструменти, завдяки яким можна не тільки оцінювати минулі результати, а й прогнозувати майбутні тенденції, ідентифікувати потенційні ризики та можливості, формувати альтернативні сценарії розвитку і приймати обґрунтовані управлінські рішення на всіх рівнях. Без системно організованого обліку, який виходить за межі суто фінансових показників, охоплюючи нефінансові аспекти діяльності, без глибокого та всебічного аналізу, що перетворює попередні дані на цінні знання, а також без незалежного аудиту, який забезпечує достовірність

інформації та ефективність довгострокових процесів, стратегічне управління ризикує перетворитися на інтуїтивне блукання в темряві.

Навчальна дисципліна «Організація обліку, аналізу і аудиту в стратегічному управлінні» має на меті розкрити складний, але надзвичайно важливий взаємозв'язок між функціями важливих економічних процедур та їхнім впливом на формування, реалізацію та оцінку ефективності стратегії підприємства. Ми розглянемо, як сучасні системи обліку трансформуються, аби бути джерелами не тільки фінансової, а й операційної, маркетингової, інноваційної інформації, суттєво важливої для стратегічного планування. У посібнику буде проаналізовано різні методи й інструменти стратегічного аналізу, що дозволяють оцінювати вплив на діяльність підприємства зовнішнього середовища, його внутрішній потенціал, виявляти ключові фактори успіху та формувати конкурентні переваги. Особлива увага в матеріалі видання приділена стратегічному аудиту, який виходить за рамки традиційної перевірки фінансової звітності воцінюваннi відповідності обраної стратегії реальним умовам, ефективності її впровадження та здатності організації досягати поставлених довгострокових цілей.

Зміст дисципліни зосереджує в собі залежності акценту стратегічного управління від інтегрованого підходу до інформації. Це означає, що дані, зібрані системою обліку, повинні бути своєчасно проаналізовані, а результати такого аналізу мають стати основою для управлінських рішень і подальших аудиторських перевірок. Далі ми простежимо процес створення ефективно-внутрішньої системи контролю, запровадження якої не тільки запобігає помилкам і зловживанням, а й сприяє реалізації стратегії, забезпечуючи її гнучкість й адаптивність.

Розуміння розглянутих процесів набуває особливої ваги для майбутніх фахівців у галузі управління та адміністрування, оскільки дозволяє їм не просто володіти набором інструментів, а й мислити системно, бачити широку картину та приймати рішення, які сприяють сталому розвитку конкурентоспроможності організації в довгостроковій перспективі. Завданням цього навчального посібника є не тільки засвоєння здобувачами теоретичних

знань, але й формування практичних навичок, необхідних для застосування принципів обліку, аналізу та аудиту в реальних умовах стратегічного управління. Ми прагнемо показати, як функції згаданих процесів, що раніше могли здаватися відокремленими, об'єднуються в цілісну, потужну інформаційну систему, яка допомагає керівництву організації приймати найважливіші рішення.

Вивчення цієї дисципліни дозволить здобувачам ступеня магістра сформувати глибоке уявлення про те, як інформація стає стратегічним активом, а її ефективне використання – запорукою досягнення амбітних цілей. Ми впевнені, що набуті знання та навички стануть міцним фундаментом для успішної кар'єри майбутніх фахівців управлінської сфери, створюючи для них можливість стати ефективними менеджерами, що здатні орієнтуватися в складному бізнес-середовищі та приймати стратегічно виважені рішення.

ТЕМА 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОБЛІКУ, АНАЛІЗУ І АУДИТУ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1 Передумови розвитку теорії стратегічного управління

Стратегічне управління, як окрема наукова дисципліна та практичний інструмент, не виникло миттєво. Його поява та розвиток були зумовлені цілим комплексом історичних, економічних та соціокультурних змін, що відбувалися протягом ХХ століття. Від простого оперативного планування до сучасної комплексної системи, що враховує динаміку зовнішнього середовища, стратегічне управління пройшло довгий шлях. Ключовими передумовами його становлення є:

1. Поява великих корпорацій та ускладнення бізнес-середовища.

Розвиток великих корпорацій і ускладнення бізнес-середовища стали ключовими факторами, що спонукали до появи та розвитку теорії стратегічного управління. Ці процеси вимагали від менеджерів переходу від простих оперативних рішень до системного, довгострокового бачення, щоб ефективно керувати зростаючими та складними організаціями в динамічному світі.

На початку ХХ століття світ побачив розквіт великих промислових компаній, таких як General Motors, Ford та Standard Oil. Ці гіганти кардинально відрізнялися від невеликих сімейних підприємств ХІХ століття. Вони мали величезні виробничі потужності, розгалужену структуру та тисячі співробітників.

Такий масштаб породив нові виклики, які неможливо було вирішити традиційними методами:

- Складність управління: Один власник чи менеджер більше не міг контролювати всі процеси. Потрібна була ієрархічна структура з чітким розподілом обов'язків.

- Потреба в координації: Щоб уникнути хаосу, необхідно було координувати роботу різних відділів — виробництва, збуту, фінансів та персоналу.

- Капіталоємність: Інвестиції у нове обладнання та технології вимагали довгострокового планування та прогнозування ризиків.

Саме в цей період виникли ідеї наукового менеджменту Фредеріка Тейлора та адміністративного менеджменту Анрі Файоля. Ці підходи були сфокусовані на внутрішній ефективності: стандартизації процесів, оптимізації праці та організаційній структурі. Вони були першим кроком до професіоналізації управління, але ще не враховували зовнішні фактори, такі як конкуренція чи зміни на ринку.

З середини ХХ століття бізнес-середовище почало стрімко ускладнюватися. Події, такі як Друга світова війна та післявоєнна економічна експансія, призвели до глобалізації, прискорення науково-технічного прогресу та підвищеної невизначеності.

Ключові фактори, що ускладнили середовище, включають:

- Глобалізація конкуренції: Компанії почали конкурувати не лише на місцевих, а й на міжнародних ринках. Це вимагало розуміння іноземних ринків, культури та законодавства.

- Прискорення технологічних змін: Швидкий розвиток технологій робив існуючі продукти та бізнес-моделі застарілими. Компанії мали постійно інвестувати в дослідження та розробки, щоб залишатися конкурентоспроможними.

- Динаміка споживчих переваг: Споживачі стали більш вибагливими, а їхні смаки та потреби почали змінюватися швидше. Це змусило компанії постійно адаптувати свої продукти та послуги.

Ці зміни показали, що орієнтація лише на внутрішню ефективність недостатня. Компанії, які не здатні прогнозувати майбутні зміни та адаптуватися до них, були приречені на поразку. Це стало поштовхом для переходу від довгострокового планування, яке базувалося на екстраполяції минулих даних, до стратегічного управління, що враховувало аналіз зовнішнього середовища, конкуренцію та формування унікальних конкурентних переваг.

Таким чином, поява великих корпорацій створила попит на складніші управлінські методи, а ускладнення зовнішнього бізнес-середовища стало каталізатором для переходу від оперативного до стратегічного мислення.

2. Потреба у довгостроковому плануванні та прогнозуванні.

На початку ХХ століття бізнес-середовище було відносно стабільним. Основні інструменти управління, такі як бюджетування та оперативне планування, зосереджувалися на короткострокових цілях — зазвичай, на рік. Вони добре працювали, коли технології, конкуренти та потреби клієнтів змінювалися повільно. Управління полягало переважно в ефективному використанні ресурсів та оптимізації поточних процесів.

Однак після Другої світової війни ситуація кардинально змінилася. Настала епоха технологічної революції та глобалізації.

З'явилися нові виклики:

- Прискорення науково-технічного прогресу: Нові технології, такі як електроніка, комп'ютери та реактивні двигуни, швидко змінювали галузі. Компанії, які не передбачали ці зміни, втрачали свої позиції.
- Зростання глобальної конкуренції: Компанії почали конкурувати не лише на внутрішніх, а й на міжнародних ринках. Це вимагало розуміння майбутніх тенденцій у світовій економіці.
- Мінливість споживчих переваг: Споживачі ставали більш вибагливими, а їхні смаки та переваги змінювалися швидше, що змушувало компанії постійно оновлювати свої продукти та послуги.

Зіткнувшись з цими викликами, керівники усвідомили, що річний горизонт планування не дозволяє підготуватися до майбутнього. Так виникла концепція довгострокового планування. Її суть полягала в екстраполяції минулих тенденцій у майбутнє. Компанії розробляли п'ятирічні або десятирічні плани, які базувалися на припущенні, що майбутнє буде лінійним продовженням минулого.

Цей підхід мав певні переваги:

- Він змушував компанії думати про майбутні цілі.
- Дозволяв координувати великі інвестиції та проекти.

- Надав менеджерам відчуття контролю над ситуацією.

Проте, довгострокове планування виявилось неефективним у мінливих умовах. Воно було занадто жорстким і не враховувало раптові зміни, такі як економічні кризи, поява нових конкурентів чи технологічні прориви. Стало очевидним, що успішне управління вимагає не просто планувати, а стратегічно мислити і прогнозувати.

Недоліки довгострокового планування стали поштовхом до розвитку стратегічного управління. Цей новий підхід зосередився не лише на внутрішній ефективності, а й на аналізі зовнішнього середовища, прогнозуванні його змін та адаптації до них. Замість того, щоб сліпо слідувати заздалегідь визначеному плану, компанії почали:

- Аналізувати конкурентів: Розуміти їхні сильні та слабкі сторони, а також потенційні стратегічні кроки.
- Вивчати ринкові тенденції: Прогнозувати зміни в поведінці споживачів, технологіях та економіці.
- Розробляти гнучкі стратегії: Створювати кілька сценаріїв розвитку подій і бути готовими до швидкої адаптації.

Таким чином, потреба у довгостроковому плануванні та прогнозуванні еволюціонувала від простого розширення тимчасового горизонту до фундаментальної зміни парадигми управління, що є основою сучасного стратегічного менеджменту.

3. Визнання важливості конкурентних переваг

Спочатку, у 1950-х та 1960-х роках, компанії використовували довгострокове планування, яке базувалося на прогнозуванні майбутніх тенденцій. Цей підхід був ефективним у стабільному середовищі, але виявився застарілим з появою глобальної конкуренції та прискоренням технологічних змін. Компанії зрозуміли, що лише планування не гарантує успіху – необхідно було свідомо боротися за ринок.

Саме тоді виникла ідея, що компанія повинна мати щось, що відрізняє її від інших – конкурентну перевагу. Ця перевага може бути досягнута, наприклад, через:

- Лідерство за витратами: Пропонування товарів чи послуг за найнижчою ціною на ринку (наприклад, як це робив Walmart).
- Диференціація: Створення унікального продукту чи бренду, який сприймається споживачами як винятковий (наприклад, Apple).
- Фокусування: Зосередження на вузькому сегменті ринку та задоволення специфічних потреб клієнтів (наприклад, Rolex у сегменті розкішних годинників).

Значний внесок у цю концепцію зробив Майкл Портер у 1980-х роках. Його роботи, зокрема книга «Конкурентна стратегія», стали фундаментом сучасного стратегічного менеджменту. Портер розробив аналітичні інструменти, такі як модель п'яти сил конкуренції, яка дозволяла компаніям аналізувати свою галузь і визначати, які сили впливають на їх прибутковість.

П'ять сил Портера:

1. Загроза появи нових гравців
2. Загроза товарів-замінників
3. Ринкова влада постачальників
4. Ринкова влада покупців
5. Інтенсивність конкуренції серед існуючих гравців

Портер довів, що для досягнення успіху компанія повинна не лише ефективно працювати, а й свідомо вибирати свою стратегію на основі аналізу цих сил. Його підхід остаточно закріпив ідею, що стратегія – це не просто план дій, а мистецтво вибору та створення унікальної позиції на ринку.

1.2 Концепція стратегічного управління

Концепція стратегічного управління – це підхід до управління організацією, який допомагає їй досягати довгострокових цілей, враховуючи динаміку зовнішнього середовища. Вона передбачає не просто оперативне реагування на поточні виклики, а системне планування, аналіз та реалізацію дій, спрямованих на здобуття та утримання конкурентних переваг.

Еволюція концепції стратегічного управління

Етап	Період	Основна концепція	Характерні риси та інструменти
Бюджетне планування	до 1950-х років	Управління сфокусоване на внутрішній ефективності та фінансових показниках.	Стратегія = річний бюджет; орієнтація на короткострокові цілі.
Довгострокове планування	1950-1960-ті роки	Розробка довгострокових планів (5-10 років) на основі екстраполяції минулих тенденцій.	Принцип "робити те, що робили, але краще"; прогнозування на основі історичних даних.
Стратегічне планування	1970-ті роки	Аналіз зовнішнього середовища та вибір позиції на ринку.	SWOT-аналіз, матриця BCG; врахування конкуренції та ринкових умов.
Стратегічне управління	1980-ті роки - по сьогодні	Безперервний процес, що включає планування, реалізацію, моніторинг і коригування.	Гнучкість, інновації, швидке реагування на зміни; стратегія як динамічний процес.

Основний принцип концепції стратегічного управління – це стратегічна відповідність (strategic fit). Він означає, що стратегія організації повинна відповідати як її внутрішнім можливостям (ресурсам, компетенціям), так і зовнішньому середовищу (ринковим можливостям, загрозам).

У сучасному світі, де зміни відбуваються з неймовірною швидкістю, стратегічне управління є життєво необхідним для виживання та процвітання будь-якої організації.

1.3 Предмет та об'єкт стратегічного управління підприємством

Предметом стратегічного управління підприємством є система управління, яка допомагає організації досягти довгострокових цілей в умовах постійних змін зовнішнього середовища. Цей предмет включає розробку, впровадження та оцінку стратегій, спрямованих на здобуття та утримання конкурентних переваг. Він охоплює аналіз зовнішніх можливостей і загроз, внутрішніх сильних і слабких сторін, а також процес прийняття стратегічних рішень щодо розподілу ресурсів і вибору напрямків розвитку. Об'єктом стратегічного управління є власне підприємство або будь-яка інша організація, що функціонує як цілісна система. Крім того, об'єктом може бути і сама система управління підприємством в цілому. Об'єкт не є статичним, а динамічним: він включає не лише організаційну структуру, а й усі її ключові елементи – фінансові, матеріальні, людські та інформаційні ресурси, а також внутрішні процеси і культуру. Таким чином, стратегічне управління розглядає підприємство як цілісний об'єкт, який повинен адаптуватися до змін у своєму зовнішньому середовищі, щоб забезпечити довгострокове виживання та зростання.

Вибір предмета стратегічного управління залежить від того, яку частину діяльності підприємства ви хочете оптимізувати або розвинути. Предметом може бути як ціле підприємство, так і його окремий напрямок, проєкт або процес.

Ось кілька кроків, які допоможуть вам визначитися:

1. Визначте рівень управління

Насамперед, вирішіть, на якому рівні ви будете застосовувати стратегічне управління. Це може бути:

- Корпоративний рівень: Спрямований на управління всім підприємством. Це стосується загальної стратегії, диверсифікації та розподілу ресурсів між різними бізнес-одинацями.
- Бізнес-рівень: Фокусується на конкретній бізнес-одинаці або окремій товарній групі. Тут завдання – розробити конкурентну стратегію для певного ринку.

- Функціональний рівень: Стосується окремих відділів, наприклад, маркетингу, фінансів чи виробництва. Мета – підтримати загальну стратегію підприємства.

2. Оцініть масштаб і складність

Розгляньте масштаб і складність вашого підприємства.

- Якщо ви керуєте невеликим бізнесом, предметом управління, найімовірніше, буде все підприємство в цілому. Ваша стратегія охоплюватиме всі ключові аспекти: від розробки продукту до взаємодії з клієнтами.

- У великих корпораціях предмет може бути більш вузьким. Наприклад, предметом стратегічного управління може стати виведення нового продукту на ринок або розширення бізнесу в новому регіоні.

3. Проаналізуйте цілі та проблеми

Предметом стратегічного управління часто стає та сфера, де є найбільші можливості для зростання або найгостріші проблеми.

- Проект розвитку: Якщо ваша мета – освоїти нову технологію, предметом може бути управління цим конкретним інноваційним проектом.

- Проблема: Якщо ви стикаєтеся з втратою частки ринку, предметом стає стратегія конкуренції.

- Новий напрямок: Якщо ви плануєте вийти на новий ринок, предметом буде управління стратегією виходу.

Об'єктом стратегічного управління є організація як цілісна, відкрита, складна і динамічна система. Ця система постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем і змінюється в часі.

До об'єкта стратегічного управління входять усі аспекти діяльності підприємства:

- Організаційна структура – як формальна, так і неформальна ієрархія та взаємозв'язки.

- Внутрішні ресурси – фінансові, матеріальні, технологічні, інформаційні та людські.

- Бізнес-процеси – виробництво, маркетинг, фінанси та інші функціональні сфери.

- Організаційна культура – цінності, норми та правила, що впливають на поведінку співробітників.

