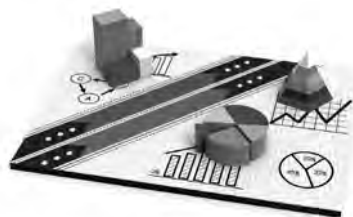


О. І. Піжук

СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА



Навчальний посібник



Львів
Видавець Марченко Т. В.
2025

*Рекомендовано до видання Вченою радою Університету
(протокол №3 від 29 вересня 2022 р.).*

Рецензенти:

Верба В. А. – директор Інституту управлінського консультування КНЕУ, д.е.н., професор кафедри менеджменту ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана».

Смачило В. В. – д.е.н., професор кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування Харківського національного університету міського господарства ім. О. М. Бекетова.

Минчинська І. В. – к.е.н., доцент кафедри економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування Державного податкового університету.

Піжук О. І.

П 32 Стратегія підприємства : навч. посіб. / О.І. Піжук. – Львів : Видавець Марченко Т. В., 2025. – 392 с.; іл.

ISBN 978-617-8194-39-0

У навчальному посібнику розглянуто концептуальні основи сутності стратегії, методології її формування та критеріїв оцінки її ефективності. Переосмислено необхідність формування стратегії підприємства в умовах VUCA-світу. Наведено стратегічні альтернативи розвитку підприємства та визначені фактори, які впливають на вибір загальної (корпоративної) та конкурентної стратегій, розкрито сутність та значення забезпечувальних (функціональних) стратегій підприємства. Приділено увагу деяким аспектам методології прийняття рішень стосовно реалізації стратегії підприємства. У посібнику наведено QR-коди з посиланнями на відеоматеріали, які ознайомлюють читача з історіями успіху відомих компаній.

Навчальний посібник буде корисним студентам і викладачам даної дисципліни, а також аспірантам, слухачам інститутів післядипломної освіти та курсів підвищення кваліфікації.

УДК 658.012.2

ЗМІСТ

СПИСОК СКОРОЧЕНЬ	7
ПЕРЕДМОВА.....	8

РОЗДІЛ 1. ПЕРЕДУМОВИ, СПОСОБИ ТА ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

ТЕМА 1. ПІДПРИЄМСТВО ЯК ОБ'ЄКТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	10
1.1. Концепція підприємства як відкритої системи та основні підходи до опису середовища її функціонування.....	11
1.2. Внутрішнє середовище підприємства як виробничо-господарської системи	18
1.3. Зовнішнє середовище підприємства безпосереднього (прямого) та опосередкованого (непрямого) впливу	25
1.4. Еволюція підприємства в умовах глобалізації	39
1.5. Розуміння сутності стратегічного управління підприємством.....	43
<i> Питання для самоконтролю</i>	<i>50</i>
ТЕМА 2. ПРИРОДА СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА, СПОСОБИ ТА ЕТАПИ ЇЇ ФОРМУВАННЯ	51
2.1. Природа стратегії підприємства та її видова класифікація	51
2.2. Взаємозв'язок стратегії підприємства та його операційної ефективності	54
2.3. Стратегічна піраміда підприємства та типові способи її розробки.....	60
2.4. Основні складові процесу формування стратегії підприємства	66
2.5. Переосмислення стратегії підприємства та необхідності її формування у VUCA-світі.....	70
<i> Питання для самоконтролю</i>	<i>79</i>
Практичні ситуації та творчі завдання до Розділу 1	80
Кейс 1: оцінка внутрішнього середовища підприємства	80
Кейс 2: методика проведення step-аналізу(pest-аналізу)	93

