

## ГЛОСАРІЙ З КУРСУ «СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА УПРАВЛІННЯ»

**А**наліз “стратегічного рівня” підприємства — це аналіз, у якому внутрішні характеристики трактуються у порівнянні з параметрами діяльності інших, насамперед процвітаючих підприємств-конкурентів.

*Альтернативні плани* — заздалегідь спрогнозовані, кількісно визначені варіанти розвитку подій та розроблені для кожного з варіантів системи заходів, які має запровадити підприємство для досягнення своїх цілей у тих випадках, коли діючі плани вже неможливо виконати (змінюються параметри макро- та мікро- систем, виникла криза тощо) або вони втратили свою актуальність.

*База стратегічних даних (БСД)* — стислий системний опис найсуттєвіших стратегічних елементів, які належать до зовнішнього середовища підприємства; вона (база) використовується для оцінки потокового становища, прогнозів виявлення тенденцій у майбутньому та прийняття стратегічних рішень.

*“Бар’єри виходу”* — перелік факторів, які стримують перехід підприємств до іншої галузі навіть тоді, коли рівень цін стає таким, що підприємство починає працювати “на межі рентабельності”, ледве покриваючи власні витрати.

*“Бар’єри входу”* — перелік факторів, які протидіють прийняттю рішень щодо перепрофілювання діючого підприємства певної галузі й входження його до досліджуваної галузі навіть тоді, коли рентабельність цієї нової для підприємства галузі перевищує нинішню.

*“Бачення”* — точка зору вищого керівництва підприємства щодо того, якою може чи має бути організація (підприємство) за найсприятливішого збігу обставин.

*Бюджет* — потоковий план діяльності, де визначено майбутні витрати та джерела їхнього покриття, а також

відображено стосунки з фінансовими, кредитними та іншими зовнішніми організаціями та економічні відносини всередині підприємства.

*Вертикальна інтеграція* — стратегія інтеграції підприємства з іншими організаційними формуваннями (“вперед” — зі споживачами або системою розподілу кінцевої продукції підприємства; “назад” — з постачальниками; “горизонтальна” — з партнерами, яких не можна віднести до двох попередніх випадків); полягає у виборі системи рішень щодо необхідності та щільності зв'язків (див. “квазіінтеграція”, “контрактна інтеграція” і т.ін.).

*Виробнича стратегія* — існує у вигляді розробки та управління процесом створення необхідних для споживачів продуктів і послуг на підприємстві.

*Виробничий потенціал підприємства* — система взаємопов'язаних та певною мірою взаємозамінних елементів, що виконують різні функції у процесі забезпечення випуску конкурентоспроможної (або ні) продукції та досягнення інших цілей розвитку підприємства.

*Внутрішнє середовище організації* — сукупність факторів, які формують її довгострокову прибутковість і перебувають під безпосереднім контролем організації.

*Галузь* — сукупність підприємств, які випускають однорідну продукцію, використовують однотипну сировину та матеріали, характеризуються спільністю виробничо-господарської діяльності (технологічних процесів, складу обладнання, близьким складом та кваліфікацією кадрів) і конкурують за споживачів між собою.

*Генеральна мета підприємства (ГМП)* — його довгострокова спрямованість та орієнтація на конкретний тип діяльності. У ринковій економіці тип діяльності задається ринковою ситуацією, потребами ринку, а також іншими чинниками середовища; ГМП у ринковій економіці трактується як місія.

*“Двоїста структура”* — це одна з організаційних структур управління, де для забезпечення керованості різними напрямками діяльності підприємства створюється стратегічний централізований апарат управління, а для забезпечення гнучкості в реакціях на потреби окремих ринків — децентралізовані більш-менш самостійні підрозділи (наприклад, СГЦ, “центри прибутків”, “центри інвестицій” тощо).

*Декомпозиція* (розукрупнення) — метод розкриття структури системи, коли за однією ознакою вона розчленовується на окремі складові.

*“Дерево цілей”* — це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв’язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії.

*Диверсифікація* — процес проникнення в нові сфери діяльності, що раніше не були характерні для підприємства; покликані змінити, доповнити або замінити продукцію, що вже випускається.

*Дивізіональна структура* — одна із структур, що використовується в стратегічному управлінні. За Г. Мінцбергом, є об’єднанням квазіавтономних підрозділів (створених за різними ознаками — “продукт”, “функція”, “ринок”, “споживач”), підпорядкованих централізованому органу управління.

*Диференціація* — розподіл робіт в організації між її частинами у такий спосіб, щоб кожна з них дістала певний ступінь завершеності в межах одного підрозділу.

*Діяльність підприємства* — погоджений у часі та просторі потік ресурсів (сировини, матеріалів, обладнання, грошей, трудових ресурсів, інформації), які допомагають балансувати та підтримувати ці потоки для отримання запланованих результатів діяльності.