Таким чином, стратегічне управління розглядає підприємство не як набір окремих частин, а як єдиний, взаємопов'язаний організм, який повинен адаптуватися до змін у своєму зовнішньому середовищі для забезпечення довгострокового виживання та зростання.

1.4 Методологічні засади організації обліку, аналізу і аудиту в системі стратегічного управління

Стратегічні рішення – це ключові управлінські вибори, які визначають довгостроковий розвиток і конкурентну позицію підприємства. Вони відрізняються від поточних рішень своєю важливістю, складністю та впливом на майбутнє організації. Прийняття таких рішень є складним процесом, на який впливає безліч факторів.

Усі фактори, що впливають на стратегічне рішення, можна розділити на три основні групи: зовнішнє макросередовище, зовнішнє мікросередовище та внутрішнє середовище.

Зовнішнє макросередовище – це найбільш віддалені фактори, які не піддаються прямому контролю підприємства, але можуть мати колосальний вплив. До них належать економічні фактори (стан економіки, рівень інфляції), політико-правові фактори (законодавство, державне регулювання), соціокультурні фактори (цінності, демографічні зміни), технологічні фактори (темпи науково-технічного прогресу) та екологічні фактори (екологічні норми).

Зовнішнє мікросередовище – це фактори, з якими підприємство взаємодіє безпосередньо. Сюди відносяться конкуренти, постачальники, клієнти та партнери. Їхні дії, поведінка та надійність безпосередньо впливають на прийняття стратегічних рішень.

Внутрішнє середовище – це ресурси та можливості самого підприємства, які визначають його сильні та слабкі сторони. До цієї групи належать фінансові ресурси, людський капітал, організаційна культура, виробничий потенціал та репутація підприємства.

Процес прийняття стратегічних рішень – це не одноразовий акт, а послідовний процес. Він включає такі етапи: аналіз середовища (оцінка зовнішніх і внутрішніх факторів), визначення альтернатив (розробка кількох варіантів стратегій), вибір оптимального рішення (оцінка ризиків та ресурсів), реалізація (втілення обраної стратегії) та контроль і коригування (постійний моніторинг результатів). Ці етапи дозволяють підприємству системно реагувати на виклики та можливості, формуючи міцну основу для довгострокового успіху.

Таблиця 2

Види стратегічних рішень

Типи стратегічних рішень	Приклади рішень	Фактори, що впливають на прийняття
Корпоративні (загальні)	Вихід на новий ринок, злиття/поглинання, диверсифікація бізнесу, припинення діяльності unprofitable підрозділів.	Зовнішні: тенденції галузі, глобальна конкуренція, політична та економічна стабільність. Внутрішні: фінансові можливості, корпоративна культура, рівень ризику.
Бізнес-рівня (конкурентні)	Вибір стратегії: лідерство за витратами, диференціація, фокусування. Розробка нової продукції.	Зовнішні: потреби клієнтів, дії конкурентів, стан ринку. Внутрішні: технологічні можливості, інноваційний потенціал, маркетингові ресурси.
Функціональні	Розробка маркетингової стратегії, оптимізація виробничих процесів, автоматизація, впровадження CRM-системи.	Зовнішні: зміни в технологіях, вимоги постачальників, канали збуту. Внутрішні: кваліфікація персоналу, доступ до ресурсів, наявність необхідних знань.
Операційні	Управління запасами, оптимізація логістики, покращення якості обслуговування.	Зовнішні: збої в ланцюжку постачання, сезонні зміни попиту. Внутрішні: ефективність робочих процесів, кваліфікація персоналу.

Стратегічні рішення поділяються на кілька видів залежно від рівня управління, на якому вони приймаються. Основними видами є корпоративні, бізнес-рівня та функціональні рішення.

- Корпоративні стратегічні рішення

Це рішення найвищого рівня, що визначають загальний напрямок розвитку всієї організації. Вони стосуються портфеля бізнесів компанії, її розміру, обсягів інвестицій та взаємодії між різними підрозділами.

Приклади:

- Диверсифікація: вихід на нові, не пов'язані з основним бізнесом, ринки.
- Злиття та поглинання: придбання або об'єднання з іншими компаніями.
- Деінвестиції: продаж або закриття певних бізнес-напрямків.
- Стратегії зростання: розширення присутності на існуючих ринках або освоєння нових.

- Стратегічні рішення бізнес-рівня

Ці рішення приймаються на рівні окремої бізнес-одиниці або продукту. Вони зосереджені на конкурентній боротьбі та на тому, як компанія буде конкурувати у своїй галузі.

Приклади:

- Лідерство за витратами: намагання досягти найнижчих витрат у галузі для залучення клієнтів за рахунок низьких цін.
- Диференціація: створення унікального продукту чи послуги, який виділяє компанію серед конкурентів.
- Фокусування: зосередження на вузькому сегменті ринку з метою задоволення специфічних потреб клієнтів.
- Функціональні стратегічні рішення

Це рішення, які приймаються на рівні окремих функціональних відділів (наприклад, виробництва, маркетингу, фінансів, управління персоналом) для підтримки корпоративної стратегії та стратегії бізнес-рівня.

Приклади:

- Маркетингова стратегія: рішення щодо просування продукції, ціноутворення, дистрибуції.

- Фінансова стратегія: рішення щодо залучення капіталу, управління прибутковістю.
- Стратегія управління персоналом: рішення щодо найму, навчання, мотивації співробітників.

- Операційні рішення

Це найнижчий рівень рішень, що стосуються короткострокових, повсякденних операцій. Хоча вони не є стратегічними за своєю суттю, їхня ефективність важлива для успішної реалізації стратегій вищих рівнів.

Приклади:

- Управління запасами.
- Оптимізація графіків виробництва.
- Контроль якості продукції.

В умовах глобальної конкуренції та динамічних змін зовнішнього середовища, роль обліку, аналізу та аудиту виходить далеко за межі простої фіксації господарських операцій. Вони трансформуються в критично важливі інструменти стратегічного управління, покликані забезпечувати менеджмент релевантною, своєчасною та прогностичною інформацією для формування, реалізації та контролю стратегії підприємства.

Методологічні засади організації цих функцій мають бути принципово переосмислені, набуваючи стратегічної спрямованості. Ключовим елементом цієї системи є стратегічний облік, який замінює традиційний фокус на історичні фінансові дані, орієнтуючись на інформацію, необхідну для прийняття довгострокових рішень. Його методологія ґрунтується на двох фундаментальних концепціях: ланцюгу створення вартості та стратегічному позиціонуванні. Облік повинен забезпечувати деталізацію витрат не лише за центрами відповідальності, а й за всіма етапами створення цінності, дозволяючи виявляти неефективні процеси, порівнювати власні витрати з витратами конкурентів (бенчмаркінг витрат) та впроваджувати цільове калькулювання. Надзвичайно важливим стає включення до системи обліку нефінансових показників (якість продукції, час виконання замовлень, рівень інновацій, задоволеність клієнтів), оскільки саме вони часто є головними

драйверами майбутньої вартості та конкурентних переваг. Таким чином, стратегічний облік інтегрує зовнішню інформацію (про ринки, споживачів, конкурентів) із внутрішньою, створюючи цілісну картину для стратегічного планування.

Наступним нерозривним елементом є стратегічний аналіз, який використовує дані стратегічного обліку для оцінки поточної ситуації та прогнозування майбутніх сценаріїв. Його методологічні засади вимагають переходу від ретроспективного фінансового аналізу до перспективного та комплексного дослідження. Аналіз зосереджується на оцінці потенціалу підприємства з точки зору його унікальних ресурсів та ключових компетенцій, а також на глибокому дослідженні зовнішнього середовища з використанням таких інструментів, як PESTEL-аналіз для макросередовища та аналіз п'яти сил Портера для галузевого середовища. Фундаментом стратегічного аналізу виступає методологія Збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC), яка забезпечує збалансовану оцінку ефективності за чотирма перспективами: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток. BSC перетворює стратегію на систему операційних показників, роблячи аналіз цілеспрямованим і орієнтованим на вимірювання прогресу досягнення стратегічних цілей.

Методологія стратегічного аналізу є прогностичною, оскільки вона спрямована на виявлення стратегічних розривів (між бажаним і фактичним станом) та формування обґрунтованих стратегічних альтернатив. Завершальною ланкою, що забезпечує зворотний зв'язок та контроль, є стратегічний аудит. Його методологічна основа відрізняється від традиційного фінансового аудиту тим, що фокусується не лише на достовірності фінансової звітності, а й на оцінці ефективності та відповідності стратегії підприємства. Стратегічний аудит передбачає систематичну оцінку, чи відповідають внутрішні процеси, ресурси та організаційна структура обраній стратегії, а також чи адекватно вона реагує на зміни зовнішнього середовища. Методологія вимагає проведення аудиту стратегічних ризиків (ринкових, інноваційних, репутаційних) та оцінки системи стратегічного контролю.

Аудитор повинен перевірити, наскільки коректно визначені ключові показники ефективності (KPIs) та чи дійсно вони відображають прогрес у реалізації стратегії. Стратегічний аудит є важливим інструментом для виявлення помилок в управлінні стратегією та надання обґрунтованих рекомендацій щодо її корегування, забезпечуючи тим самим гнучкість та адаптивність підприємства. Таким чином, методологічні засади організації обліку, аналізу та аудиту в системі стратегічного управління базуються на принципі інтеграції та стратегічної спрямованості. Ці три функції перестають бути ізольованими підрозділами і формують єдиний, інтегрований інформаційно-контрольний контур. Це вимагає від підприємств не лише впровадження нових обліково-аналітичних методик, але й зміни організаційної культури та підвищення кваліфікації персоналу, який має мислити стратегічними категоріями. Лише така комплексна, методологічно обґрунтована система здатна забезпечити менеджмент необхідною інформацією для прийняття рішень, які створюють довгострокову конкурентну перевагу та максимізують вартість підприємства.

Методичні рекомендації до практичної роботи на тему: «Теоретико-методологічні засади організації обліку, аналізу і аудиту в системі стратегічного управління»

1. Який з наведених елементів є першим кроком у процесі стратегічного управління? (1 бал)

- А) Розробка функціональних стратегій
- Б) Визначення місії та бачення організації
- В) Оцінка ефективності реалізації стратегії
- Г) Формування організаційної структури

2. Який з цих аналітичних інструментів використовується для оцінки макросередовища організації? (1 бал)

- А) SWOT-аналіз
- Б) Аналіз п'яти сил Портера
- В) PESTEL-аналіз
- Г) Аналіз ланцюжка цінності

3. Що з переліченого є ключовою характеристикою стратегічних цілей? (1 бал)

- А) Вони є короткостроковими та деталізованими
- Б) Вони завжди вимірюються виключно у фінансових показниках
- В) Вони відображають бажаний майбутній стан організації та є довгостроковими

Г) Їх встановлює виключно виконавчий директор без участі інших рівнів управління

4. Яка з наступних переваг є типовою для впровадження системи стратегічного управління? (1 бал)

- А) Забезпечення виключно короткострокового зростання прибутку
- Б) Зниження потреби в адаптації до змін зовнішнього середовища
- В) Покращення координації дій підрозділів та фокусування ресурсів на ключових цілях

Г) Збільшення кількості неформальних комунікацій в організації

5. Що відображає місія організації? (1 бал)

А) Конкретні фінансові показники, яких потрібно досягти за рік

Б) Те, ким організація прагне стати в майбутньому (ідеальний образ)

В) Причину існування організації, її основне призначення та цінності

Г) Перелік продуктів або послуг, які організація планує вивести на ринок

Відкриті питання:

1. Поясніть взаємозв'язок між місією, баченням та стратегічними цілями організації. Наведіть короткий приклад. (2 бали)

2. Опишіть основні етапи процесу стратегічного управління та дайте коротку характеристику кожному з них. (2 бали)

3. Які ключові відмінності існують між корпоративною, діловою та функціональною стратегіями? (2 бали)

Завдання 1 (5 балів): Уявіть, що ви є консультантом з питань стратегії для невеликої ІТ-компанії. Компанія розглядає три стратегічні альтернативи на найближчі 5 років. Оцініть кожен альтернативу за наступними критеріями, використовуючи шкалу від 1 (низький) до 5 (високий):

1. «Проникнення на ринок»:

Потенціал зростання ринку: 4

Потреба в інвестиціях: 3

Конкурентна інтенсивність: 4

2. «Диверсифікація в нові сегменти»:

Потенціал зростання ринку: 5

Потреба в інвестиціях: 5

Конкурентна інтенсивність: 2

3. «Зниження витрат»:

Потенціал зростання ринку: 2

Потреба в інвестиціях: 1

Яка стратегічна альтернатива є найбільш привабливою, якщо компанія надає перевагу високому потенціалу зростання та низькій конкурентній

інтенсивності, а потреба в інвестиціях є вторинним фактором? Обґрунтуйте свою відповідь.

Завдання 2 (5 балів): Розгляньте компанію, яка оцінює два потенційні проекти, що відповідають її стратегічним цілям:

1. Проект А (Розширення існуючого продукту):

Ступінь відповідності місії: 4 (з 5)

Потенційний ризик: 3 (з 5, де 5 - високий)

Необхідні ресурси (умовні одиниці): 200

2. Проект Б (Запуск інноваційного продукту):

Ступінь відповідності місії: 5 (з 5)

Потенційний ризик: 5 (з 5, де 5 - високий)

Необхідні ресурси (умовні одиниці): 350

Компанія має обмежений бюджет у 400 умовних одиниць та надає пріоритет високій відповідності місії, а також прагне мінімізувати ризики.

Який проект або комбінацію проектів слід обрати компанії, щоб максимізувати відповідність місії та мінімізувати ризик у межах доступних ресурсів? Обґрунтуйте свій вибір, пояснивши логіку пріоритизації.

ТЕМА 2 ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ОБЛІКУ ПРОЦЕСІВ ДОСЯГНЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Передумови для прийняття стратегічних рішень у процесі управління підприємством

Передумови для прийняття стратегічних рішень в управлінні підприємством можна умовно поділити на дві основні групи: зовнішні та внутрішні. Ці чинники формують інформаційну базу та контекст, в якому відбувається стратегічне планування.

Зовнішні передумови

Ці фактори походять з макросередовища, на яке підприємство не може безпосередньо впливати, але яке воно має враховувати для виживання та розвитку. Аналіз цих передумов дозволяє ідентифікувати можливості та загрози.

- Економічні: Зміни в економічному циклі (зростання або спад), інфляція, рівень безробіття, відсоткові ставки, купівельна спроможність населення.
- Політичні та правові: Стабільність уряду, законодавча база, регуляторна політика, торгові угоди та податки.
- Соціальні та культурні: Демографічні зміни, тренди у споживанні, зміни в цінностях та способі життя суспільства.
- Технологічні: Швидкість науково-технічного прогресу, інновації, розвиток ІТ та автоматизація.
- Конкурентні: Дії конкурентів, поява нових гравців на ринку, сила впливу постачальників та покупців.

Внутрішні передумови

Ці фактори є результатом внутрішньої діяльності підприємства і відображають його поточний стан та потенціал. Оцінка цих передумов допомагає визначити сильні та слабкі сторони компанії.

- Фінансові: Рівень прибутковості, ліквідність, структура капіталу, наявність вільних коштів для інвестицій.

- **Кадрові:** Кваліфікація та досвід співробітників, ефективність управлінської команди, корпоративна культура, рівень мотивації персоналу.
- **Виробничі та операційні:** Стан обладнання, технологічний рівень виробництва, ефективність ланцюга поставок.
- **Маркетингові:** Впізнаваність бренду, лояльність клієнтів, ефективність каналів збуту та маркетингових кампаній.
- **Організаційні:** Гнучкість організаційної структури, здатність до швидкої адаптації та прийняття рішень.

Збір та аналіз інформації щодо цих передумов є першим і найважливішим кроком у процесі стратегічного управління. Він дозволяє керівництву бачити повну картину, що необхідна для формулювання ефективних цілей та вибору найбільш оптимальних стратегій.

Таблиця 2

Основні передумова в прийнятті рішень

№	Передумови	Опис	Приклади	Інструменти аналізу
1	Зовнішні	Фактори, що формують макросередовище, на які підприємство не може прямо вплинути.	Економічна рецесія, зміни в законодавстві, нові технології, демографічні тренди.	PEST-аналіз, аналіз "П'яти сил" Портера.
2	Внутрішні	Фактори, що характеризують поточний стан та потенціал самого підприємства.	Фінансова стабільність, кваліфікація персоналу, виробничі потужності, рівень лояльності клієнтів.	SWOT-аналіз, аналіз функціональних підрозділів (фінанси, маркетинг, виробництво).

Прийняття стратегічних рішень в управлінні підприємством є складним і багатограним процесом, що вимагає глибокого аналізу. Вони формують довгостроковий шлях розвитку компанії та визначають її місце на ринку. Фундаментом для таких рішень слугує ретельна оцінка як зовнішніх, так і внутрішніх передумов. Зовнішнє середовище, що включає економічні, політичні, соціально-демографічні та технологічні фактори, а також

конкурентну ситуацію, постійно змінюється, ігнорування цих змін може призвести до втрати конкурентних переваг. Внутрішні фактори, такі як фінансовий стан, кадрові ресурси, виробничі потужності та організаційна структура, визначають потенціал компанії для реагування на виклики та можливості.