РОЗДІЛ 2. ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

ТЕМА 3. КЛЮЧОВА РОЛЬ МИСЛЕННЯ У ФОРМУВАННІ УСПІШНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	99
3.1. Розвиток мислення та його роль у діяльності підприємства (компанії)	100
3.2. Необхідність стратегічного мислення в сучасних умовах господарювання.....	104
3.3. Місія як елемент стратегічного мислення та генеральна мета існування сучасного підприємства	109
3.4. Системне мислення та його значення у вирішенні складних сучасних завдань.....	115
3.5. Основа системного мислення – діаграми причинної циклічності	119
<i>Питання для самоконтролю</i>	<i>126</i>
ТЕМА 4. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА	127
4.1. Модель «П'ять конкурентних сил М. Портера» та побудова карти стратегічних груп	129
4.2. Аналіз витрат та «ланцюжок вартості» підприємства	135
4.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства	140
4.4. SWOT-аналіз: його особливості та методика проведення	148
4.5. Модель SPACE (Strategic Position and Action Evaluation) – стратегічне оцінювання становища і дій.....	154
<i>Питання для самоконтролю</i>	<i>158</i>
ТЕМА 5. МЕТОДИ ГЕНЕРАЦІЇ ТА АНАЛІЗУ АЛЬТЕРНАТИВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	159
5.1. Прості методи стратегічного аналізу альтернатив розвитку підприємства	159
5.1.1. Аналіз розриву	159
5.1.2. Аналіз динаміки витрат і крива досвіду.....	161
5.1.3. Аналіз динаміки ринку, модель життєвого циклу	163
5.1.4. Модель «продукт-ринок» Стейнера	170
5.1.5. Модель «McKinsey 7S».....	171
5.2. Портфельний аналіз стратегічних альтернатив розвитку підприємства	174
5.2.1. Матриця «зростання – частка ринку» компанії Boston Consulting Group (BCG)	174
5.2.2. Матриця «привабливість галузі – конкурентна позиція» (General Electric – McKinsey).....	178
5.2.3. Модель портфельного аналізу методом «Shell-DPM»	182
5.2.4. Матриця фірми Arthur D. Little (ADL/ LC 4'5)	186

5.2.5. Матриця І. Ансоффа і тривимірна схема Абеля	191
5.2.6. Діловий комплексний аналіз (PIMS)	194
<i>Питання для самоконтролю</i>	196
Практичні ситуації та творчі завдання до Розділу 2	197
Кейс 3: «Методика побудови моделі «п'ять конкурентних сил Портера».....	199
Кейс 4: «Методика побудови карти стратегічних груп»	205
Кейс 5: «Методика оцінки конкурентоспроможності підприємства»	208
Кейс 6: «Методика проведення SWOT- та space-аналізу	210
Кейс 7: «Застосування моделі mckinsey 7s та побудова матриць BCG та GE-MCKINSEY.....	214

РОЗДІЛ 3.

СТРАТЕГІЧНІ АЛЬТЕРНАТИВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

ТЕМА 6. БАЗОВІ (КОРПОРАТИВНІ) СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	219
6.1. Поняття про базову (корпоративну) стратегію та її зв'язок з життєвим циклом підприємства	220
6.2. Загальна характеристика стратегій концентрованого росту	225
6.3. Загальна характеристика стратегій інтегрованого росту	228
6.4. Загальна характеристика стратегій диверсифікованого росту	232
6.5. Загальна характеристика стратегій скорочення (економії)	235
<i>Питання для самоконтролю</i>	239
ТЕМА 7. КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	240
7.1. Конкурентна перевага підприємства: сутнісна характеристика та значення в умовах невизначеності.....	240
7.2. Конкурентна стратегія підприємства як інструмент забезпечення його конкурентної переваги.....	244
7.3. Загальні (динамічні) конкурентні стратегії М. Портера.....	250
7.4. Конкурентні «стратегії-гібриди»: оптимальних витрат, «блакитного океану», випередження	256
<i>Питання для самоконтролю</i>	261
ТЕМА 8. ЗАБЕЗПЕЧУВАЛЬНІ (ФУНКЦІОНАЛЬНІ) СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	262
8.1. Функціональні стратегії підприємства: сутність та значення у «стратегічному наборі»	262
8.2. Маркетингова стратегія підприємства.....	265
8.3. Стратегії розвитку науково-дослідних та проектно-конструкторських робіт (НДПКР)	271
8.4. Виробнича стратегія підприємства	278