*Довгострокові цілі* — це цілі, які точно визначають бажані результати та ринкову позицію з урахуванням досягнутого рівня розвитку на поточний момент.

*Загальні стратегії підприємства* — основний управлінський “план гри” для спрямування та налагодження ефективного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі, а також для досягнення стратегічних цілей за рахунок заповнення “стратегічної прогалини” через розвиток окремих напрямків діяльності (асортименто-продуктових груп) на основі розробки відповідних забезпечуючих ресурсних і функціональних стратегій.

*Зовнішнє середовище* — сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які організація не може впливати взагалі або має незначний вплив.

*Імідж* — позитивний (“золотий”) запас будь-якої компанії; основна конкурентна перевага; загальний образ, репутація, думка громадськості, споживачів і партнерів про престиж підприємства, його товари та послуги.

*Інтеграція* — рівень співробітництва між частинами організації, який забезпечує досягнення стратегічних цілей у межах вимог з боку зовнішнього середовища.

*“Квазіінтеграція”* — закупівля у підприємства-постачальника або продаж більшості продукції фірмі, в якій підприємство має певну частку капіталу, наприклад, у вигляді акцій.

*Ключові фактори конкурентоспроможності* — унікальна комбінація наявного виробничого потенціалу підприємства з нагромадженим у минулому досвідом його використання і сформованим іміджем, які сприяють виготовленню конкурентоспроможної продукції, за рахунок реалізації якої підприємство зможе забезпечити своє існування в довгостроковій перспективі.

*Ключові фактори успіху (або конкурентні переваги)* — характерний для певної галузі перелік чинників, що приносять

їй переваги перед іншими галузями (наприклад, у боротьбі за інвестиції за рахунок більшої прибутковості або швидкості обороту капіталу), а також одним підприємствам галузі над іншими.

*Комплексний організаційний проект* — графічно описова модель виробничої системи загалом, її окремих складових, структурних і функціональних блоків управління.

*Конгломерат* — поєднання групи слабо залежних між собою, різних за спрямованістю діяльності організаційних формувань, що мають загальний орган управління, належать одному власникові. Результат конгломератної диверсифікації.

*Конгломератна диверсифікація* — процес освоєння нових видів продукції, що раніше не були характерні для діяльності підприємства і потребують створення нових підсистем у виробничо-збутовому потенціалі, укладання контрактів з іншими постачальниками для задоволення потреб нових для підприємства споживачів.

*Конкурентоспроможність підприємства* — рівень його компетенції щодо інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також окремих його складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо — стратегічного потокового планування), навичок і знань персоналу тощо, — це відбивається у таких результуючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо.

*Конкурентоспроможність товару* — ступінь його відповідності на певний момент вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за найважливішими характеристиками: технічними, економічними, екологічними тощо.

*Контрактна інтеграція* — здійснюється через укладання довгострокових договорів, які дають змогу формувати стабільні зв'язки між фірмами.

*Короткострокові цілі* — точно визначають найближчі конкретні організаційні цілі та ринкову позицію, яку організація бажає зайняти, враховуючи довгострокові цілі організації.

*Локальний критерій* — оцінка за визначеними керівниками вищого та середнього рівня перевагами важливості досягнення СЗГ кількісної характеристики фактора, що визначає етап у досягненні конкретної мети, виконання певної стратегії або заходу щодо їхнього внеску у формування системного критерію.

*Матрична структура* — одна зі структур, що застосовується в стратегічному управлінні (в ході розробки стратегій, нових продуктів, диверсифікації виробництва, нових програм). Головною характеристикою та структуроутворюючим елементом є мета, спосіб досягнення якої має визначити та здійснити *цільова група*. Найчастіше така група складається з фахівців різних спеціальностей, що дає змогу комплексно підходити до вирішення питань.

*Маркетингова стратегія* — стратегія промислових підприємств, орієнтованих на ринкові цінності.

*Мета* — суб'єктивно-об'єктивна категорія, що відбиває як вимоги до підприємства з боку зовнішнього середовища (і його окремих суботочень), так і суб'єктивні уявлення керівників про необхідний розвиток підприємства.

*Мета стратегічного управління* — визначення місії, цілей та стратегій, розробка та забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів щодо вдосконалення підприємства та його окремих підсистем, які є основою забезпечення його конкурентоспроможного існування в довгостроковій перспективі.

*Мета в управлінні* — ідеальний образ бажаного, можливого і необхідного стану об'єкта, відносно якого формулюється мета.

*Місія* — генеральна мета фірми, яка стосується її довгострокової орієнтації на який-небудь вид діяльності та

відповідне місце на ринку; “місце на ринку” розглядається з таких точок зору: які групи споживачів обслуговуються; які функції при цьому виконуються, які виробничі процеси використовуються.