Керівники мають використовувати системний підхід, аналізуючи всі ці передумови для формування обґрунтованих висновків. Інструменти, такі як SWOT-аналіз, PEST-аналіз та «П'ять сил Портера», допомагають систематизувати інформацію та виявити ключові фактори впливу. Остаточне рішення є кульмінацією цього процесу, воно повинно бути не тільки амбітним, але й реалістичним, враховуючи наявні ресурси та потенційні ризики. Необхідно постійно відстежувати ефективність обраної стратегії та вносити корективи, оскільки ринкове середовище ніколи не залишається статичним.

2.2 Характерні стратегії підприємства

Стратегії підприємства характеризуються як довгострокові, системні та гнучкі плани, спрямовані на досягнення його глобальних цілей. Вони завжди мають довгострокову спрямованість, визначаючи шлях розвитку компанії на роки вперед, на відміну від короткострокових тактичних рішень. Крім того, стратегії є системними, оскільки охоплюють усі функціональні сфери діяльності – від виробництва до маркетингу –забезпечуючи їхню взаємоузгодженість для досягнення синергії. Ефективні стратегії орієнтуються на зовнішнє середовище, враховуючи дії конкурентів, економічні зміни та технологічні інновації. Ця орієнтація на зовнішні фактори дозволяє підприємству адаптуватися та використовувати нові можливості.

Таблиця 3

Характерні риси стратегії підприємства

№	Характерна риса	Опис
1	Довгострокова спрямованість	Визначення шляху розвитку підприємства на 3-5 і більше років.
2	Системність	Охоплення всіх сфер діяльності для досягнення єдиної мети.

3	Орієнтація на зовнішнє середовище	Базується на аналізі ринкових умов, конкурентів та трендів.
4	Гнучкість	Здатність адаптуватися до непередбачуваних змін.
5	Унікальність	Специфічна для кожного підприємства з урахуванням його особливостей.
6	Використання ключових компетенцій	Спирається на унікальні знання та ресурси компанії.

Аналіз успішних стратегій підприємств показує, що вони не просто адаптуються до ринку, а часто створюють його або змінюють правила гри. Ось 10 прикладів вдалих стратегій, які зробили компанії світовими лідерами.

1. Стратегія диференціації Apple: Замість того, щоб конкурувати за ціною, Apple зосередилася на створенні унікальних, інноваційних та естетично привабливих продуктів. Компанія побудувала екосистему, яка поєднує апаратне забезпечення, програмне забезпечення та сервіси, що робить перехід до конкурентів надзвичайно складним.

2. Стратегія лідерства за витратами Walmart: Walmart побудував свій успіх на пропонуванні "найнижчих цін щодня". Завдяки гігантським масштабам, оптимізації логістики та жорсткому контролю за витратами, компанія змогла постійно підтримувати низькі ціни, приваблюючи широку аудиторію споживачів.

3. Стратегія «швидкої моди» (fast fashion) Zara: Замість традиційних сезонних колекцій, Zara створила модель, що дозволяє швидко реагувати на модні тренди. Від ідеї до магазину одяг проходить лише за кілька тижнів, що забезпечує постійне оновлення асортименту та підтримує високий попит.

4. Стратегія диверсифікації Amazon: Почавши з онлайн-продажу книг, Amazon постійно розширювала свій асортимент. Сьогодні це не просто ритейлер, а технологічний гігант, який пропонує хмарні сервіси (AWS), цифрові розваги (Prime Video) та логістичні послуги. Ця стратегія дозволила компанії домінувати в різних секторах.

5. Стратегія «Третього місця» Starbucks: Starbucks позиціонує себе не просто як кав'ярню, а як "третє місце" між домом і роботою. Компанія створила унікальну атмосферу, де люди можуть відпочити, попрацювати або зустрітися з

друзями. Це перетворило каву на преміальний продукт і сформувало лояльну спільноту.

6. Стратегія «Блакитного океану» Cirque du Soleil: Замість того, щоб конкурувати з традиційними цирками (червоний океан), Cirque du Soleil створив "блакитний океан", поєднавши елементи цирку, театру та акробатики. Компанія відмовилася від тварин та зробила акцент на артистичності, що дозволило залучити нову, дорослу аудиторію.

7. Стратегія інтегрованої бізнес-моделі Netflix: Компанія перетворилася з сервісу прокату DVD на лідера стрімінгового ринку. Ключовою стратегією стало виробництво власного контенту (Netflix Originals), що дозволило відійти від залежності від студій та створити унікальну пропозицію для передплатників.

8. Стратегія масової кастомізації Toyota: Toyota відома своєю виробничою системою, яка дозволяє мінімізувати втрати та підтримувати високу якість. Ця стратегія дозволяє компанії виробляти надійні автомобілі за конкурентними цінами, при цьому пропонуючи різні моделі для задоволення потреб різних сегментів ринку.

9. Стратегія доступу (Platform Strategy) Airbnb: Замість володіння власною нерухомістю, Airbnb створила платформу, що поєднує власників житла з мандрівниками. Ця стратегія дозволила компанії масштабуватися надзвичайно швидко, не вкладаючи величезні кошти у фізичні активи, та підірвати традиційну готельну індустрію.

10. Стратегія мінімалізму та доступності ІКЕА: ІКЕА зосередилася на пропонуванні стильних та функціональних меблів за низькими цінами. Компанія досягла цього завдяки плоскому пакуванню, що зменшує витрати на транспортування, та моделі «зроби сам», що перекладає частину роботи на покупця. Це зробило якісний дизайн доступним для масового споживача.

2.3 Загальна типологія підходів за рівнями управлінських рішень

Існує три основні рівні стратегічних рішень, які формують загальну типологію стратегій підприємства: корпоративний, діловий (бізнес) і

функціональний. Кожен рівень відповідає за ухвалення рішень, що мають різний масштаб і вплив на організацію.

Це найвищий рівень, що визначає загальний напрямок розвитку компанії як цілісної одиниці. Корпоративна стратегія відповідає на ключове питання: в якому бізнесі ми маємо бути? Вона стосується управління портфелем бізнесів, розподілу ресурсів між ними та синергії між різними підрозділами.

Приклади корпоративних стратегій:

- Стратегія зростання: поглинання інших компаній, вихід на нові ринки.
- Стратегія стабілізації: утримання поточної позиції, підвищення ефективності.
- Стратегія скорочення: ліквідація неприбуткових бізнесів, відмова від певних ринків.
- Ділова (бізнес) стратегія (business-level strategy)

Цей рівень стосується конкуренції в конкретній галузі чи на ринку. Ділова стратегія відповідає на питання: як нам конкурувати на цьому ринку? Вона зосереджена на тому, як компанія буде досягати конкурентної переваги над своїми суперниками.

Приклади ділових стратегій (за М. Портером):

- Лідерство за витратами: пропонування товарів чи послуг за найнижчою ціною в галузі (наприклад, Walmart).
- Диференціація: створення унікального продукту чи послуги, який відрізняється від пропозицій конкурентів і сприймається споживачами як цінний (наприклад, Apple).
- Фокусування: зосередження на вузькому сегменті ринку з метою задоволення його специфічних потреб (наприклад, Tesla на ринку електромобілів).
- Функціональна стратегія (functional-level strategy)

Це найнижчий рівень, який підтримує реалізацію бізнес-стратегії. Функціональні стратегії розробляються для окремих підрозділів компанії

(маркетинг, виробництво, фінанси, HR) і відповідають на питання: як ми можемо підтримати нашу бізнес-стратегію на рівні нашого відділу?

Приклади функціональних стратегій:

- Маркетингова стратегія: як просувати продукт і залучати клієнтів.
- Виробнича стратегія: як оптимізувати виробничі процеси для зниження витрат.
- Стратегія управління персоналом: як наймати та утримувати кваліфікованих співробітників, необхідних для реалізації бізнес-цілей.

Таблиця 3

Основні стратегії управління

Рівень стратегії	Ключове питання	Основна мета	Приклад
Корпоративна	У якому бізнесі ми маємо бути?	Управління портфелем бізнесів	Компанія вирішує розширитися, придбавши інший бізнес.
Ділова (бізнес)	Як нам конкурувати на цьому ринку?	Досягнення конкурентних переваг	Виробник смартфонів вирішує конкурувати через диференціацію.
Функціональна	Як нам підтримати бізнес-стратегію?	Ефективне використання ресурсів	Маркетинговий відділ розробляє рекламну кампанію.

Стратегії управління – це довгострокові плани та дії, спрямовані на досягнення цілей підприємства. Їх можна класифікувати за різними критеріями, проте найчастіше виділяють загальні, або базові, стратегії, що визначають основний підхід до конкуренції.

Організація системи обліку, орієнтованої на стратегічні цілі підприємства, вимагає фундаментального переосмислення традиційних облікових практик і їх трансформації у стратегічний управлінський облік. Основна мета такої реорганізації полягає у забезпеченні управлінського персоналу своєчасною, релевантною та прогностичною інформацією, необхідною для формулювання, реалізації та моніторингу довгострокової стратегії компанії. Це означає перехід від орієнтації на фінансову звітність для

зовнішніх користувачів до фокусу на інформаційній підтримці внутрішніх, стратегічних рішень.

Ключовим методологічним підходом в організації стратегічного обліку є принцип стратегічної спрямованості, що передбачає інтеграцію облікових даних з обраною стратегією бізнесу. Якщо підприємство обрало стратегію лідерства за витратами, облікова система має бути максимально деталізована для контролю кожного елемента витрат у ланцюгу створення вартості, включаючи використання цільового калькулювання (Target Costing) та бенчмаркінгу витрат відносно конкурентів. Якщо ж стратегія полягає у диференціації та інноваціях, облік має зосереджуватися на відстеженні інвестицій у дослідження та розробки, якості процесів та задоволеності клієнтів. Таким чином, організація обліку стає не універсальною, а індивідуально налаштованою під конкретні стратегічні завдання. Організаційна структура обліку для стратегічних цілей вимагає виділення та детального обліку за ланцюгом створення вартості (Value Chain). Це означає, що витрати групуються не просто за функціональними відділами, а за основними (логістика, виробництво, маркетинг, сервіс) та підтримуючими (закупівлі, управління персоналом, технологічний розвиток) видами діяльності. Така організація дозволяє менеджменту ідентифікувати, які саме бізнес-процеси генерують найбільшу цінність для клієнта, а які є неефективними або створюють зайві витрати. Впровадження цієї методології часто вимагає модифікації існуючого плану рахунків та впровадження нових аналітичних розрізів у системі.

Сучасна система стратегічного обліку не може обмежуватися лише фінансовими показниками. Для досягнення стратегічних цілей критично важливим є облік нефінансових показників – драйверів майбутньої фінансової ефективності. Організаційно це втілюється через інтеграцію обліку з концепцією Збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC). Облікова система повинна збирати та обробляти дані за чотирма ключовими перспективами BSC: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток. Наприклад, для перспективи «Клієнти» обліковуються такі

нефінансові дані, як рівень утримання клієнтів, частка ринку, індекс задоволеності. Для перспективи «Навчання та розвиток»– інвестиції у навчання персоналу та індекс інноваційної активності. Організація такого обліку вимагає тісної співпраці облікового підрозділу з відділами маркетингу, виробництва та управління персоналом. Технологічна основа організації стратегічного обліку також має вирішальне значення. Необхідне впровадження інтегрованих ERP-систем або спеціалізованих BI-інструментів, здатних автоматично консолідувати дані з різних джерел (бухгалтерський облік, CRM-системи, операційні бази даних) та представляти їх у вигляді, зручному для стратегічного аналізу. Це забезпечує своєчасність та релевантність інформації, зменшуючи час від збору даних до прийняття рішення. Нарешті, організація системи обліку для стратегічних цілей вимагає зміни ролі обліковця. Він перетворюється з простого реєстратора на стратегічного партнера управління, який не тільки надає дані, але й бере участь в інтерпретації фінансової та нефінансової інформації для оцінки стратегічних альтернатив та контролю виконання стратегічних планів.

Таким чином, успішна організація стратегічного обліку – це не просто вдосконалення методик, а створення інформаційного фундаменту, який пронизує всі рівні управління та підтримує процес створення довгострокової конкурентної переваги.

Методичні рекомендації до практичної роботи до теми: «Організація системи обліку процесів досягнення стратегічних цілей підприємства»

1. На якому рівні стратегічних рішень приймаються рішення щодо розподілу капіталу між різними бізнес-одинацями компанії? (1 бал)

- А) Функціональний
- Б) Діловий
- В) Корпоративний
- Г) Операційний

2. Яка з перерахованих стратегій належить до корпоративної стратегії зростання через вхід у абсолютно нові, не пов'язані з існуючим бізнесом сфери? (1 бал)

- А) Вертикальна інтеграція
- Б) Горизонтальна інтеграція
- В) Концентрація
- Г) Непов'язана диверсифікація

3. Компанія, що прагне стати виробником з найнижчими витратами в галузі, для встановлення конкурентних цін, реалізує стратегію: (1 бал)

- А) Диференціації
- Б) Лідерства за витратами
- В) Фокусування на диференціації
- Г) Комбіновану

4. Вибір постачальників сировини, оптимізація виробничих процесів та управління запасами є типовими рішеннями, які розробляються на якому рівні стратегії? (1 бал)

- А) Корпоративний
- Б) Діловий
- В) Функціональний (виробнича стратегія)

Г) Міжфункціональний

5. Що є основною метою стратегії скорочення «Відділення (Divestiture)»? (1 бал)

А) Зниження витрат в існуючому бізнесі

Б) Інвестування в нові, перспективні напрямки

В) Продаж або ліквідація неефективних бізнес-одиниць

Г) Зміцнення позицій на існуючому ринку

Відкриті питання

1. Поясніть взаємозв'язок та ієрархію між корпоративним, діловим та функціональним рівнями стратегічних рішень. Як зміни на одному рівні впливають на інші? (2 бали)

2. Опишіть основні види стратегій зростання (концентрація, інтеграція, диверсифікація) на корпоративному рівні. Наведіть по одному прикладу для кожного виду. (2 бали)

3. Проаналізуйте стратегії лідерства за витратами та диференціації за М. Портером. В яких випадках кожна з цих стратегій є найбільш ефективною? Які ризики вони несуть? (2 бали)

Практичні завдання для аналізу (10 балів)

Завдання 1 (5 балів): Вибір конкурентної стратегії для нового продукту. Ваша компанія «ТехноДім» планує вивести на ринок новий інноваційний "розумний" термостат для дому. Ви провели дослідження ринку і виявили наступні ключові характеристики:

1) Цінова чутливість споживачів: Середня (більшість готові платити за якість, але ціна все ще важлива).

2) Кількість конкурентів: Висока, ринок насичений, але більшість пропозицій є стандартними, без яскраво виражених інновацій.

3) Наявність унікальних технологій: «ТехноДім» володіє запатентованою технологією, яка дозволяє термостату бути значно

енергоефективнішим (до 30% економії енергії) та легшим у керуванні порівняно з конкурентами.

4) Виробничі витрати: Через нову технологію, початкові виробничі витрати дещо вищі, але можлива оптимізація у майбутньому.

Ваше завдання: а) Яку з базових конкурентних стратегій М. Портера (лідерство за витратами, диференціація, фокусування) ви б рекомендували для цього нового продукту на початковому етапі? б) Обґрунтуйте свій вибір, спираючись на надану інформацію. Поясніть, чому інші стратегії менш підходять у даній ситуації. в) Які ключові маркетингові та виробничі дії (функціональні стратегії) будуть необхідні для підтримки обраної вами конкурентної стратегії?

Завдання 2 (5 балів): Оцінка портфеля бізнес-одиниць (Корпоративний рівень). Корпорація «АЛЬФА» має три бізнес-одиниці (СБО). Для оцінки їхньої привабливості та стратегічного рішення щодо розподілу ресурсів, були зібрані наступні дані:

5) СБО «X»:

Частка ринку (відносно найбільшого конкурента): 0.8 (низька)

Темп зростання ринку: 2% (низький)

Прибутковість: Низька

6) СБО «У»:

Частка ринку (відносно найбільшого конкурента): 5.0 (висока)

Темп зростання ринку: 15% (високий)

Прибутковість: Висока

7) СБО «Z»:

Частка ринку (відносно найбільшого конкурента): 2.0 (висока)

Темп зростання ринку: 3% (низький)

Прибутковість: Висока

Ваше завдання:

а) Використовуючи принципи матриці БКГ (Boston Consulting Group Matrix), визначте, до якої категорії («Зірки», «Дійні корови», «Важкі

діти/Питальні знаки», «Собаки») належить кожна СБО. Обґрунтуйте свою відповідь.