8.5. Стратегії матеріально-технічного забезпечення та управління персоналом	284
8.6. Функціональна стратегія підприємства «Фінанси».....	289
8.7. Комплексні стратегії підприємства	292
<i>Питання для самоконтролю</i>	<i>297</i>
Практичні ситуації та творчі завдання до Розділу 3.....	298
I. Практичні ситуації	298
II. Ділова гра «Конкурентна стратегія підприємства»	303

РОЗДІЛ 4. ВИБІР ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

ТЕМА 9. ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	307
9.1. Обґрунтування вибору ефективних стратегій підприємства на різних стадіях розвитку галузі.....	308
9.2. Стратегічні альтернативи розвитку малих, середніх та великих підприємств	316
9.3. Оцінка стратегічних альтернатив розвитку підприємства	321
9.4. Реалізація стратегічних планів підприємства за допомогою системи збалансованих показників	325
9.5. Ідентифікація ризиків реалізації стратегії підприємства	332
<i>Питання для самоконтролю</i>	<i>339</i>
ТЕМА 10. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ТА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ	340
10.1. Характеристика системи соціально-психологічного супроводження стратегічних змін.....	340
10.2. Опір змінам на підприємстві (в організації)	344
10.3. «Аналіз поля сил» як основа для забезпечення стратегічного організаційного розвитку (COP).....	349
10.4. Управління стратегічними змінами в організації.....	353
10.5. Система мотивації у стратегічному управлінні та формування стратегічної поведінки.....	359
<i>Питання для самоконтролю</i>	<i>370</i>
Практичні ситуації та творчі завдання до Розділу 4.....	371
Кейс 8. Розрахунок економічної доданої вартості	372
Кейс 9. Розрахунок збалансованої системи показників	375
Кейс 10. Побудова карти ризиків реалізації стратегії.....	380
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	388

СПИСОК СКОРОЧЕНЬ

АРП	–	аналіз ринку постачальників
АРС	–	аналіз ринку споживачів
АСУП	–	автоматизована система управління підприємством
ЖЦГ	–	життєвий цикл галузі
ЖЦТ	–	життєвий цикл товару
ЗСП	–	збалансована система показників
ЗСР	–	зовнішнє середовище ринку
ІД	–	індекс дохідності
КПЕ	–	ключові показники ефективності
МТЗ	–	матеріально-технічне забезпечення
МТП	–	матеріально-технічне постачання
МТР	–	матеріально-технічні ресурси
НВО	–	невиробничі об'єкти
НДІ	–	науково-дослідний інститут
НДПКР	–	науково-дослідні та проектно-конструкторські роботи
НЛП	–	нейролінгвістичне програмування
НТП	–	науково-технічний прогрес
ОЗ	–	основні засоби / або: організаційні зміни
ОК	–	організаційна культура
ОР	–	організаційний розвиток
ОСУ	–	організаційна структура управління
СГЦ	–	стратегічний господарський центр
СЗГ	–	споживче зовнішнє групування
СОБ	–	стратегічна одиниця бізнесу
СОР	–	стратегічний організаційний розвиток
СП	–	спільне підприємство
СПЗ СУ	–	соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління
ФЕЗ	–	фінансово-економічна зона / або: фінансово-економічний звіт
ЧПВ	–	чиста поточна вартість
NPV (Net Present Value)	–	чиста приведена вартість
ROI	–	прибуток на інвестований капітал

ПЕРЕДМОВА

Ефективність діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання зумовлюється насамперед обґрунтованим вибором та коректним формуванням стратегії його розвитку. Формування стратегії підприємства передбачає визначення місії його існування, обґрунтування системи стратегічних цілей та вибір найбільш доцільних напрямів їх досягнення з метою забезпечення використання потенціалу та конкурентних переваг підприємства. Такий науково-обґрунтований підхід має базуватись на сучасному інструментарії стратегічного менеджменту, який створено вітчизняними і закордонними науковцями та апробовано на успішних підприємствах.

Інтерактивний навчальний посібник є однією зі спроб теоретичного узагальнення відпрацьованих на практиці методичних підходів до розробки й реалізації стратегії підприємства. Підготовку посібника здійснено на основі особистих досліджень автора, а також праць закордонних та українських фахівців із питань стратегії та стратегічного управління: А. Томпсона, А. Стрікланда, І. Ансоффа, М. Портера, Г. Минцберга, П. Друкера, Б. Карлофа, Р. Каплана, Ким У. Чена, Р. Моборна, О. Віханського, З. Шершньової, С. Оборської, В. Немцова, Л. Довгань, П. Клівця, М. Саєнка та ін.

