

**Міністерство освіти і науки України**

**Б.М. Мізюк**

**ОСНОВИ  
СТРАТЕГІЧНОГО  
УПРАВЛІННЯ**

***ПІДРУЧНИК***

**Видавництво «Магнолія-2006»  
Львів**

УДК 65.012.4

*Відтворення цієї книги або будь-якої її частини заборонено без письмової згоди видавництва. Будь-які спроби порушення авторських прав будуть переслідуватися у судовому порядку.*

**Рецензенти:**

*Долішній М. І.* – академік НАН України, професор, доктор економічних наук, директор Інституту регіональних досліджень НАН України;

*Палига Є. М.* – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки, обліку і аудиту Української академії друкарства.

**Мізюк Б. М.**

М 58. Основи стратегічного управління: Підручник. – Львів: Магнолія 2006 – 544 с.

**ISBN 966-8340-57-4**

Стратегічне управління, що розглядається як діяльність вищого керівництва в конкурентному середовищі ринкової економіки, становить важливу складову менеджменту підприємства. В підручнику комплексно охоплено становлення та розвиток стратегічного управління, основні процеси формування та реалізації стратегії.

Розглянуті конкретні моделі основних видів стратегій підприємства, розкрита концепція прийнятого ризику стратегічних рішень, математичні моделі та управління ризиком в циклічному процесі розробки та виконання стратегії. Приділена увага інформаційному забезпеченню стратегічного управління. Розкрита інформаційна природа управління та організація інформаційного забезпечення прийняття стратегічних рішень на базі сучасних інформаційних технологій.

Для студентів економічних спеціальностей, слухачів шкіл бізнесу, менеджерів, підприємців.

**УДК 65.012.4**

ISBN 966-8340-57-4

© Мізюк Б. М.  
© «Магнолія 2006»

# ЗМІСТ

<b>ПЕРЕДМОВА .....</b>	<b>6</b>
<b>ЧАСТИНА 1. СУТНІСТЬ ТА ПЕРЕДУМОВИ СТАНОВЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ .....</b>	<b>9</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ПОНЯТТЯ, РІВНІ, ЗАВДАННЯ ТА МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ .....</b>	<b>9</b>
1.1. Поняття стратегії та стратегічного управління .....	9
1.2. Об'єкти, суб'єкти та рівні стратегічного управління .....	20
1.3. Виникнення, становлення та школи стратегічного управління .....	28
1.4. Зміна завдань управління вітчизняних організацій .....	40
1.5. Модель стратегічного управління .....	42
<i>Висновки до розділу.....</i>	<i>44</i>
<i>Контрольні запитання.....</i>	<i>47</i>
<b>РОЗДІЛ 2. КЛАСИФІКАЦІЯ ТА ОГЛЯД ОСНОВНИХ СТРАТЕГІЙ.....</b>	<b>49</b>
2.1. Підходи до класифікації стратегій .....	49
2.2. Характеристика корпоративних стратегій .....	61
2.3. Характеристика ділових стратегій .....	65
<i>Висновки до розділу.....</i>	<i>71</i>
<i>Контрольні запитання.....</i>	<i>72</i>
<b>РОЗДІЛ 3. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТА КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ.....</b>	<b>74</b>
3.1. Конкурентоспроможність та конкурентні переваги .....	74
3.2. Центральна компетенція і ланцюжок вартості .....	81
3.3. Конкурентний статус організації .....	84
3.4. Привабливість галузі і стратегічних сегментів господарювання .....	91
3.5. Конкурентні стратегії .....	96
<i>Висновки до розділу.....</i>	<i>102</i>
<i>Контрольні запитання.....</i>	<i>104</i>
<b>РОЗДІЛ 4. ФУНКЦІОНАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ .....</b>	<b>106</b>
4.1. Товарно-ринкова стратегія .....	106
4.2. Ресурсно-ринкова стратегія .....	112
4.3. Виробнича стратегія .....	114
4.4. Технологічна стратегія .....	116
4.5. Фінансово-інвестиційна стратегія .....	119
4.6. Соціальна стратегія .....	122
4.7. Інтеграційна стратегія .....	123
4.8. Стратегія управління .....	126
4.9. Формування комплексної стратегії організації .....	130
<i>Висновки до розділу.....</i>	<i>133</i>
<i>Контрольні запитання.....</i>	<i>137</i>