б) Які корпоративні стратегічні рекомендації (зростання, стабілізація, скорочення) ви б дали керівництву «АЛЬФА» для кожної з цих СБО, враховуючи їхнє положення в матриці?

ТЕМА 3 ОРГАНІЗАЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

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

Стратегічне управління є складним і багаторівневим процесом, який забезпечує довгострокову ефективність та конкурентоспроможність підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища. Воно передбачає систематичне визначення цілей, формування стратегій їх досягнення, розподіл ресурсів і контроль за результатами реалізації обраних дій. Основними етапами цього процесу є стратегічне планування, стратегічний аналіз, стратегічний вибір і реалізація стратегії. Кожен із них має власні завдання, інструменти та значення, але всі разом вони утворюють цілісну логіку управлінського циклу.

Стратегічне планування є відправною точкою в системі стратегічного управління. На цьому етапі визначаються місія та бачення організації, які відображають її головне призначення і довгострокові орієнтири розвитку. Місія відповідає на запитання, для чого існує підприємство, яку цінність воно створює для суспільства та клієнтів. Бачення, у свою чергу, описує бажаний стан організації в майбутньому, до якого прагне керівництво. Важливим завданням стратегічного планування є формування стратегічних цілей, які конкретизують бачення і дають змогу окреслити напрямки руху підприємства. Ці цілі мають бути вимірюваними, досяжними, реалістичними й чітко обмеженими у часі. Планування охоплює також визначення пріоритетних сфер діяльності, розроблення альтернативних сценаріїв та попереднє прогнозування ресурсних потреб. Таким чином, стратегічне планування створює основу для подальших етапів і закладає рамки, у межах яких відбувається стратегічний аналіз і вибір.

Наступним етапом є стратегічний аналіз, який передбачає всебічне дослідження як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства. Зовнішнє середовище включає економічні, політичні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори, які формують умови для діяльності організації.

Для їх дослідження використовуються методики PESTEL-аналізу, аналізу конкурентного середовища, вивчення тенденцій галузі та споживчих потреб. Внутрішнє середовище охоплює ресурси, компетенції, кадровий потенціал, фінансові можливості та організаційну культуру підприємства. Завдяки аналізу виявляються сильні та слабкі сторони компанії, її конкурентні переваги та проблемні зони. Результатом цього етапу є підготовка інформаційної бази для ухвалення управлінських рішень. Узагальнення даних за допомогою SWOT-аналізу дозволяє поєднати оцінку зовнішніх можливостей і загроз із внутрішніми характеристиками організації та підготувати підґрунтя для формування стратегічних альтернатив.

Після проведення аналізу здійснюється стратегічний вибір. Це ключовий момент, коли керівництво підприємства визначає, який шлях розвитку є найбільш прийнятним і реалістичним у поточних умовах. Процес вибору охоплює оцінку стратегічних альтернатив, порівняння їхніх переваг і недоліків, врахування можливих ризиків та ресурсних обмежень. Важливим завданням є узгодження обраної стратегії з місією, баченням та цілями організації. На цьому етапі може формуватися так званий стратегічний портфель, що поєднує різні стратегії для окремих бізнес-напрямів чи продуктів. Наприклад, для одного сегмента ринку може бути обрана стратегія зростання, для іншого – стратегія утримання позицій, а для третього – стратегія скорочення чи виходу з ринку. Таким чином, стратегічний вибір забезпечує цілеспрямованість дій організації та концентрує ресурси на найбільш перспективних напрямках.

Завершальним етапом стратегічного управління є реалізація стратегії. Навіть найкраща стратегія залишиться лише на папері, якщо вона не буде втілена у конкретні дії. Реалізація передбачає розроблення детальних програм, планів і проектів, визначення відповідальних осіб та розподіл ресурсів. Важливою складовою цього етапу є організаційні зміни, адже впровадження нової стратегії часто потребує трансформації структури управління, системи мотивації, корпоративної культури чи технологічних процесів. Для забезпечення успішної реалізації необхідно створити ефективні механізми комунікації, які дозволяють узгоджувати дії різних підрозділів і працівників.

Контроль і моніторинг виконання є ще однією критичною умовою. Керівництво має відслідковувати досягнуті результати, порівнювати їх із запланованими показниками та, у разі потреби, вносити корективи. Такий підхід забезпечує гнучкість стратегічного управління та дозволяє організації адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Таким чином, стратегічне управління включає чотири взаємопов'язані етапи, які формують єдину логічну послідовність. Стратегічне планування задає напрям розвитку, стратегічний аналіз створює інформаційну основу, стратегічний вибір визначає конкретний шлях дій, а реалізація стратегії забезпечує практичне втілення поставлених цілей. Усі ці етапи не існують ізольовано, а перебувають у постійній взаємодії. Наприклад, результати реалізації можуть виявити нові проблеми або можливості, що зумовить повернення до етапу аналізу чи навіть перегляду стратегічного планування. Саме завдяки такій циклічності стратегічне управління стає динамічним процесом, здатним забезпечити довгостроковий розвиток і стійкість підприємства у мінливих умовах сучасного ринку.

3.2 Місія підприємства та правила її формулювання в процесі стратегічного управління підприємством

Місія підприємства є одним із ключових елементів стратегічного управління, оскільки вона визначає фундаментальні засади існування організації, її призначення та цінність для суспільства. Це не просто декларація намірів чи набір формальних слів, а чітке пояснення того, заради чого функціонує підприємство, якими принципами воно керується у своїй діяльності та як бачить власне місце в економічній і соціальній системі. Правильно сформульована місія дозволяє узгодити інтереси власників, менеджерів, працівників і клієнтів, виступаючи своєрідним дороговказом для ухвалення стратегічних рішень.

У процесі стратегічного управління місія виконує низку важливих функцій. Вона задає орієнтири для формування довгострокових цілей і стратегій розвитку, сприяє створенню єдиного бачення майбутнього організації

серед керівників та персоналу, забезпечує стабільність у прийнятті рішень навіть в умовах невизначеності та динамічних змін середовища. Завдяки місії підприємство може ефективніше позиціонувати себе на ринку, формувати корпоративну культуру та підтримувати позитивний імідж у відносинах із партнерами, клієнтами та суспільством.

Формулювання місії є складним процесом, що потребує врахування багатьох факторів. Передусім, у ній має бути чітко відображене призначення підприємства, тобто відповідь на запитання, для чого воно створене і яку цінність приносить споживачам. Другою важливою складовою є визначення цільових груп, для яких підприємство працює, адже саме вони є головними отримувачами результатів його діяльності. Третьою складовою є опис принципів і цінностей, які відображають корпоративну культуру та етичні норми. У місії доцільно підкреслити унікальні риси підприємства, які відрізняють його від конкурентів, а також відобразити прагнення до інновацій, розвитку та відповідальності перед суспільством.

Таблиця 3.1

Місія підприємства та правила її формулювання в стратегічному управлінні

Аспект	Характеристика	Правила та вимоги до формулювання
Місія підприємства (сутність)	Це чітко сформульований сенс існування організації, її призначення та філософія бізнесу. Місія відрізняє підприємство від конкурентів, вказує на його унікальність та соціальну роль.	1. Індивідуальність: Має бути унікальною, відобразити особливості та конкурентні переваги саме цього підприємства.
Мета місії	Є відправною точкою для всіх стратегічних рішень, визначення цілей та планування. Об'єднує персонал, формує корпоративний дух та позитивний імідж для зовнішнього середовища (споживачів, партнерів, суспільства).	2. Стислість і чіткість (лаконічність): Легка для розуміння та запам'ятовування, не містить складного жаргону.
Роль у	Базис для розробки стратегічних,	3. Всебічність (Охоплення):

стратегічному управлінні	тактичних і оперативних цілей. Визначає загальний напрямок руху та пріоритети в розподілі ресурсів. Оцінка будь-якої стратегії починається з її відповідності місії.	Включає ключові елементи (споживачі, продукт/послуга, ринок, технології, цінності).
Ключові елементи (наповнення)	Зазвичай включає відповіді на питання: Хто наші клієнти? Що ми пропонуємо (продукт/послуга)? Як ми це робимо (технології, філософія)? Чому ми це робимо (базові цінності, принципи)?	4. Орієнтація на зовнішнє середовище: Наголошує на задоволенні потреб споживачів або суспільства (а не лише на отриманні прибутку, який є наслідком).
Філософія місії	Відображає базові цінності, переконання та принципи, якими керується підприємство. Визначає культуру організації та етику ведення бізнесу.	5. Надихаючий та мотивуючий характер: Повинна викликати гордість у співробітників і позитивні асоціації у зовнішніх стейкхолдерів.
Вимоги до форми	Має бути декларативною, не містити конкретних кількісних показників, які належать до цілей.	6. Реалістичність та адекватність: Повинна відповідати поточному потенціалу компанії та можливостям ринку (хоча може бути амбітною).

Для того щоб місія виконувала свої стратегічні функції, необхідно дотримуватися певних правил її формулювання. По-перше, вона має бути лаконічною й водночас змістовною. Надмірно загальні формулювання роблять її формальною і невиразною, тоді як надто деталізовані – ускладнюють сприйняття та знижують гнучкість у стратегічному плануванні. По-друге, місія має бути реальною й відображати можливості підприємства, а не утопічні побажання. Вона повинна враховувати специфіку галузі, особливості ринку, ресурсний потенціал та конкурентні переваги. По-третє, важливою вимогою є зрозумілість для всіх учасників організації. Місія має бути такою, щоб кожен працівник, незалежно від рівня посади, міг легко усвідомити її зміст і співвіднести зі своєю діяльністю. По-четверте, вона повинна бути спрямованою у майбутнє, адже стратегічне управління орієнтоване на довгострокові

перспективи. По-п'яте, місія має нести емоційне навантаження, надихати персонал і формувати відчуття причетності до значущої справи.

Важливо розуміти, що місія не є статичним документом. Вона може коригуватися залежно від змін зовнішнього середовища, етапів розвитку підприємства чи трансформації його стратегічних цілей. Однак такі зміни мають бути вираженими й не суперечити базовим цінностям організації. У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та зростання ролі соціальної відповідальності все більше підприємств включають до своїх місій елементи, пов'язані з екологічною безпекою, сталим розвитком, інноваційністю та орієнтацією на потреби громади.

Отже, місія підприємства – це фундамент стратегічного управління, що задає напрям розвитку та формує основу для формулювання цілей і стратегій. Її правильне визначення дозволяє поєднати економічні інтереси бізнесу із соціальними очікуваннями суспільства, сприяє згуртованості колективу та підвищує довіру з боку споживачів і партнерів. Дотримання правил формулювання місії дає можливість створити чітке, надихаюче й довгострокове бачення діяльності, яке забезпечить підприємству стабільний розвиток і конкурентні переваги в майбутньому.

3.3 Побудова дерева стратегічних цілей та вплив на нього зовнішнього середовища

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та зростання невизначеності у діяльності підприємств дедалі більшого значення набувають методи стратегічного управління, що дозволяють системно структурувати цілі та визначати шляхи їх досягнення. Одним із найбільш поширених інструментів є побудова дерева стратегічних цілей, яке забезпечує ієрархічний розподіл загальної місії та стратегічних завдань на більш конкретні, вимірювані та досяжні підцілі. У поєднанні з урахуванням впливу зовнішнього середовища цей підхід формує базис для ефективної реалізації стратегії підприємства.

Дерево стратегічних цілей являє собою логічне відображення системи цілей організації у вигляді ієрархічної структури, де від загальної мети

відгалужуються підцілі різного рівня. Така модель дозволяє чітко визначати стратегічні пріоритети, узгоджувати довгострокові та короткострокові завдання, розподіляти ресурси між ключовими напрямками діяльності та контролювати виконання стратегій на різних рівнях управління. Побудова дерева цілей передбачає трансформацію місії підприємства у конкретні завдання. Якщо місія полягає у зміцненні конкурентних позицій на ринку, то головна стратегічна мета може бути конкретизована у збільшенні ринкової частки, підвищенні якості продукції, оптимізації витрат, виході на нові ринки. Кожна з цих цілей деталізується у підцілі та конкретні показники, що можуть бути оцінені за допомогою системи ключових індикаторів ефективності.

Формування дерева цілей відбувається поетапно: спочатку визначається місія та бачення організації, потім формується генеральна мета, виділяються стратегічні напрями, розробляються цілі другого і третього рівня, встановлюються взаємозв'язки між ними та здійснюється оцінка їхньої реалістичності й узгодженості. У результаті формується система, яка дозволяє зрозуміти, як саме стратегічні наміри трансформуються у конкретні дії на різних рівнях управління.

Важливим чинником ефективності побудови дерева цілей є аналіз зовнішнього середовища, яке безпосередньо визначає умови реалізації стратегії. На дерево цілей впливають економічні фактори, що визначають можливості зростання та доступність фінансових ресурсів; політико-правові умови, які формують правила гри на ринку; соціальні тенденції, що змінюють попит і споживчі переваги; технологічні інновації, що відкривають нові можливості для оптимізації бізнес-процесів; екологічні стандарти та вимоги до сталого розвитку; а також конкурентне середовище, яке визначає необхідність адаптації цілей для збереження позицій. Будь-яке дерево стратегічних цілей повинне враховувати не лише внутрішній потенціал підприємства, а й загрози та можливості зовнішнього середовища. Саме тому його формування нерозривно пов'язане зі стратегічним аналізом, у тому числі із застосуванням SWOT-аналізу, PESTEL-аналізу та моделі «п'яти сил Портера».

Ключовим завданням є гармонізація внутрішніх ресурсів і можливостей із вимогами зовнішнього середовища. Якщо умови є сприятливими, дерево стратегічних цілей може включати більш амбітні завдання, зокрема вихід на міжнародні ринки, запуск нових продуктів, масштабні інвестиції. У періоди нестабільності, навпаки, цілі повинні зміщуватися у бік збереження стабільності, зниження витрат і підтримки ліквідності.

Таблиця 3.2

Етапи побудови Дерева Цілей

Рівень ієрархії	Сутність	Вимоги
I. Місія та Генеральна мета (Верхівка)	Місія: Сенс існування організації. Генеральна мета: Найвище, довгострокове, загальне прагнення (наприклад, "Лідерство на ринку Східної Європи").	Повинна бути узгоджена з цінностями та філософією бізнесу.
II. Стратегічні цілі (Перший рівень декомпозиції)	Довгострокові цілі, які розкривають Генеральну мету (наприклад, "Збільшити частку ринку до 25%", "Забезпечити технологічну перевагу").	Цілі мають бути SMART: конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні, обмежені в часі.
III. Тактичні цілі (Другий рівень)	Середньострокові цілі, спрямовані на досягнення стратегічних цілей (наприклад, "Вивести 3 нові продукти", "Оптимізувати логістичні витрати на 10%").	Повинні бути несуперечливими та в сукупності забезпечувати досягнення цілі вищого рівня (Повнота редукції).
IV. Оперативні цілі та Завдання (Основа)	Короткострокові цілі та конкретні завдання для структурних підрозділів і виконавців (наприклад, "Провести навчання персоналу відділу продажів до кінця кварталу").	Повинні бути забезпечені ресурсами (фінансовими, людськими, матеріальними) і мати чіткі терміни.

Дерево стратегічних цілей має важливе практичне значення, адже використовується у стратегічному плануванні, забезпечує ефективну комунікацію між різними рівнями менеджменту, дозволяє здійснювати моніторинг і контроль виконання планів, формувати систему мотивації персоналу та підвищувати адаптивність організації до змін зовнішніх факторів. Саме поєднання побудови дерева цілей із системним аналізом середовища

створює основу для комплексного стратегічного управління підприємством, дозволяє формалізувати стратегічні наміри й забезпечити їхню реалістичність і результативність.

Отже, побудова дерева стратегічних цілей є необхідним етапом стратегічного управління, адже вона структурує стратегічні завдання та перетворює місію підприємства у конкретні вимірювані кроки. Зовнішнє середовище визначає зміст та характер цих цілей, формуючи як можливості, так і обмеження. Тільки за умови гармонійного поєднання внутрішніх ресурсів і зовнішніх факторів підприємство може забезпечити стійкий розвиток і досягти конкурентних переваг. У результаті дерево стратегічних цілей виступає не лише схемою планування, а й механізмом адаптації підприємства до змінного середовища, інструментом стратегічного мислення та запорукою довгострокового успіху.

Будь-яке підприємство функціонує не ізольовано, а у взаємодії з оточенням, яке визначає умови його розвитку. Зовнішнє середовище виступає одним із головних чинників формування та реалізації стратегічних цілей, оскільки воно створює як можливості для зростання, так і потенційні загрози. Саме тому під час побудови дерева стратегічних цілей підприємство повинне враховувати весь спектр впливів, що виходять за межі його внутрішніх ресурсів та компетенцій.