*Місія* — мета, заради якої існує організація.

*“Місце “між двома стільцями”* — хибне поле рішень при виборі загальної конкурентної стратегії (за М. Портером), характерне для фірм, що не змогли правильно визначити свої конкурентні переваги.

*Мотив* — спонука, імпульс, намагання, яке змушує людину робити (або ні) що-небудь або чинити (або ні) в той чи інший спосіб.

*Мотивація* — це система формування у працівників підприємства спонукальних мотивів до активної та ефективної діяльності.

*Навчання поведінці* — досить усталений у часі процес зміни поведінки людини на основі досвіду, що відображає дії людини та реакцію оточення на ці дії.

*Нормальна ситуація* — рівновага можливостей та загроз, збалансованих заходами, що враховують сильні та слабкі сторони підприємства, які існують на певний момент.

*Опір змінам* — багатогранне явище, яке проявляється у формі непередбачених відстрочок, протидій, додаткових витрат і нестабільності процесу стратегічних змін.

*Організаційна структура* — визначає впорядкованість завдань, ролей, повноважень і відповідальності, за допомогою яких підприємство здійснює свою діяльність.

*Організаційна структура* — система зв’язків і стосунків, що виникають (зникають) у процесі діяльності підприємства, між існуючими та створюваними (зникаючими) ланками, підрозділами, ступенями системи управління, згідно з обраною стратегією.

*Організаційний розвиток* — процес удосконалення формальних (ОСУ, процесів управління, розподілу та координації прав, обов’язків, відповідальності, організації праці

управлінських працівників та ін.) і неформальних сторін організаційної діяльності (підвищення знань, навичок та досвіду у міжособистісному і міжгруповому спілкуванні; організації підвищення кваліфікації, перекваліфікації та раціонального переміщення, тобто кар'єри, з метою досягнення найефективнішого балансу між ними на основі застосування ефективних методів мотивації та формування організаційної культури.

*Параметри конкурентоспроможності* — найчастіше це кількісні характеристики властивостей товару, які враховують галузеві особливості оцінки його конкурентоспроможності. Розрізняють окремі групи параметрів конкурентоспроможності: технічні, економічні, нормативні (різних типів).

*Підприємство* — відкрита соціально-економічна система, що діє, змінюється, розвивається та перебудовується в динамічному середовищі.

*Планування “портфелю” підприємства* — стратегія балансування різних напрямків діяльності підприємства, уособлених в окремих асортиментних групах (продуктах) підприємства, з метою забезпечення прибутковості та довгострокового існування підприємства; пов'язана з розробкою нових видів продуктів, розвитком, стабілізацією та зняттям з виробництва традиційних для компанії товарів.

*Повнота редуцції* — процес зведення складного явища, процесу або системи до простіших складових.

*Показники конкурентоспроможності* — сукупність системних критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності товару, які базуються на параметрах конкурентоспроможності.

*Потенціал* (від лат. *potentia* — можливість, потужність) — корисна властивість, що виявляється тоді, коли об'єкт, потенціал якого є предметом досліджень (держава, галузь, підприємство, особа тощо), здійснює певну діяльність, спрямовану на досягнення встановлених цілей.



*Потенціал* — засоби, запаси та джерела, що є в наявності та можуть бути використані для досягнення певної мети, вирішення деякого завдання, а також можливості окремої особи, суспільства та держави в певній галузі.

*Поточний план* — інструмент реалізації стратегічних планів, проектів і програм, у якому окремим підрозділам і виконавцям на поточний (з розбивкою по кварталах та місяцях) рік встановлюються конкретні завдання з урахуванням можливостей забезпечення необхідними видами ресурсів.

*Програмне завдання* — певна наповнена конкретним змістом дія, спрямована на досягнення мети, має встановлений термін, виконавця (співвиконавця) і забезпечена необхідними матеріально-технічними ресурсами.

*Проект* — одноразова сукупність цілей, завдань і дій, що мають системні характеристики щодо: взаємозв'язку ресурсів, послідовності виконання робіт і залучення спеціалістів певної кваліфікації.

*Проміжне середовище (або “середовище завдань”)* — сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які вона може впливати через встановлення ефективних комунікаційних зв'язків.

*Реакція ОСУ* — якість і тип змін, які спроможне здійснити підприємство, що використовує той чи інший вид структури, під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів.

*Ресурсні стратегії* — тип забезпечуючих стратегій у “стратегічному наборі”, в яких визначаються стратегії поведінки в “зонах стратегічних ресурсів”, форми та методи постачання, створення страхових запасів і система розподілу ресурсів між окремими напрямками діяльності підприємства.