**ЧАСТИНА 2. ПРОЦЕСИ І МЕТОДИ**

<b>СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ .....</b>	<b>139</b>
<b>РОЗДІЛ 5. ЦІЛЕУТВОРЕННЯ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ .....</b>	<b>139</b>
5.1. Стратегічне управління як реалізація цільового підходу .....	139
5.2. Місія організації .....	142
5.3. Мета і цілі – сутність та місце в стратегічному управлінні .....	146
5.4. Класифікація цілей .....	150
5.5. Дерево цілей .....	153
5.6. Встановлення та управління за цілями .....	157
<i>Висновки до розділу.....</i>	<i>162</i>
<i>Контрольні запитання.....</i>	<i>165</i>
<b>РОЗДІЛ 6. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ .....</b>	<b>167</b>
6.1. Основні підходи та моделі аналізу середовища .....	167
6.2. Зміст та особливості аналізу середовища .....	173
6.3. Аналіз макросередовища .....	177
6.4. Аналіз середовища прямого впливу .....	181
6.5. Аналіз внутрішнього середовища .....	197
<i>Висновки до розділу.....</i>	<i>219</i>
<i>Контрольні запитання.....</i>	<i>222</i>
<b>РОЗДІЛ 7. МЕТОДИ АНАЛІЗУ СЕРЕДОВИЩА .....</b>	<b>225</b>
7.1. PEST-аналіз .....	225
7.2 Сутність SWOT-аналізу .....	228
7.3. Метод побудови сценаріїв .....	236
7.4. Метод стратегічних груп та пунктової оцінки привабливості сегменту ринку .....	239
7.5. Бенчмаркінг як інструмент визначення конкурентоспроможності .....	247
<i>Висновки до розділу.....</i>	<i>257</i>
<i>Контрольні запитання.....</i>	<i>260</i>
<b>РОЗДІЛ 8. ПОРТФЕЛЬНИЙ АНАЛІЗ .....</b>	<b>261</b>
8.1. Зміст, призначення та послідовність проведення .....	261
8.2. Матриця БКГ як інструмент портфельного аналізу .....	263
8.3. Матриця Мак Кінсі .....	273
8.4. Модель Shell/DPM .....	279
8.5. Матриця ADL/LC .....	281
8.6. Матриця Ансоффа і тримірна схема Абеля .....	287
8.7. Комплексний портфельний аналіз (PIMS) .....	291
<i>Висновки до розділу.....</i>	<i>294</i>
<i>Контрольні запитання.....</i>	<i>297</i>
<b>РОЗДІЛ 9. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ .....</b>	<b>299</b>
9.1. Мета і характер планування .....	299
9.2. Типологія планування .....	302
9.3. Сутність, принципи і процес стратегічного планування .....	306