Економічне середовище впливає через макроекономічні тенденції, рівень інфляції, динаміку валютних курсів, доступність інвестиційних ресурсів і загальний стан національної та світової економіки. У періоди економічного зростання підприємства можуть орієнтуватися на амбітні цілі – розширення виробництва, вихід на нові ринки, збільшення прибутку. Натомість у кризових умовах пріоритети зміщуються у напрямі оптимізації витрат, збереження фінансової стабільності та підтримання ліквідності.

Політико-правові чинники формують регуляторне поле, у якому діє організація. Законодавчі зміни, податкова політика, система державного контролю й нагляду, митні бар'єри безпосередньо впливають на можливості

реалізації стратегій. Наприклад, дерегуляція може стимулювати розвиток бізнесу, а посилення податкового тиску – змушувати коригувати фінансові цілі.

Соціальне середовище визначає цінності, уподобання і поведінку споживачів, демографічну структуру суспільства, рівень освіти, мобільність та культуру населення. Зміни у цих параметрах змінюють структуру попиту, а отже, і орієнтири стратегічних цілей підприємства. Наприклад, зростання екологічної свідомості суспільства стимулює включення у стратегічні цілі заходів зі сталого розвитку.

Технологічні фактори відкривають нові можливості для оптимізації виробничих процесів і впровадження інновацій. Автоматизація, цифровізація, розвиток штучного інтелекту та біотехнологій формують нові конкурентні переваги. Водночас швидкий технологічний прогрес вимагає від підприємств постійної адаптації, що безпосередньо відображається у їхніх стратегічних цілях.

Екологічні умови та вимоги сталого розвитку також стають визначальними. Підприємства змушені враховувати екологічні стандарти, ризики зміни клімату, необхідність енергозбереження та переходу на «зелені» технології. Це формує цілі, спрямовані на зниження викидів, підвищення енергоефективності, екологізацію виробництва.

Конкурентне середовище безпосередньо впливає на формування цілей через рівень конкуренції, дії основних гравців, появу нових компаній на ринку та розвиток товарних заміників. Підприємство повинне враховувати поведінку конкурентів і гнучко коригувати власні цілі, щоб зберігати і посилювати конкурентні позиції.

Таким чином, зовнішнє середовище визначає стратегічні орієнтири підприємства, формує можливості та обмеження для досягнення цілей, впливає на їх зміст, масштаб і пріоритетність. Ефективне стратегічне управління вимагає постійного моніторингу зовнішніх факторів та своєчасної адаптації дерева стратегічних цілей до нових умов. Лише гармонійне поєднання внутрішніх ресурсів підприємства з викликами та можливостями зовнішнього середовища забезпечує його стійкий розвиток і довгостроковий успіх.

3.4 Визначення факторів, що впливають на вибір стратегічних цілей

Вибір стратегічних цілей є складним процесом, який залежить від поєднання внутрішніх ресурсів організації та зовнішніх умов її функціонування. Правильне визначення цілей потребує системного врахування низки факторів, що формують можливості та обмеження розвитку підприємства.

Одним із ключових чинників виступає місія та бачення організації, адже саме вони задають загальний напрямок і визначають довгострокові орієнтири. Важливим є також наявний ресурсний потенціал підприємства: фінансові можливості, кадровий склад, технологічна база, виробничі потужності. Внутрішні фактори визначають, наскільки амбітними можуть бути стратегічні цілі та в якій сфері діяльності вони можуть реалізовуватися.

Значний вплив справляє зовнішнє середовище, що включає економічні, політичні, правові, соціальні, технологічні, екологічні та конкурентні умови. Економічна стабільність чи криза визначають орієнтацію на розвиток або збереження позицій. Політичні й правові умови формують регуляторне поле, у якому діє підприємство. Соціальні фактори визначають споживчі настрої та зміни у попиті. Технологічні інновації відкривають нові напрями для формування стратегій. Екологічні вимоги змушують інтегрувати у цілі принципи сталого розвитку. Конкурентна ситуація стимулює до пошуку способів зміцнення ринкових позицій.

Не менш важливими є часові чинники, зокрема тривалість стратегічного горизонту. Деякі цілі мають довгостроковий характер, наприклад вихід на нові ринки, тоді як інші можуть бути коротко- чи середньостроковими, зосередженими на оперативних завданнях. Вибір цілей залежить і від ризиків та рівня невизначеності, з якими стикається підприємство. Чим більш нестабільним є середовище, тим обережнішими та гнучкішими повинні бути стратегічні пріоритети.

Таблиця 3.3

Фактори, що впливають на вибір стратегічних цілей підприємства

Група факторів	Фактор	Характеристика впливу на цілі	Приклад стратегічної цілі, сформованої під впливом фактора
I. Внутрішнє середовище	Місія	Визначає загальний довгостроковий вектор і філософію бізнесу; цілі не можуть суперечити місії.	Збереження репутації (якщо місія акцентує на якості).
	Ресурси	Обмежує або розширює досяжність цілей; цілі мають бути реалістичними (досяжними з наявним/планованим потенціалом).	Цілі мають бути реалістичними, наприклад: "Збільшити виробничі потужності на 20% протягом 3 років" (відповідно до фінансового запасу).
	Організаційна культура	Впливає на рівень амбітності цілей, здатність персоналу до інновацій та готовність до ризику.	"Стати лідером інновацій у галузі" (якщо культура підтримує ризик та експерименти).
	Поточні результати	Визначає відправну точку	«Збільшити чистий прибуток на 15%»
II. Зовнішнє середовище	Споживачі та ринок	Визначає напрямки розвитку продукту/послуги та географію експансії.	"Охопити новий сегмент споживачів (молодь) з часткою 10% до 2026 р."
	Конкуренція	Визначає	«Знизити

		необхідність вдосконалення, диференціації або зниження витрат.	собівартість продукції на 5% для забезпечення цінової конкуренції».
	Економічні фактори	Впливає на фінансову складову цілей (інвестиції, прибутковість).	"Зменшити залежність від імпортової сировини до 30%".
	Технологічні фактори	Визначає необхідність інвестування в нові технології, модернізацію та дослідження.	«Впровадити технологію штучного інтелекту в процеси обслуговування клієнтів протягом року».
	Правові та політичні фактори	Створює правові обмеження або можливості для виходу на нові ринки.	«Адаптувати виробництво до нових європейських екологічних стандартів».
III. Зацікавлені сторони	Власники	Визначає вимоги до фінансових цілей (ROI, дивіденди, капіталізація).	"Збільшити ринкову капіталізацію компанії вдвічі за 5 років".
	Суспільство та громада	Визначає цілі щодо соціальної відповідальності (КСВ) та екологічності.	«Зменшити рівень викидів CO2 на 25%».

Особливу роль відіграють інтереси власників та ключових стейкхолдерів, адже стратегічні цілі мають відповідати очікуванням інвесторів, працівників, партнерів, споживачів і суспільства загалом. У сучасних умовах усе більшої ваги набувають фактори корпоративної соціальної відповідальності, що формують орієнтири не лише на економічний, а й на соціальний та екологічний ефект.

Таким чином, вибір стратегічних цілей є результатом інтеграції внутрішніх можливостей підприємства, впливу зовнішнього середовища,

часових перспектив і очікувань стейкхолдерів. Раціональне врахування цих факторів дозволяє сформувавши цілі, які є реалістичними, узгодженими та спрямованими на довгостроковий розвиток організації.

Методичні рекомендації до практичної роботи на тему: «Організація інформаційного забезпечення стратегічного управління»

Творче завдання: «Стратегічний архітектор Майбутнього» (10 балів)

Мета завдання: Розвиток системного мислення, здатності до креативного вирішення проблем, формування стратегічного бачення та розуміння етапів розробки стратегії підприємства в умовах невизначеності.

Сценарій: Ви – команда стратегічних архітекторів, яку запросили розробити стратегію для абсолютно нового, гіпотетичного підприємства. Це не просто бізнес, а «Центр Інноваційного Життя – Еко-Місто Майбутнього». Ваше підприємство не є типовим, воно поєднує в собі:

- Технологічний хаб: розробка та впровадження "зелених" технологій (енергетика, утилізація відходів, інтелектуальні системи управління).
- Соціальний простір: проживання мешканців, культурні та освітні центри, зони відпочинку.
- Економічну самодостатність: власне виробництво продуктів харчування, локальні послуги, інноваційні стартапи.

Виклики: Світ, у якому існує ваше Еко-Місто, стикається з глобальними проблемами: зміна клімату, виснаження ресурсів, урбанізація та зростаюча потреба у сталому розвитку.

Ваше завдання:

Створіть «Стратегічний маніфест» вашого «Центру Інноваційного Життя – Еко-Міста Майбутнього», який включатиме ключові елементи його стратегії.

1. Розробіть Місію та Бачення підприємства. Місія: Для чого існує ваше Еко-Місто? Яку фундаментальну цінність воно несе світу? (1-2 речення) Бачення: Яким ви бачите Еко-Місто через 10-15 років? Яким буде його ідеальний стан і вплив? (2-3 речення)

2. Визначте 3-4 ключові Стратегічні Цілі на найближчі 5 років. Вони мають бути амбітними, але реалістичними, і відображати прагнення Еко-Міста (наприклад, «стати лідером...», «досягти повної енергетичної незалежності...», «забезпечити високий рівень...»).

3. Запропонуйте одну Корпоративну Стратегію для розвитку Еко-Міста в цілому. Обґрунтуйте свій вибір, пояснивши, чому саме ця стратегія (наприклад, зростання через диверсифікацію, стабілізація, тощо) є найбільш доцільною для його довгострокового успіху.

4. Сформулюйте дві Ділові (конкурентні) Стратегії для двох різних аспектів вашого Еко-Міста (наприклад, одна для технологічного хабу, інша – для соціального простору чи виробництва продуктів). Використайте стратегії М. Портера (лідерство за витратами, диференціація, фокусування) та обґрунтуйте свій вибір для кожного аспекту.

5. Наведіть 2-3 приклади Функціональних Стратегій (наприклад, маркетингова, фінансова, HR, R&D) для підтримки загальної стратегії Еко-Міста. Як ці функціональні стратегії будуть сприяти досягненню ваших цілей?

6. Формат виконання: Представте ваш «Стратегічний маніфест» у вигляді презентації (слайди PowerPoint/Google Slides) або текстового документа (до 2 сторінок), використовуючи графічні елементи, якщо це можливо, для візуалізації ваших ідей.

7. Критерії оцінювання: Повнота та логічність: Наскільки повно та послідовно представлені всі елементи стратегії. Креативність та інноваційність: Оригінальність ідей для Еко-Міста та його стратегії. Обґрунтованість: Наскільки чітко обґрунтовані обрані стратегії та їх взаємозв'язок. Релевантність: Наскільки обрані стратегії відповідають умовам сценарію та викликам.

Це завдання дозволить вам зануритися у процес стратегічного планування, відчути себе справжнім архітектором майбутнього та застосувати набуті теоретичні знання на практиці.

ТЕМА 4 ОРГАНІЗАЦІЯ АНАЛІТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

4.1 Основи стратегічного управління

Основи стратегічного управління: Від місії до реалізації цілей

Стратегічне управління є життєво необхідним для виживання та процвітання будь-якого підприємства у сучасному, динамічному світі. Воно являє собою не просто набір планів, а безперервний процес, що вимагає глибокого розуміння як внутрішніх можливостей, так і зовнішнього середовища. Фундаментом цього процесу є чітке визначення місії та формування ієрархічної системи стратегічних цілей.

Місія – це вища, філософська мета існування організації, яка відповідає на фундаментальне питання: Для чого ми існуємо? Це не про прибуток, а про соціальне призначення, унікальність та цінності, які компанія несе світу. Добре сформульована місія виступає як індивідуальний та надихаючий орієнтир, який відрізняє підприємство від конкурентів, забезпечує внутрішню ідентифікацію та слугує базисом для всіх подальших стратегічних рішень. На основі місії формуються стратегічні цілі – конкретні, вимірювані, реалістичні та часово обмежені результати, яких прагне досягти підприємство. Для їхньої систематизації використовують метод «Дерева цілей», який являє собою ієрархічну модель.

Ця модель забезпечує ієрархічність і системність цілей, логічно пов'язуючи Генеральну мету (верхівка) із Тактичними та Оперативними завданнями (основа). Головний принцип побудови Дерева цілей – повнота редукції, що означає: сукупність цілей нижчого рівня має бути достатньою для досягнення цілі вищого рівня. Важливо, що стратегічні цілі не створюються ізольовано, а є прямою реакцією підприємства на результати аналізу зовнішнього середовища.

Методи, такі як PESTEL-аналіз (Політичні, Економічні, Соціальні, Технологічні фактори) та аналіз конкурентного середовища, дозволяють виявити можливості та загрози, які безпосередньо впливають на фінансову

амбітність, необхідність технологічної переваги та позицію на ринку. Таким чином, цілі є ситуаційними і вимагають постійного коригування. Весь процес стратегічного планування має керуватися низкою ключових принципів. Принцип Безперервності та Гнучкості наголошує, що план є документом, який регулярно переглядається, забезпечуючи швидку адаптацію до змін. Принцип Наукової Обґрунтованості вимагає, щоб рішення базувалися на об'єктивних даних і достовірних прогнозах.

Принцип Комплексності забезпечує взаємоузгодженість усіх функціональних сфер підприємства, а принцип участі залучає до процесу планування керівників усіх рівнів, підвищуючи їхню мотивацію та відповідальність. Нарешті, принцип ефективності та контролю гарантує, що цілі досягаються з оптимальними витратами і що існує система зворотного зв'язку для своєчасного коригування. Успішне підприємство не просто планує, а стратегічно мислить.

4.2 Значення стратегічного планування діяльності підприємства в умовах нестабільності зовнішнього оточення

В умовах нестабільності зовнішнє середовище наповнене невизначеністю, яка може паралізувати діяльність підприємства. Стратегічне планування виконує функцію комфорту для організації, дозволяючи їй, по-перше, знизити невизначеність та ризики. Через постійний стратегічний аналіз підприємство не просто реагує на кризу, а намагається її передбачити, перетворюючи загрози на контрольовані ризики. Це досягається завдяки сценарному плануванню, коли під кілька альтернативних сценаріїв розвитку заздалегідь розробляються готові кроки. Такий підхід дозволяє також сконцентрувати обмежені ресурси в критичних сферах, де вони забезпечать максимальну віддачу та стійкість, а не будуть розпорошені.

По-друге, стратегічне планування забезпечує адаптивність та гнучкість організації. У динамічному світі виживає найбільш пристосований, і планування закладає цю основу. У хаосі змін єдиним незмінним орієнтиром залишається чітко сформульована місія, яка слугує «якорем» і дозволяє швидко

змінювати тактику та стратегічні цілі нижчого рівня, не втрачаючи основного сенсу бізнесу. Стратегія включає плани щодо диверсифікації постачальників чи ринків збуту, що робить підприємство менш залежним від однієї ланки. Крім того, стратегія не лише реагує на поточні зміни, а й закладає цілі щодо інвестування в НДДКР (інновації), що дозволяє організації самій створювати нові тренди, а не наздоганяти їх.

По-третє, стратегічний план відіграє вирішальну роль у формуванні єдності та корпоративного духу. Нестабільність зовнішнього оточення часто викликає стрес і демотивацію серед персоналу. Чіткий план виступає як комунікаційний інструмент: прозора ієрархія цілей доносить до кожного співробітника, як його щоденна робота сприяє досягненню загальної Генеральної мети.

Це зменшує внутрішню невизначеність і збільшує залученість. План забезпечує системність та узгодженість дій усіх підрозділів, усуваючи хаос та гарантуючи, що всі діють синхронно. Нарешті, добре сформульована стратегія, що включає бачення майбутнього, допомагає співробітникам бачити сенс і перспективу навіть у найтемніші часи, перетворюючи їх на мотивованих учасників процесу.

Таблиця 4.1

Стратегічного планування в умовах нестабільності

Сфера значення	Ключовий ефект в умовах нестабільності	Механізм забезпечення
I. Зниження невизначеності	Перетворення загроз на контрольовані ризики та можливості.	Сценарне планування (розробка альтернативних дій для різних кризових сценаріїв). Систематичний аналіз зовнішнього середовища (SWOT, PESTEL) та раннє виявлення загроз.
II. Адаптивність	Здатність організації швидко змінювати курс без втрати основного призначення.	Чітка Місія як незмінний "якір" у хаосі. Принцип гнучкості планування, що дозволяє оперативне коригування тактики.
III. Ефективне використання	Забезпечення максимальної віддачі від обмежених	Принцип пріоритетності (фокусування на критичних для виживання напрямках).

	фінансових, матеріальних та людських ресурсів.	Концентрація ресурсів на ключових конкурентних перевагах.
IV. Мотивація	Збереження цілісності колективу та високого морального духу персоналу під тиском зовнішніх чинників.	Прозорість цілей (співробітники розуміють свою роль). Системність та узгодженість дій усіх підрозділів (усунення хаосу та паніки).
V. Конкуренція	Перехід від реактивного (наздоганяючого) до проактивного (випереджаючого) управління.	Інвестиції в інновації та НДДКР, закладені в стратегії. Диверсифікація ринків/постачальників для зменшення залежності.