У інтерактивному посібнику розглянуто концептуальні основи сутності стратегії, методологія її побудови та критерії оцінки її ефективності; наведено види стратегій та загальну характеристику стратегічного набору сучасного підприємства; визначені фактори, які впливають на формування загальної (корпоративної) та конкурентної стратегій, розкрито сутність та значення забезпечувальних (функціональних) стратегій підприємства. У навчальному посібнику приділено увагу деяким аспектам методології прийняття рішень у контексті реалізації стратегії підприємства.

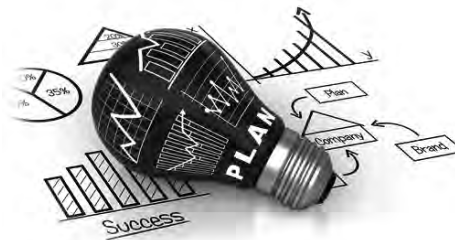
Інтерактивний навчальний посібник побудовано за логічною схемою поглиблення знань, а також їх доповнення, конкретизації і деталізації за окремими темами, що дає змогу зрозуміти методологію відпрацювання стратегії підприємства. Графічний матеріал також сприяє систематизації і синтезу знань, навчає виділяти головне і вести пошук зв'язків і факторів, які впливають на діяльність підприємства, а згодом і на формування стратегії.

Після кожного розділу посібника наведені творчі завдання та комплексні практичні справи. Творчі завдання не тільки описують конкретні управлінські ситуації підприємства і факти щодо стану та розвитку нашої соціально-економічної дійсності, а й безпосередньо впливають на формування у читача бажання самому взяти участь у їх вирішенні як особи, спроможної самостійно приймати та реалізовувати ефективні управлінські рішення, формувати сучасну ринкову культуру, системне мислення. Ці завдання сприяють отриманню студен-

тами тих практичних та професійних навичок і вмінь, які так необхідні фахівцю в сучасних умовах господарювання.

Кейси практичного характеру покликані поглибити знання у царині стратегічного аналізу. Розв'язання комплексних практичних завдань допоможе читачу набути практичних навичок у застосуванні таких інструментів стратегічного аналізу, як: модель «П'яти конкурентних сил М. Портера», карта стратегічних груп, «ланцюжок вартості» підприємства та оцінка рівня його конкурентоспроможності, методика проведення стратегічного оцінювання середовища підприємства за допомогою SWOT- та SPACE-аналізів тощо. Читачі також ознайомляться із відомими методиками генерації й аналізу стратегічних альтернатив розвитку підприємств, зокрема: GAP-аналіз, модель життєвого циклу, модель «McKinsey 7S», матриця «зростання-частка ринку» компанії Boston Consulting Group (BCG), матриця «привабливість галузі – конкурентна позиція» (General Electric – McKinsey), матриця фірми Arthur D. Little (ADL/ LC 4'5) тощо.

Навчальний посібник сприятиме розвитку у студентів методологічної культури, а також буде корисним аспірантам та викладачам, слухачам інститутів післядипломної освіти та курсів підвищення кваліфікації, підприємцям, практикуючим менеджерам та економістам-практикам.



Навчальне видання

ПІЖУК Ольга Іванівна

СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

Навчальний посібник

Підп. до друку 17.12.2024 р.
Формат 70x100/16. Папір офсетний. Друк цифровий.
Гарнітура PT Serif. Умовн. друк. арк. 25,24.

Видавець Марченко Т. В.
м. Львів-53, 79053, Україна, тел.: +38 (050) 370-19-57
e-mail: magnol06@ukr.net
<https://magnolia.lviv.ua>

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів
видавничої продукції: серія ДК № 6784 від 30.05.2019 року,
видане Державним комітетом інформаційної політики,
телебачення та радіомовлення України.

Надруковано у друкарні видавця Марченко Т. В.