9.4. Зміст і структура стратегічного плану .....	313
9.5. Стратегічні плани, програми, проекти .....	316
9.6. Бізнес-плани та стратегічне планування. ....	325
<i>Висновки до розділу</i> .....	333
<i>Контрольні запитання</i> .....	336
<b>РОЗДІЛ 10. РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЙ</b> .....	338
10.1. Характеристика процесу виконання стратегії .....	338
10.2. Розподіл ресурсів і фінансове бюджетування реалізації стратегії .....	343
10.3. Збалансована система показників як інструментарій виконання стратегій .....	345
10.4. Процес виконання стратегічних планів .....	350
10.5. Контроль реалізації стратегії .....	356
<i>Висновки до розділу</i> .....	361
<i>Контрольні запитання</i> .....	364
<b>ЧАСТИНА 3. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ</b> .....	<b>365</b>
<b>РОЗДІЛ 11. ЗАБЕЗПЕЧУВАЛЬНІ ПІДСИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ</b> .....	<b>365</b>
11.1. Склад та зміст забезпечувальних підсистем .....	365
11.2. Організаційне забезпечення стратегічного управління .....	366
11.3. Фінансово-економічне забезпечення стратегічного управління .....	373
11.4. Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління .....	378
<i>Висновки до розділу</i> .....	383
<i>Контрольні запитання</i> .....	386
<b>РОЗДІЛ 12. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ</b> .....	<b>388</b>
12.1. Інформація і комунікації .....	388
12.2. Інформаційні технології в стратегічному управлінні .....	396
<i>Висновки до розділу</i> .....	410
<i>Контрольні запитання</i> .....	412
<b>РОЗДІЛ 13. РИЗИКИ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ</b> .....	<b>413</b>
13.1. Концепція прийнятного ризику .....	413
13.2. Кількісне оцінювання показників ризику .....	421
13.3. Математичні моделі ризику .....	428
13.4. Управління ризиком .....	435
<i>Висновки до розділу</i> .....	443
<i>Контрольні запитання</i> .....	446
<b>СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ</b> .....	<b>448</b>
<b>ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ</b> .....	<b>466</b>
<b>ГЛОСАРІЙ</b> .....	<b>505</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ І РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	<b>538</b>

## ПЕРЕДМОВА

*Пропонований підручник “Основи стратегічного управління” є переробленим і доповненим виданням попереднього – “Стратегічне управління”, в якому було розглянуто найпоширеніші теоретичні положення, моделі та методи, характерні для підходів до стратегічного управління в західному менеджменті. Це був період, коли курс “Стратегічне управління” викладався лише для бакалаврів з менеджменту. За час, що минув відтоді, питання використання принципів і методів стратегічного управління набули актуальності для управлінців та економістів різного фаху та різних рівнів управління. Підготовка менеджерів нового покоління ставить нові вимоги до їх кваліфікації. В освітні професійні програми підготовки магістрів напрямку “Економіка і підприємництво” були включені як нормативні для спеціальностей “Фінанси”, “Банківська справа”, “Економіка підприємства”, “Управління трудовими ресурсами”, курси “Стратегічне управління підприємством”, “Стратегічне управління”, а для спеціальностей напрямку “Менеджмент” – “Стратегічний менеджмент”. Оскільки сфера управління відрізняється надзвичайною складністю, а праця менеджерів різних рівнів звичайно зосереджена на поточній роботі, то в переважній більшості підприємства не досягають успіху і часто виникають загрози їх життєдіяльності. Це доводить необхідність пошуку нових підходів до управління.*

*На даний час постає завдання навчити керівників мислити стратегічно та надати їм знання основних положень, методів та інструментарію стратегічного управління. Суттєвим є те, що в управлінні, і зокрема, у стратегічному, не існує готових рекомендацій, кожен підхід та інструментарій, що показав свою ефективність на окремому підприємстві, може виявитись не ефективним на інших, тобто не є універсальним. Тому кожен управлінець повинен чітко розуміти особливості конкретної проблемної ситуації і проявляти креативні здібності. У стратегічному управлінні рівноцінними компонентами є як стратегічні знання, так і мистецтво приймати ефективні рішення. Вищому керівництву треба вміти знаходити та ідентифікувати цільові орієнтири, встановлювати критерії та розробляти конкретні заходи щодо досягнення стратегічних цілей. Власне на це і направлене стратегічне управління.*

*Цей підручник написаний виходячи з програми курсів “Стратегічне управління”, “Стратегічний менеджмент” та “Стратегічне управління підприємством”, що читались на магістерських програмах спеціальностей “Фінанси”, “Менеджмент організацій”, “Банківська справа” та “Економіка підприємства” протягом п'яти років. Досвід викладання показав, що якість засвоєння матеріалу слухачами тієї чи іншої спеціальності залежить від двох складників. По-перше, від змісту навчального матеріалу, що розкриває загальні поняття та положення стратегічного управління, по-друге, від специфічних потреб і добору матеріалу для кожної конкретної спеціальності. Виходячи з цього автором розроблена структура запропонованого підручника. Основна увага в ньому зосереджена на викладенні фундаментальних положень стратегічного управління, що є визначальними при фор-*

муванні стратегії для підприємств та організацій влюбій сфері діяльності та галузі бізнесу.