У непередбачуваному зовнішньому середовищі стратегічне планування є не лише інструментом для встановлення майбутніх цілей, а й механізмом захисту та створення конкурентних переваг. Воно дозволяє організації бути проактивною, а не реактивною; мати чіткий план дій замість панічної реакції; і, що найголовніше, зберігати внутрішню єдність на шляху до стійкого успіху. Підприємство, яке нехтує стратегічним плануванням у часи нестабільності, покладається на випадок, що є найвищим і найбільш невиправданим ризиком.

4.3 Підходи до організації стратегічного планування у підприємстві

Організація стратегічного планування – це вибір структури, яка визначає, хто, коли і як розробляє, впроваджує та контролює стратегію. На практиці виділяють кілька основних підходів. Звісно, надаю інформацію про Підходи до організації стратегічного планування у підприємстві та Вибір місії та правила її формування у вигляді зв'язного тексту.

Централізований підхід є традиційним: стратегію розробляє переважно вище керівництво та спеціалізований плановий відділ (стратегічний штаб). Його перевага полягає у високій узгодженості стратегії з генеральною метою та швидкості прийняття рішень. Однак, такий підхід часто призводить до відірваності плану від реальних потреб функціональних підрозділів і знижує мотивацію виконавців.

Децентралізований (партисипативний) підхід передбачає активне залучення керівників усіх рівнів та функціональних підрозділів до розробки стратегії. Це значно підвищує реалістичність цілей, оскільки залучає знання "з місць", і покращує мотивацію персоналу. Недоліками є складність координації, тривалість процесу та можливість конфліктів інтересів між підрозділами.

Змішаний (інтегрований) підхід вважається найбільш оптимальним для великих компаній. У цьому випадку центр (вище керівництво) встановлює загальні стратегічні рамки (місію, генеральну мету та ключові обмеження), а детальна розробка та впровадження стратегії делегуються на рівень стратегічних бізнес-одиниць (СБО). Цей підхід дозволяє поєднати стратегічне бачення з гнучкістю та орієнтацією на ринок.

Таблиця 4.2

Підходи до організації стратегічного планування

Підхід	Характеристика	Переваги	Недоліки
Централізований (Традиційний)	Планування здійснюється виключно вищим керівництвом та спеціалізованим плановим відділом (штабом). Нижчі рівні управління лише виконують доведені до них цілі.	Висока узгодженість стратегії з Генеральною метою. Швидке прийняття рішень. Конфіденційність інформації.	Відірваність стратегії від реалій бізнесу. Низька мотивація виконавців. Недостатня гнучкість у реалізації.
Децентралізація	Планування ініціюється вищим керівництвом, але активно залучає керівників усіх рівнів та функціональних підрозділів. Використовуються робочі групи, спільні наради.	Висока реалістичність цілей. Зростання мотивації та відповідальності персоналу. Ефективне використання знань із різних сфер.	Тривалість процесу. Можливість виникнення конфліктів інтересів між підрозділами. Складність контролю.
Змішаний (Інтегрований)	Вище керівництво встановлює загальні стратегічні рамки (Місія,	Поєднання стратегічного бачення	Вимагає високорозвиненої

	Генеральна мета, ключові обмеження), а конкретна розробка деталей стратегії відбувається на рівні стратегічних бізнес-одиниць (СБО).	(центр) із гнучкістю та орієнтацією на ринок (СБО). Оптимальний баланс контролю та ініціативи.	корпоративно і культури та системи обміну інформацією.
--	--	---	--

Правильна організація стратегічного планування та чітко сформульована місія є наріжними каменями, які створюють потужний і надійний фундамент для побудови ефективної та стійкої стратегії будь-якого підприємства. Місія, як вища філософська мета, відповідає на фундаментальне питання про призначення компанії, виходячи за рамки простого отримання прибутку. Вона забезпечує внутрішню ідентифікацію та слугує незмінним орієнтиром для всіх співробітників, підвищуючи їхню мотивацію та лояльність. Чітка місія дозволяє підприємству виокремити свою унікальність на ринку, акцентуючи увагу на цінності, яку воно створює для споживачів. Без такого непорушного фундаменту стратегічні цілі можуть стати хаотичними та суперечливими.

Організаційний аспект планування є не менш критичним, оскільки він визначає, як саме стратегія буде розроблена та впроваджена. Застосування змішаного (інтегрованого) підходу є оптимальним для великих компаній, дозволяючи поєднати стратегічне бачення центру з гнучкістю та знанням ринкових реалій на рівні підрозділів. Цей підхід забезпечує системність і узгодженість цілей між усіма функціональними напрямками діяльності. Крім того, партисипативний принцип, що передбачає залучення керівників різних рівнів до процесу, гарантує реалістичність цілей та їхню ефективну реалізацію. Правильно організоване планування вимагає дотримання принципів гнучкості та безперервності, що є життєво необхідним в умовах нестабільного зовнішнього оточення. Стратегія має бути достатньо адаптивною, щоб дозволити швидке коригування тактики у відповідь на непередбачені зміни, не відмовляючись при цьому від загальної місії. Наукова обґрунтованість рішень, що ґрунтується на детальному аналізі, знижує ризики та забезпечує ефективне

використання обмежених ресурсів. Наявність ієрархічної структури цілей (Дерево цілей) перетворює глобальну місію на конкретні, вимірювані завдання. Таким чином, лише за умови синергії чіткої місії та ефективної організації планування підприємство може побудувати справді стійку, життєздатну та успішну стратегію.

**Методичні рекомендації до практичної роботи на тему:
«Організація аналітичної діяльності підприємства»**

Творче завдання 1: «Машина часу» (5 балів)

Мета: Розвиток прогностичного мислення та розуміння важливості врахування зовнішніх факторів при стратегічному плануванні.

Сценарій: Ваша команда є керівництвом відомої компанії, яка виробляє щось звичне (наприклад, меблі, спортивний одяг, кава). Завтра ви збираєтеся сісти в машину часу і перенестися на 20 років у майбутнє.

Завдання:

1. Опишіть ваше майбутнє: Яким став світ через 20 років? Які зміни відбулися у: Технологіях: Які нові технології з'явилися? Як вони вплинули на виробництво та споживання? Соціумі: Які нові цінності, звички, стиль життя сформувалися у споживачів? Економіці: Які нові ринки з'явилися, а які зникли? Екології: Які екологічні вимоги стали ключовими?

2. Розробіть нову стратегію: Після того, як ви повернетесь з майбутнього, ви маєте рік, щоб підготувати свою компанію до цих змін. Розробіть нову стратегію, яка дозволить вам не лише вижити, а й стати лідером на цьому новому ринку: Якою буде ваша нова місія та бачення? Які ключові стратегічні цілі ви поставите? Яку конкурентну перевагу ви створите, щоб відповідати вимогам майбутнього?

Формат: Команда представляє свою «експедицію в майбутнє» та нову стратегію у вигляді короткої презентації (5-7 хвилин).

Творче завдання 2: «Стратегія з кубиків Lego» (5 балів)

Мета: Візуалізація стратегічного планування, покращення комунікації та командної роботи.

Сценарій: Вам потрібно візуалізувати стратегічний план компанії за допомогою конструктора Lego. Кожен кубик, колір або фігурка має символізувати певний елемент стратегії.

Завдання:

1. Створіть умовну компанію: Придумайте назву, сферу діяльності та основну проблему, яку вона вирішує.

2. Побудуйте стратегію: Використовуючи кубики Lego

Формат: Команда презентує свою модель, пояснюючи, що символізує кожен елемент. Це допомагає зробити абстрактні поняття стратегії більш відчутними та зрозумілими.

Творче завдання 3: «Стратегічна розвідка» (5 балів)

Мета: Розвиток навичок SWOT-аналізу та розуміння важливості інформації для прийняття рішень.

Сценарій: Ви –«стратегічна розвідка» для нового стартапу «EcoWave» у сфері виробництва екологічного одягу. Вам потрібно провести глибокий аналіз ринку та сформуванати базу для стратегії.

Завдання:

1. Розробіть аналітичну карту: На основі інформації з різних джерел (уявні статті, звіти, дані опитувань), створіть SWOT-аналіз для стартапу «EcoWave» і PESTEL-аналіз для ринку екологічного одягу. Замість простого перерахування, спробуйте знайти реальні приклади для кожного пункту (наприклад, «S (Сильна сторона): унікальний запатентований матеріал з водоростей»).

2. Створіть три «стратегічні карти»: Використовуючи отримані дані, розробіть три різні стратегічні карти – три можливих напрямки розвитку стартапу "EcoWave". Кожна карта має відповідати певній конкурентній стратегії (наприклад, диференціація, фокусування).

3. Захистіть свою стратегію: Команда має виступити в ролі консультантів і презентувати свої стратегічні карти керівництву стартапу, обґрунтувавши, яка з них є найбільш перспективною і чому.

Формат: Завдання може бути представлене у вигляді презентації з аналітичними картами та презентацією «розвідувальних даних» та рекомендацій. Це завдання вимагає від учасників не просто знати терміни, а й вміти застосовувати їх для створення реальних, обґрунтованих рішень.

ТЕМА 5 ОРГАНІЗАЦІЯ АУДИТУ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

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

Стратегічний аналіз зовнішнього середовища є ключовим етапом у процесі стратегічного управління, оскільки саме він дозволяє підприємству сформулювати реалістичні цілі та розробити стратегію, здатну забезпечити конкурентні переваги. Зовнішнє середовище охоплює комплекс факторів, які не залежать від безпосередньої діяльності організації, проте суттєво впливають на її розвиток. Вони можуть створювати сприятливі можливості або становити загрози, що вимагають оперативної реакції та адаптації.

На макрорівні виділяють економічні, політико-правові, соціальні, технологічні та екологічні чинники. Наприклад, економічна ситуація в Україні у 2022–2023 роках характеризувалася інфляційними процесами, коливаннями валютних курсів і зростанням вартості енергоресурсів. Це змусило багато підприємств, зокрема у виробничій сфері, переглянути свої стратегічні цілі – зменшити витрати, оптимізувати постачання, шукати альтернативні джерела енергії. У той же час відкриття міжнародних програм фінансової підтримки для українського бізнесу створило можливості для розширення експорту та залучення інвестицій.

Політико-правові умови формують рамки діяльності підприємств. У контексті України важливим прикладом є дерегуляційні ініціативи та цифровізація державних послуг через систему «Дія», що суттєво спростили процес реєстрації бізнесу та звітності. Це створює передумови для прискореного розвитку малого та середнього підприємництва, і відповідно впливає на стратегічні орієнтири компаній – від збільшення масштабів діяльності до виходу на нові ринки.

Соціальні фактори проявляються у зміні потреб і поведінки споживачів. Після початку повномасштабної війни значна частина українського населення змінила споживчі пріоритети: зросла увага до базових товарів і послуг, до

якості та безпеки продукції. Це зумовило трансформацію стратегічних цілей підприємств торгівлі та харчової промисловості, які стали орієнтуватися на соціальну відповідальність і підтримку населення. Наприклад, українські торговельні мережі інтегрували у свої стратегії цілі благодійності та підтримки ЗСУ.

Технологічний фактор стає вирішальним у сучасних умовах. Розвиток ІТ-сектору в Україні показав, що навіть у кризових обставинах технології можуть стати ключовим драйвером зростання. Компанії у сфері фінтех (Monobank, NovaPay) або агротехнологій активно інтегрують цифрові рішення у свої стратегії, щоб посилити конкурентоспроможність та вийти на міжнародні ринки. Це є прикладом того, як стратегічний аналіз виявляє можливості, що формують абсолютно нові цілі для розвитку бізнесу.

Екологічні чинники також набувають значення. Зростає актуальність переходу на «зелені» технології та дотримання міжнародних екостандартів. Українські аграрні компанії, які прагнуть вийти на ринки ЄС, змушені включати у стратегічні цілі підвищення екологічності виробництва, впровадження енергоощадних технологій та скорочення викидів CO₂. Це підтверджує, що зовнішнє середовище безпосередньо визначає напрями стратегічного розвитку.

Аналіз безпосереднього конкурентного оточення відображає стан ринку, поведінку конкурентів, можливості постачальників і силу споживачів. Наприклад, у сфері електронної комерції в Україні конкуренція між Rozetka, Prom.ua та іншими гравцями змушує підприємства інтегрувати у свої стратегії швидку доставку, індивідуалізацію пропозицій та розвиток власних маркетплейсів. Це приклад того, як модель «п'яти сил Портера» допомагає виявити напрями стратегічних рішень.

Таким чином, стратегічний аналіз зовнішнього середовища дає змогу підприємству оцінити економічні, політичні, соціальні, технологічні, екологічні та конкурентні чинники, визначити можливості та загрози, що формують його стратегічні орієнтири. Приклади українських компаній свідчать, що системний підхід до аналізу дозволяє не лише уникати ризиків, а й знаходити нові

напрями розвитку, які відповідають сучасним викликам. Саме завдяки цьому підприємство може сформувати адаптивну та гнучку стратегію, здатну забезпечити довгостроковий успіх навіть у складних умовах зовнішнього середовища.

5.2 Специфіка загального, галузевого, операційного та внутрішнього середовища підприємства

У процесі стратегічного управління підприємство функціонує в умовах складної системи впливів, які можна поділити на загальне, галузеве, операційне та внутрішнє середовище. Кожне з них має власні особливості та по-різному впливає на формування стратегічних цілей.

Загальне середовище охоплює макроекономічні, політичні, соціальні, правові, технологічні та екологічні чинники. Воно формує глобальні умови функціонування підприємств, на які вони не можуть безпосередньо впливати, але повинні адаптуватися. Наприклад, зміни у податковій політиці чи розвиток цифрових технологій створюють нові виклики та можливості.

Галузеве середовище визначається специфікою тієї сфери економіки, у якій діє підприємство. Воно охоплює рівень конкуренції, бар'єри входу на ринок, вплив постачальників і споживачів, розвиток інновацій у галузі. Наприклад, у сфері ІТ спостерігається висока конкуренція та швидкий темп технологічних змін, що змушує компанії постійно оновлювати свої продукти та послуги.

Операційне середовище включає найближче ринкове оточення підприємства: споживачів, конкурентів, постачальників, партнерів, місцеві органи влади та інші зацікавлені сторони. Саме воно визначає щоденні умови функціонування компанії, потребує постійного моніторингу й оперативних рішень. Наприклад, зміни у поведінці споживачів чи перебої в ланцюгах постачання безпосередньо впливають на короткострокові та середньострокові стратегії підприємства.

Внутрішнє середовище охоплює ресурси, компетенції та організаційну культуру компанії. До нього належать персонал, фінансові можливості,

виробничий потенціал, рівень інновацій, корпоративні цінності та система управління. Внутрішнє середовище формує основу конкурентоспроможності та визначає, наскільки підприємство здатне ефективно реалізовувати свої стратегії. Наприклад, наявність висококваліфікованого персоналу чи власних інноваційних розробок може стати головною перевагою на ринку.

Таблиця 5.1

Порівняльна таблиця специфіки середовищ підприємства

Тип середовища	Ключові характеристики	Приклади впливу на підприємство
Загальне	Формує глобальні умови функціонування; охоплює макроекономічні, політичні, соціальні, правові, технологічні та екологічні фактори.	Зміни у податковій політиці, цифровізація економіки, глобальні тренди «зеленої» енергетики.
Галузеве	Визначається специфікою певної сфери економіки; рівень конкуренції, бар'єри входу на ринок, вплив постачальників і споживачів, інновації в галузі.	У банківській сфері – посилення ролі онлайн-банкінгу; в ІТ – висока динаміка технологічних змін.
Операційне	Охоплює безпосереднє ринкове оточення: споживачів, постачальників, партнерів, конкурентів; формує щоденні умови діяльності.	Перебої у постачанні сировини; зміни у споживчих вподобаннях; поява нового конкурента в регіоні.
Внутрішнє	Включає ресурси, компетенції, корпоративну культуру, персонал, інноваційний потенціал; визначає здатність реалізувати стратегію.	Наявність висококваліфікованих кадрів; інвестиції у власні дослідження; впровадження системи мотивації персоналу.

Таким чином, специфіка кожного середовища полягає у різних рівнях впливу на підприємство: загальне задає глобальні умови, галузеве формує конкурентні особливості, операційне визначає щоденну динаміку, а внутрішнє забезпечує потенціал для реалізації стратегічних рішень. Системний аналіз усіх

цих складових дає змогу підприємству розробляти ефективні стратегії розвитку та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

5.3 Фактори впливу на нестабільність зовнішнього середовища

Зовнішнє середовище підприємства рідко буває стабільним, адже воно формується під впливом багатьох динамічних і часто непередбачуваних факторів. Нестабільність означає постійні зміни умов, у яких функціонує організація, що вимагає від неї гнучкості, адаптивності та здатності швидко приймати стратегічні рішення.

Серед ключових факторів, що зумовлюють нестабільність зовнішнього середовища, виділяють економічні, політичні, соціальні, технологічні та екологічні чинники. Економічна нестабільність проявляється у коливаннях валютних курсів, інфляційних процесах, зміні доступності кредитних ресурсів, кризах чи спадах економіки. Політичні чинники охоплюють зміни у законодавстві, державній регуляторній політиці, міжнародних відносинах, військово-політичних конфліктах, що можуть кардинально змінювати умови ведення бізнесу.

Соціальні зміни також посилюють невизначеність, оскільки змінюються споживчі уподобання, поведінка населення, демографічні тенденції та рівень суспільної довіри. Технологічний прогрес створює нові можливості, але водночас руйнує традиційні бізнес-моделі: поява цифрових технологій, автоматизація, штучний інтелект і роботизація часто змушують підприємства радикально змінювати стратегії. Екологічні та природні фактори включають кліматичні зміни, екологічні кризи, дефіцит природних ресурсів, які безпосередньо впливають на вартість та доступність сировини.

До нестабільності також призводять глобалізаційні процеси, коли зміни на світових ринках, міжнародна конкуренція чи економічні санкції швидко відбиваються на діяльності підприємств усіх рівнів. Важливо враховувати і чинник інформаційної турбулентності: поширення фейкових новин, дезінформації чи інформаційних атак може формувати непередбачувані ризики для репутації компанії.

Організація аудиту в системі стратегічного управління являє собою критично важливий елемент зворотного зв'язку, що забезпечує не лише контроль за достовірністю фінансової інформації, але й незалежну оцінку ефективності та відповідності самої стратегії підприємства умовам зовнішнього середовища. Цей вид аудиту, відомий як стратегічний аудит, кардинально відрізняється від традиційного фінансового, оскільки його фокус зміщується з історичних даних на перспективні ризики, можливості та досягнення стратегічних цілей. Його ключова мета – допомогти вищому керівництву оцінити адекватність обраної стратегії, якість її реалізації та своєчасність коригуючих дій. Організаційні засади стратегічного аудиту вимагають його інтеграції з усім циклом стратегічного менеджменту. Аудиторська функція має бути задіяна на етапах формулювання, впровадження та контролю стратегії. Це передбачає створення відповідного внутрішнього підрозділу або використання зовнішніх аудиторів зі спеціалізованими компетенціями у сфері стратегічного консалтингу. Організація аудиту повинна забезпечувати його незалежність і об'єктивність, що є запорукою достовірності отриманих оцінок. У великих корпораціях функція стратегічного аудиту часто інтегрується у внутрішній аудит, але з обов'язковим підпорядкуванням аудиторського комітету або раді директорів, а не безпосередньо оперативному менеджменту, чиї рішення є предметом аудиту. Методологічно стратегічний аудит охоплює три основні рівні перевірки. Перший рівень – це аудит зовнішнього середовища та стратегічних припущень.

Аудитори перевіряють, наскільки обґрунтовано були оцінені ринкові тенденції, дії конкурентів, технологічні зміни та політико-правові чинники (наприклад, використовуючи методології PESTEL-аналізу та П'яти сил Портера). Вони оцінюють, чи є стратегічні припущення, на яких ґрунтується план, актуальними і чи не виникли нові ризики, що ставлять під загрозу успіх стратегії. Другий рівень – аудит внутрішнього середовища та відповідності ресурсів. Тут оцінюється, чи володіє підприємство необхідними ресурсами (фінансовими, людськими, технологічними) та ключовими компетенціями для успішної реалізації обраної стратегії. Проводиться аналіз ланцюга створення

вартості та оцінюється ефективність основних бізнес-процесів. Третій, і найважливіший рівень – аудит реалізації стратегії та системи стратегічного контролю. Аудитори перевіряють, чи правильно визначені ключові показники ефективності (KPIs), чи вони корелюють із стратегічними цілями, визначеними, наприклад, у Збалансованій системі показників (Balanced Scorecard), та чи досягаються цільові значення. В рамках цього рівня проводиться аудит стратегічних ризиків, що включає оцінку адекватності системи ідентифікації, оцінки та управління ризиками, які можуть перешкодити досягненню стратегічних цілей. Організація аудиту на цьому етапі передбачає формування спеціальних аудиторських програм, які включають перевірку не лише фінансових звітів, а й операційних, маркетингових та інноваційних звітів. Організація стратегічного аудиту також вимагає застосування специфічних технік та інструментів. Це може бути як операційний аудит певних стратегічно важливих функцій (наприклад, аудит функції управління ланцюгом поставок, якщо стратегія компанії базується на ефективності логістики), так і використання передових аналітичних інструментів для прогнозування та виявлення прихованих тенденцій у стратегічних даних. Результати стратегічного аудиту формулюються у вигляді звітів, які містять не просто констатацію фактів, а обґрунтовані рекомендації щодо коригування стратегії, перерозподілу ресурсів, зміни бізнес-процесів або перегляду ключових показників. Таким чином, добре організована система стратегічного аудиту перетворює його з каральної функції на потужний інструмент стратегічного навчання та адаптації підприємства до мінливого конкурентного середовища, забезпечуючи його довгострокову стійкість та ефективність.

Нестабільність зовнішнього середовища зумовлюється поєднанням економічних, політичних, соціальних, технологічних, екологічних та глобальних чинників. Підприємства, що здатні системно моніторити ці зміни й швидко адаптуватися, отримують конкурентні переваги навіть у кризових умовах.

Методичні рекомендації до практичної роботи на тему: «Організація аудиту в системі стратегічного управління»

Завдання 1: Розрахунок привабливості галузі за допомогою індексу (5 балів)

Сценарій: Компанія «Інноватор» розглядає можливість виходу на новий ринок. Для оцінки привабливості трьох потенційних ринків (А, В, С) був проведений аналіз, який оцінив ключові фактори привабливості за шкалою від 1 (низька привабливість) до 5 (висока привабливість). Кожному фактору також був присвоєний коефіцієнт важливості (вага), що відображає його значущість для компанії.

Таблиця даних:

Фактори привабливості галузі	Коефіцієнт важливості (Вага)	Ринок А	Ринок В	Ринок С
Темп зростання ринку	0.30	4	5	3
Конкурентна інтенсивність	0.25	3	4	5
Доступність ресурсів	0.20	5	3	4
Бар'єри входу на ринок	0.15	4	2	3
Політична стабільність	0.10	3	5	4
Сума ваг	1.00	-	-	-

Ваше завдання:

- Розрахуйте загальний індекс привабливості для кожного з трьох ринків (А, В, С), використовуючи формулу: $\text{Індекс} = \sum (\text{Оцінка_фактора} \cdot \text{Вага_фактора})$
- Проаналізуйте результати. Який з ринків є найбільш привабливим для компанії «Інноватор» на основі розрахунків?

в) Обґрунтуйте, які стратегічні ризики пов'язані з виходом на найпривабливіший ринок, незважаючи на високий загальний індекс.

Завдання 2: Оцінка конкурентних сил за Портером (5 балів)

Сценарій: Ви є аналітиком, який оцінює привабливість галузі «Виробництво електросамокатів» для потенційного інвестора. Вам потрібно оцінити п'ять конкурентних сил за М. Портером, використовуючи надані дані.

Таблиця оцінки сил конкуренції:

Сила конкуренції	Фактори впливу	Оцінка (1-5)	Важливість (1-5)
Загроза появи нових гравців	Наявність високих бар'єрів входу (регуляторні вимоги, капіталоемність)	4	4
	Існуюча реакція конкурентів на нових гравців	3	3
Загроза товарів-замінників	Наявність доступних альтернатив (велосипеди, громадський транспорт)	4	5
	Співвідношення "ціна-якість" товарів-замінників	3	4
Ринок покупців	Ступінь концентрації покупців	2	3
	Чутливість до ціни, доступність інформації	4	4
Ринок постачальників	Ступінь концентрації постачальників	3	3
	Важливість ресурсів, що надаються постачальниками	4	4
Конкурентна боротьба всередині галузі	Кількість та розмір конкурентів	5	5
	Темп зростання ринку	3	4

Примітка: Оцінка сили від 1 (дуже слабка) до 5 (дуже сильна).

Ваше завдання:

а) Розрахуйте середньозважену оцінку для кожної з п'яти конкурентних сил за Портером, використовуючи формулу:

$$\text{Середньозважена_оцінка} = \frac{\sum (\text{Оцінка} * \text{Важливість})}{\sum \text{Важливість}}$$

б) Побудуйте графічну діаграму (наприклад, "пелюсткову діаграму" або стовпчасту) для візуалізації сили кожної з п'яти сил конкуренції.

в) Сформулюйте висновок щодо загальної привабливості галузі та обґрунтуйте, які фактори є найбільшою загрозою для потенційного нового гравця.

Завдання 3: Розрахунок ризику PESTEL-аналізу (5 балів)

Сценарій: Компанія «ЕнергоТех» планує вивести на ринок нову технологію зберігання енергії. Ви провели PESTEL-аналіз для виявлення зовнішніх загроз та можливостей. Кожному фактору була присвоєна оцінка ризику (1-10, де 10 - максимальний ризик) та ймовірність його виникнення (від 0.1 до 1.0).

Група PESTEL	Фактор ризику	Оцінка ризику	Ймовірність виникнення
Політичні	Зміна державної політики щодо «зеленої енергетики»	8	0.6
	Введення нових митних тарифів на імпортовані компоненти	7	0.8
Економічні	Зростання інфляції та зниження купівельної спроможності	6	0.9
	Різкі коливання цін на сировину	9	0.7
Технологічні	Поява у конкурентів більш ефективної технології	10	0.4
	Технологічні збої у власній системі	5	0.3

Ваше завдання:

а) Розрахуйте загальний індекс ризику для кожного PESTEL фактора, використовуючи формулу:

$$\text{Індекс ризику} = \text{Оцінка ризику} * \text{Ймовірність виникнення}$$

б) Проранжуйте всі фактори за спаданням рівня ризику.

в) Сформулюйте стратегічні рекомендації для компанії "ЕнергоТех" щодо найвищих трьох ризиків: як компанія може мінімізувати їхній вплив або використати як можливість?

ТЕМА 6 ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ І КОНСАЛТИНГ

6.1 Критерії вибору стратегічних альтернатив

Вибір стратегічних альтернатив є одним із ключових етапів стратегічного менеджменту, і він здійснюється на основі низки взаємопов'язаних критеріїв. Найбільш поширений і всеосяжний підхід до оцінки об'єднує три основні групи критеріїв: обґрунтованість (відповідність), прийнятність і здійсненність. Обґрунтованість передусім стосується того, наскільки запропонована стратегія відповідає реальній ситуації компанії, визначеній під час стратегічного аналізу. Це означає, що стратегія має максимально використовувати сильні сторони та ринкові можливості, водночас мінімізуючи вплив слабких сторін та зовнішніх загроз. Крім того, вона повинна бути повністю узгоджена з місією та довгостроковими цілями підприємства. Другий важливий критерій – прийнятність – оцінює очікувані результати від реалізації стратегії, особливо з погляду ключових зацікавлених сторін. Тут акцент робиться на фінансовій окупності (очікуваному прибутку, рентабельності інвестицій, грошових потоках) та на рівні ризику.

Стратегія є прийнятною, якщо її потенційні вигоди виправдовують ризики, а результати відповідають очікуванням власників та акціонерів. Нарешті, здійсненність визначає, чи можливо взагалі реалізувати стратегію на практиці. Для цього оцінюють наявність необхідних ресурсів, включаючи фінансовий капітал, технології, виробничі потужності та, що не менш важливо, кваліфікований персонал та управлінський потенціал. Стратегія вважається здійсненою, якщо компанія має або може отримати вчасно всі необхідні ресурси та адаптувати свою організаційну структуру для її успішного впровадження.

У сукупності, ці критерії дозволяють провести комплексну оцінку, відсіяти нежиттєздатні варіанти і обрати ту альтернативу, яка забезпечить компанії найбільший потенціал для сталого зростання та досягнення конкурентної переваги.

6.2 Використання матричних моделей стратегічних рішень

Матричні моделі є одним із найпоширеніших інструментів стратегічного аналізу, що допомагають підприємствам обґрунтовувати вибір стратегічних напрямів розвитку, оптимально розподіляти ресурси та визначати пріоритети у прийнятті рішень. Їхня особливість полягає у візуалізації великої кількості даних у вигляді таблиць чи двовимірних матриць, де поєднуються ключові фактори, що впливають на діяльність організації.

Серед найвідоміших матричних моделей у стратегічному управлінні виокремлюють матрицю BCG (Boston Consulting Group), матрицю GE/McKinsey, матрицю Ансоффа та SWOT-матрицю. Матриця BCG застосовується для аналізу бізнес-портфеля підприємства на основі двох критеріїв: темпів зростання ринку та відносної частки ринку. Вона дозволяє визначити стратегічні пріоритети для різних бізнес-одиниць: «зірки» потребують активних інвестицій, «дійні корови» приносять стабільний прибуток, «знаки питання» вимагають вибору між розвитком і відмовою, а «собаки» часто підлягають згортанню.

Модель GE/McKinsey є більш деталізованою і враховує привабливість галузі та конкурентоспроможність бізнес-одиниці. Вона дозволяє формувати різні сценарії розподілу ресурсів та визначати напрями диверсифікації. Матриця Ансоффа фокусується на стратегіях росту підприємства залежно від поєднання «товар-ринок» і пропонує чотири напрями: проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту та диверсифікація. SWOT-матриця дає змогу співвідносити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства із зовнішніми можливостями і загрозами, що формує основу для стратегічного вибору.

Використання матричних моделей має низку переваг: вони забезпечують структурований підхід до аналізу, дозволяють порівнювати різні варіанти стратегій, полегшують комунікацію управлінських рішень у колективі. Водночас їх слід розглядати як інструмент попереднього аналізу, що потребує доповнення кількісними методами прогнозування та глибшими галузевими дослідженнями.

У сучасних умовах матричні моделі все частіше інтегруються з цифровими технологіями, системами бізнес-аналітики та Big Data, що підвищує їхню точність та оперативність використання. Завдяки цьому вони залишаються актуальним інструментом стратегічного управління, допомагаючи підприємствам адаптуватися до динамічного зовнішнього середовища та обґрунтовано визначати стратегічні цілі.

Таблиця 6.1

Основні матричні моделі у стратегічному менеджменті

Матрична модель	Основні критерії	Призначення моделі	Квадранти та Ключові стратегії
Матриця БКГ (BCG Matrix)	Темп зростання ринку / Відносна частка ринку	Аналіз управління продуктовим портфелем (або СБО). Перерозподіл ресурсів.	"Зірки": Інвестування та зростання. "Дійні корови": Збереження, здобуття прибутку. "Питальні знаки": Визначення, інвестувати/позбутися. "Собаки": Ліквідація, мінімізація інвестицій.
Матриця Ансоффа (Ansoff Matrix)	Існуючий/Новий Продукт / Існуючий/Новий Ринок	Визначення стратегій зростання та оцінка рівня ризику, пов'язаного з ними.	Проникнення на ринок: Збільшення частки на поточному ринку (найменш ризикована). Розвиток продукту: Створення нових продуктів для існуючих клієнтів. Розвиток ринку: Виведення існуючого продукту на нові ринки/сегменти. Диверсифікація: Новий продукт на новому ринку (найбільш ризикована).
Матриця GE/McKinsey	Привабливість Галузі / Сила Бізнесу (Конкурентна позиція)	Комплексна оцінка СБО та пріоритетів інвестування на основі багатфакторного аналізу.	"Зелена зона": Інвестиції, зростання, розширення. "Жовта зона": Вибірковий розвиток, обережне інвестування. "Червона зона": Збір прибутку, вихід із бізнесу.
Матриця SWOT	Сильні сторони / Слабкі сторони (внутрішні) /	Формулювання конкретних стратегічних	Стратегії SO: Використовувати сильні сторони для реалізації

	Можливості Загрози (зовнішні)	/ напрямків шляхом зіставлення внутрішніх зовнішніх факторів.	дій і можливостей (зростання). Стратегії WO: Подолати слабкі сторони за допомогою можливостей (покращення). Стратегії ST: Використовувати сильні сторони для нейтралізації загроз (захист). Стратегії WT: Мінімізувати слабкі сторони та уникнути загроз (виживання).
--	-------------------------------------	--	--

Приклад використання матричних моделей у стратегічному управлінні

1. Матриця BCG (Boston Consulting Group) Використовується для аналізу бізнес-портфеля компанії за критеріями частки ринку та темпів росту ринку. Приклад: Українська компанія має кілька продуктових ліній: мобільні додатки, платіжні сервіси та освітні платформи. За допомогою BCG вона визначає, що мобільні додатки є «зіркою» і потребують активних інвестицій, платіжні сервіси – «дійна корова», яка забезпечує стабільний дохід, а освітні платформи – «знаки питання», і компанія вирішує або розвивати їх активно, або скоротити інвестиції.