Структурно підручник складається з трьох частин, кожна з яких містить певну кількість розділів. Кожен розділ представляє собою незалежний змістовний модуль, а розділи, що входять в частину, утворюють окремий модуль. Кожен розділ супроводжується переліком контрольних запитань, ситуаційних завдань та тестів, з допомогою яких студент може оцінити ступінь засвоєння матеріалу.

Перша частина “Сутність та передумови становлення” включає чотири розділи, в яких розкривається зміст та еволюція стратегічного управління, здійснюється класифікація стратегій та приводиться характеристика основних видів стратегій. Значна увага приділена розкриттю суті конкурентоспроможності організації, привабливості галузі і сегментів ринку та характеристиці типів конкурентних стратегій. Окремий розділ присвячений функціональним стратегіям, розкриваються їх характеристики та особливості формування і застосування.

Друга частина “Процеси та методи стратегічного управління” присвячені розкриттю суті та змісту складових стратегічного управління. Вона містить шість розділів. Значна увага приділена процесній моделі стратегічного управління, в рамках якої розкривається зміст та послідовність цілеутворення, стратегічного аналізу, стратегічного планування та реалізації стратегій. В рамках цілеутворення стратегічне управління розглядається як реалізація цільового підходу, розкриваються зміст та призначення місії, мети та цілей, приводиться класифікація цілей, описується побудова “дерева цілей”, встановлюється сутність управління за цілями. Значна увага приділена характеристиці стратегічного аналізу та методам його здійснення. Особливої уваги заслуговує портфельний аналіз, розкривається його зміст, призначення, послідовність здійснення, встановлюється суть та порядок використання різних матричних моделей портфельного аналізу. Окремий розділ присвячений стратегічному плануванню, його сутності, принципам і методам, причому акцент зроблено як на встановленні оптимальної стратегії, так і на формуванні стратегічного плану відповідної структури. Розкривається також сутність стратегічних програм та проєктів і встановлюється зв'язок стратегічного та бізнес-плану. Особливої уваги заслуговує розділ в якому визначається процес реалізації стратегій, підкреслюється його роль та особливості і характеризується підхід до розподілу ресурсів і фінансового бюджетування, розкривається сутність збалансованої системи показників та оцінювання з її допомогою результатів стратегічної діяльності, розкривається зміст та роль контролю при реалізації стратегії.

Третя частина “Забезпечення процесу стратегічного управління” складається з трьох розділів, в яких розкривається склад, зміст та технології функціонування забезпечувальних підсистем, підкреслюється їх взаємозв'язок, призначення, структура та можливості використання. Особлива увага привернута до інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління, його ролі на сучасному етапі і необхідності використання новітніх інформаційних технологій. Суттєве місце відводиться ризикам, розкривається концепція прийняттого ризику, описуються

*математичні моделі та методи управління ризиками стратегічних рішень.*

*На завершення підкреслимо, що головна ціль даного підручника полягає в тому, щоб сформувати знання, необхідні менеджерам українських підприємств та організацій, для ефективного впровадження ідей, положень та практичних напрацювань в області стратегічного управління.*

Навчальне видання

Мізюк Богдан Михайлович

ОСНОВИ  
СТРАТЕГІЧНОГО  
УПРАВЛІННЯ

*Підручник*

Керівник видавничого проекту В. М. Піча

Формат 60 x 84 / 16. Ум. друк. арк. 38.95. Гарнітура Times New Roman.

ПП «Магнолія-2006»  
м. Львів-53, 79053, Україна  
Тел. +380503701957  
E-mail: [magnol06@ukr.net](mailto:magnol06@ukr.net)

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до Державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів  
видавничої продукції: серія ДК № 2534 від 21.06.2006 року,  
видане Державним комітетом телебачення і радіомовлення України.

Надруковано в друкарні ПП «Магнолія-2006»