2. Матриця GE/McKinsey Використовується для оцінки привабливості галузі та конкурентоспроможності бізнес-одиниці, що дозволяє визначити, куди направити ресурси. Приклад: Український агрохолдинг аналізує три напрями: вирощування зернових, овочів і садівництво. Матриця показує, що зерновий сегмент має високу конкурентоспроможність і галузева привабливість, садівництво – середню, овочі – низьку. Відповідно компанія спрямовує інвестиції на розвиток зернового напрямку і розглядає диверсифікацію або скорочення інших.

3. Матриця Ансоффа використовується для вибору стратегій зростання за двома критеріями: ринок і продукт. Приклад: IT-компанія в Україні вирішує розширити діяльність. Вона може: проникати на існуючий ринок зі старими продуктами (стратегія проникнення), запроваджувати нові продукти на існуючому ринку (розвиток продукту), виходити на нові ринки зі

старими продуктами (розвиток ринку), або створювати нові продукти для нових ринків (диверсифікація).

4. SWOT-матриця використовується для співвіднесення внутрішніх сильних і слабких сторін із зовнішніми можливостями та загрозами. Приклад: Українська виробнича компанія оцінює сильні сторони (сучасне обладнання, кваліфікований персонал), слабкі сторони (обмежені фінансові ресурси), можливості (зростання попиту на екологічну продукцію) і загрози (конкуренти з дешевою імпортною продукцією). SWOT-аналіз допомагає сформулювати стратегії розвитку: використати сильні сторони для виходу на новий сегмент ринку та мінімізувати слабкі через партнерство або інвестиції.

Ефективність стратегічного управління підприємством безпосередньо залежить від якості та повноти інформаційно-аналітичного забезпечення. У сучасному динамічному бізнес-середовищі, де швидкість і точність рішень визначають конкурентоспроможність, інформація перестає бути просто фактом, а стає стратегічним ресурсом. Організація системи інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічних рішень вимагає інтеграції внутрішніх облікових даних із зовнішньою ринковою та галузевою інформацією, а також застосування передових аналітичних методик. Якісне інформаційне забезпечення для стратегії ґрунтується на двох ключових джерелах. Перше джерело – це внутрішня інформація, що надходить із системи стратегічного управлінського обліку. Вона включає не лише традиційні фінансові показники (прибутковість, рентабельність, ліквідність), але й деталізовані дані про витрати за ланцюгом створення вартості, ефективність бізнес-процесів, використання ключових ресурсів та оперативні показники якості, часу та інновацій. Важливо, щоб ці дані були організовані відповідно до центрів стратегічної відповідальності та відображали логіку обраної стратегії. Друге джерело – зовнішня інформація, що охоплює дані про макроекономічні тенденції, політичні та технологічні зміни (PESTEL-аналіз), а також глибокий аналіз конкурентного середовища (інформація про частки ринку, цінові стратегії конкурентів, вимоги споживачів). Належна організація інформаційного забезпечення вимагає систематичного моніторингу та фільтрації цього

величезного обсягу даних з метою виділення лише тих, що є релевантними для поточної стратегії. Аналітичне забезпечення є логічним продовженням інформаційного. Воно перетворює сирі дані на знання, необхідні для формування стратегічних альтернатив та оцінки їх потенційних наслідків. Методологічно стратегічний аналіз базується на комплексному підході, поєднуючи оцінку зовнішніх можливостей і загроз з аналізом внутрішніх сильних і слабких сторін (SWOT-аналіз). Вирішальну роль тут відіграє застосування прогностичних аналітичних інструментів, які дозволяють моделювати різні сценарії розвитку подій. Це включає аналіз чутливості, сценарне планування та використання економіко-математичних моделей для оцінки довгострокових фінансових результатів стратегічних інвестицій. Ключовим інструментом, що інтегрує інформацію та аналіз для підтримки стратегічних рішень, є Збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC). BSC переводить загальну стратегічну місію та бачення у вимірювані цілі та показники за чотирма ключовими перспективами: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток. Аналітичне забезпечення, побудоване навколо BSC, дозволяє менеджменту бачити не тільки фінансові наслідки минулих дій, але й драйвери майбутньої вартості.

Наприклад, показники інновацій та навчання (перспектива «Навчання та розвиток») слугують випереджаючими індикаторами майбутніх фінансових результатів. Організаційно-технічне забезпечення вимагає впровадження сучасних інформаційних систем, таких як системи бізнес-аналітики (Business Intelligence, BI) та інтегровані ERP-системи. Ці платформи дозволяють автоматизувати процес збору, обробки та візуалізації даних, забезпечуючи своєчасний доступ до стратегічної інформації у зручній формі (наприклад, інтерактивні дашборди). Наявність таких систем мінімізує суб'єктивність аналізу і забезпечує єдине інформаційне поле для всіх рівнів управління. Успішна реалізація інформаційно-аналітичного забезпечення вимагає не лише технологій, але й формування стратегічної аналітичної культури на підприємстві, де рішення приймаються на основі даних та глибокого розуміння причинно-наслідкових зв'язків. Таким чином, якісне інформаційно-аналітичне

забезпечення є наріжним каменем ефективного стратегічного управління, дозволяючи підприємству не лише реагувати на зміни, але й активно формувати своє майбутнє.

**Методичні рекомендації до практичної роботи на тему:
«Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічних рішень і
консалтинг»**

Творче завдання: "Стратегічний розвідник"(6 балів)

Мета: Розвиток аналітичних навичок, вміння працювати з інформацією та прогнозувати тенденції.

Сценарій: Ви — команда стратегічних розвідників, які працюють на компанію-новатора у сфері виробництва "розумного" одягу. Ваше завдання — провести PESTEL-аналіз для майбутнього (наприклад, 2035 року). Ваша місія — не просто перерахувати фактори, а передбачити, як вони зміняться, та спрогнозувати їхній вплив.

Завдання:

1. Проведіть PESTEL-аналіз майбутнього. Спрогнозуйте, як зміняться політичні, економічні, соціально-культурні, технологічні, екологічні та правові фактори, що впливають на ринок «розумного» одягу.

2. Розробіть "Сценарну карту". На основі вашого аналізу, створіть дві-три «карти майбутнього» (сценарії). Наприклад: Оптимістичний сценарій: Сприятливі політичні рішення, технологічний прорив. Песимістичний сценарій: Посилення регуляції, економічна криза. Нейтральний сценарій: Поступовий розвиток без різких змін.

3. Сформулюйте стратегічні рекомендації. На основі вашої сценарної карти, запропонуйте 3-5 стратегічних кроків, які компанія має зробити вже сьогодні, щоб бути готовою до кожного з цих сценаріїв. Наприклад, «розпочати R&D-проект для...», «укласти партнерства з...».

Формат: Презентація або звіт.

Творче завдання: «Картографи конкуренції» (7 балів)

Мета: Розвиток навичок SWOT-аналізу, візуалізації конкурентних позицій та прийняття стратегічних рішень.

Сценарій: Ваша команда працює на кав'ярню «Аромат», яка щойно відкрилася в районі з великою кількістю конкурентів. Ваше завдання – провести SWOT-аналіз для своєї кав'ярні та оцінити п'ять сил конкуренції за Портером, щоб розробити унікальну конкурентну стратегію.

Завдання:

1. Проведіть аналіз:SWOT-аналіз: Оцініть сильні та слабкі сторони кав'ярні «Аромат», а також можливості та загрози зовнішнього середовища.Аналіз п'яти сил Портера: Оцініть інтенсивність кожної з п'яти сил у вашій галузі.

2. Створіть «Карту конкуренції». На основі аналізу, намалюйте візуальну карту, яка покаже:Розташування вашої кав'ярні та ключових конкурентів (за ціновою політикою, асортиментом, якістю обслуговування).Основні загрози (наприклад, нові гравці, товари-замінники), які можуть «наступати» на вашу територію.Можливості, які ви можете використати (наприклад, порожні ніші на ринку, нові технології).

3. Розробіть стратегію та місію. Сформулюйте місію та конкурентну стратегію для кав'ярні "Аромат", яка дозволить їй не лише вижити, а й стати успішною. Обґрунтуйте свій вибір, спираючись на аналіз.

Формат: Створення візуальної «карти» на великому аркуші паперу, дошці або у цифровому форматі з подальшою презентацією.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ЗАВДАНЬ

Індивідуальне творче завдання на 3 рівнях: «Стратегічний консультант: від аналізу до аудиту»

Мета: Завдання спрямоване на розвиток навичок системного мислення, інтеграції знань з обліку, аналізу та аудиту, а також здатності формувати комплексні стратегічні рекомендації для керівництва.

Сценарій: Ви – незалежний стратегічний консультант, якого найняла компанія «Енергія Майбутнього», що спеціалізується на виробництві обладнання для сонячних електростанцій. Компанія успішно працює на ринку вже 5 років, але її керівництво прагне вийти на новий рівень та сформувати довгострокову стратегію розвитку. Ваша місія – провести всебічний аналіз, розробити стратегію та запропонувати систему контролю її виконання.

Завдання складається з трьох послідовних рівнів, які потрібно виконати індивідуально.

Рівень 1: Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища (Обліково-аналітичний етап)

На цьому етапі ваша робота — це роль аналітика. Вам необхідно зібрати та проаналізувати інформацію, щоб ідентифікувати ключові можливості та загрози.

1. Аналіз зовнішнього середовища:

- Проведіть PESTEL-аналіз галузі зеленої енергетики. Визначте 2-3 найважливіших фактори з кожної групи (політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні, правові) та обґрунтуйте їхній вплив на "Енергію Майбутнього".

- Проведіть аналіз п'яти сил конкуренції Портера для галузі. Оцініть інтенсивність кожної сили (наприклад, загроза нових гравців, ринкова сила покупців тощо) і зробіть висновок про загальну привабливість галузі.

2. Аналіз внутрішнього середовища:

- Використовуючи умовні дані з облікової системи компанії (вгадайте ключові показники: обсяги продажів за останні 3 роки, витрати на

R&D, кількість патентів, рівень задоволеності клієнтів), проведіть SWOT-аналіз. Ідентифікуйте 3-4 сильні та слабкі сторони компанії.

Результат 1: Звіт у вигляді таблиць та коротких висновків.

Рівень 2: Розробка та обґрунтування стратегії (Стратегічний етап)

На цьому етапі ви перетворюєтеся на стратега. Ваша мета — на основі проведеного аналізу сформулювати конкретні стратегічні рішення.

1. Формулювання місії та бачення: Розробіть місію (призначення компанії) та бачення (бажаний майбутній стан) для «Енергії Майбутнього» враховуючи результати аналізу.

2. Вибір та обґрунтування стратегії: Запропонуйте корпоративну стратегію (наприклад, зростання через диверсифікацію або стабілізація). Обґрунтуйте свій вибір. Запропонуйте ділову стратегію (наприклад, диференціація або фокусування на ніші). Обґрунтуйте, яку конкурентну перевагу компанія має створити та за рахунок чого.

3. Розробка ключових показників ефективності (KPI): Для обраної стратегії сформулюйте 3-5 ключових показників ефективності (KPI), які компанія має відстежувати. Показники повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі (SMART-цілі).

Результат 2: Короткий аналітичний меморандум з обґрунтуванням обраних стратегій та KPI.

Рівень 3: Аудит та контроль реалізації стратегії (Аудиторський етап)

На цьому етапі ви стаєте аудитором. Ваше завдання — розробити систему контролю, яка дозволить керівництву відстежувати успішність реалізації стратегії.

1. Розробка системи управлінського контролю: Запропонуйте, як організувати управлінський контроль для моніторингу KPI, розроблених на Рівні 2. Розробіть систему внутрішнього контролю для однієї з функціональних стратегій (наприклад, виробництва або R&D). Запропонуйте, які процедури контролю (наприклад, регулярні звіти, аудиторські перевірки, зустрічі) мають бути впроваджені.

2. Розробка системи стратегічного аудиту: Опишіть, як би ви провели стратегічний аудит у компанії через 2 роки після впровадження вашої стратегії. Які питання ви б поставили керівництву, і на які аспекти (відповідність зовнішньому середовищу, ефективність реалізації) ви б звернули увагу?

Результат 3: План-схема або опис системи контролю та аудиту.

Структура роботи

Зміст	Авторська думка/оцінка
1. Назва обраної для аналізу програми чи проекту	
2. Визначення проблеми, на реалізацію якої спрямовано цю програму чи проєкт: – аналіз основних соціально-економічних показників та визначення провідних тенденцій, безпосередньо пов'язаних із зазначеною проблемою; – оцінка актуальності розв'язання зазначеної проблеми; – обґрунтування доцільності державного втручання в перебіг аналізованих господарських процесів, відносин або явищ; – визначення фокус-груп, на які позитивно, негативно чи нейтрально вплине ця програма/проєкт	
3. Опис механізму, який пропонується застосовувати для розв'язання аналізованої проблеми: – формулювання суті запропонованого державно-управлінського рішення; – аналіз комплексу заходів, пов'язаних з його реалізацією	
4. Аналіз сильних і слабких сторін програми/проєкту: – критичний аналіз ідеї та основних завдань	
5. Загальний висновок із наданням власної оцінки	

КРИТЕРІЇ ТА ПРОЦЕДУРИ ОЦІНЮВАННЯ

Навчальні досягнення здобувачів вищої освіти за результатами вивчення курсу оцінюватимуться за шкалою, що наведена нижче:

Рейтингова шкала	Інституційна шкала
------------------	--------------------

90 – 100	відмінно
74-89	добре
60-73	задовільно
0-59	незадовільно

У сумі за практичну частину курсу при поточному оцінюванні отримується максимум 100 балів.

Отримані бали за теоретичну частину та практичні роботи додаються і є підсумковою оцінкою за вивчення навчальної дисципліни. Максимально за поточною успішністю здобувач вищої освіти може набрати 100 балів.

Критерії оцінювання підсумкової роботи. У випадку якщо здобувач вищої освіти за поточною успішністю отримав менше 60 балів та/або прагне поліпшити оцінку проводиться підсумкове оцінювання (екзамен) під час сесії. Якщо здобувач не здав у письмовій формі виконаних індивідуальних завдань, він отримує незадовільну підсумкову оцінку з дисципліни.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. А.В Балабаниць, М.О. Горбашевська, Л.А. Кислова, В.М. Мацука, Ф.Л. Перепадя За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Балабаниць А.В. Миколаїв: МДУ, 2022. 343 с. URL:https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9071/1/strateg_upr_nav_ch_posib_2022.pdf.
2. Криворучко О.М., Шинкаренко В.Г., Гетьман О.О. Стратегічне управління: навч. посіб. Харків: ФОП Панов А.М., 2024. 224 с.
3. Макурін А.А. Облікові дані в системі екологічного оподаткування: управлінські аспекти регіональної екологічної політики. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. Т.35. №6. С. 205–210. DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.6/35>.
4. Макурін А.А., Максимов С.П. Економічні аспекти управління інвестиціями. *Трансформаційна економіка*. 2023. №5(05). С. 82–86. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-5-14>.
5. Макурін А.А., Пашкевич М.С. Екологічне оподаткування як інструмент регіональної політики для стратегічного управління підприємством. *Актуальні проблеми у сфері публічного управління*. 2024. Вип. 44. С. 331–335. DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.44.55>.
6. Макурін А.А. Бородін Є.І. Міжнародні стандарти та контроль у публічному управлінні сферою захисту прав внутрішньо переміщених осіб: порівняльний аналіз. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2024. Вип.42. С. 204–208. DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.42.36>.
7. Green Accounting Within the Framework of Corporate Social Responsibility and Sustainable Development/O. Usatenko, M. Pashkevych, A. Makurin, I. Smirnova, R. Andrushko/ *Grassroots Journal of Natural Resources*. 2025. №8(1).P.452–469. Doi:<https://doi.org/10.33002/nr2581.6853.080118>.
8. The Impact of Innovations in Enterprise Accounting and Control Systems on Optimizing the Analysis of Financial Reporting in the Transition to IFRS /Т. Akimova, S. Pryumak, A. Kostyakova, O. Usatenko, V. Lytvynenko. *Economic*

Affairs/ February 2024. Vol. 69 (Special Issue). P. 371–379. DOI: 10.46852/0424-2513.1.2024.39<https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv69n1z13.pdf>

9. Digital platform for managing enterprises' business processes in an innovative economy. /A. Asanova, O. Olshanska, M. Saiensus, O. Usatenko, A. Makurin, A. Sukhostavets/*Journal of theoretical and applied information technology*. July 2022. Vol 100. P. 4590–4601.

Навчальне видання

Макурін Андрій Андрійович
Усатенко Ольга Вікторівна

ОРГАНІЗАЦІЯ ОБЛІКУ, АНАЛІЗУ Й АУДИТУ
В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ
Навчальний посібник

Видано в авторській редакції.

Електронний ресурс.
Підписано до видання 31.10.2025 Авт. арк. 3,6

Підготовлено до видання
в Національному технічному університеті «Дніпровська політехніка».
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру ДК № 1842 від 11.06.2004.
49005, м. Дніпро, просп. Дмитра Яворницького, 19.