*СЗГ* — окремий сегмент ринку, на якому підприємство діє або на який бажає вийти.

*Синергія* — ефект системної цілісності, що полягає в отриманні додаткових результатів, які перевищують суму

ефектів діяльності елементів до включення їх до системи; є стратегічною перевагою добре організованих підприємств.

*Системний критерій* — оцінка за визначеними керівниками вищого та середнього рівня перевагами важливості параметра СЗГ, визначеного як система факторів і способів його досягнення (локальної мети, виконання певної стратегії чи заходу) щодо внеску цього параметра у досягнення загальної мети підприємства.

*Споріднена диверсифікація* — стратегія розширення діяльності підприємства за рахунок використання наявного виробничо-збутового потенціалу для задоволення потреб “своїх” споживачів на основі випуску “товарів з доповненнями”, що не потребують радикальних змін освоєних “ланцюгів цінностей”.

*Стартовий майданчик* — джерела і ланки влади, підтримки й відповідності, які забезпечують організаційним змінам стартовий імпульс та безперервність.

*Стартовий майданчик* — низка передумов, які забезпечують рівновагу між силами дії та протидії, потрібну для початку здійснення стратегічних змін.

*Стиль управління* — сукупність характерних методів, прийомів і дій, що використовуються конкретним керівником у тій чи іншій ситуації.

*Стратегічна група конкурентів* — певна кількість підприємств, які займають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних і тих самих конкурентних переваг та однаковими методами.

*Стратегічна поведінка* — поведінка юридичної або фізичної особи, яку вона обирає для себе як реакцію на вплив зовнішніх і внутрішніх факторів середовища; є виявом стратегічного мислення й виражена у механізмах розробки та реалізації стратегій.

*“Стратегічна прогалина”* — це “поле стратегічних рішень”, які мають прийняти керівники підприємства для того, щоб перетворити наявні тенденції (нижня межа) у належному

напрямку з метою досягнення потрібних параметрів розвитку підприємства (верхня межа “стратегічної прогаліни”).

*Стратегічна програма* — координуючий, адресний документ, що є сукупністю економічно та науково обґрунтованих, зорієнтованих на досягнення загальної мети різноманітних заходів, пов’язаних між собою у термінах, місяцях, виконавцях і співвиконавцях, а також забезпечених необхідними фінансовими та матеріально-технічними ресурсами.

*Стратегічне планування* — адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та корекція системи досить формалізованих планів, перегляд системи заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства.

*Стратегічне планування* — систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля всього підприємства, спрямовані на розробку та організацію виконання стратегічних планів, проектів і програм.

*Стратегічне управління* — багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей.

*Стратегічне управління* — процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керування організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись і змінюючись.

*Стратегічний господарський центр* (СГЦ) — найменша виробничо-управлінська одиниця (відділення, завод, продуктова лінія, “центр прибутків”, “центр інвестицій”, “центри реалізації”, “продуктово-споживчі центри”,

“внутрішні венчури” тощо), для якої можна організувати облік доходів, витрат, інвестицій та розробити самостійну продуктову стратегію (або “портфель”).

*Стратегічний набір* — система різноманітних стратегій, що їх розробляє підприємство на певний період, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його зазіхань на місце і роль у зовнішньому середовищі.

*Стратегічний рівень* — система знань про можливості та обмеження в розвитку підприємства, що реалізується у відповідних стратегічних рішеннях і діях.

*Стратегічний баланс* — певне поєднання загроз і можливостей, що об’єктивно існують у зовнішньому оточенні підприємства та суб’єктивно оцінені керівниками, із сильними та слабкими сторонами у функціонуванні підприємства.

*Стратегічний контроль* — особливий вид управлінської діяльності на підприємстві, який зосереджений на спостереженні та оцінці проходження процесу стратегічного управління і забезпечує досягнення поставлених цілей через встановлення стійкого зворотного зв’язку.

*Стратегічні цілі* — вказують на специфічні результати діяльності, яких організація розраховує досягти, а також конкурентну позицію, яку вона прагне зайняти на ринках для своїх продуктів. Їх можна віднести до “цілей розвитку”.

*Стратегічно орієнтоване підприємство* — підприємство, де стратегічне мислення є основною, принциповою установкою в діяльності персоналу підприємства, насамперед вищого керівництва; існує (формується) система стратегічного управління; застосовується раціональний процес стратегічного планування, який дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів; поточна, повсякденна діяльність підпорядкована досягненню стратегічних орієнтирів.

*Стратегія* — загальний, всебічний план досягнення цілей.

*Стратегія* — визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей.

*Стратегія* — довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями.

*Стратегія диференціації* (за М. Портером) — одна із загальних конкурентних стратегій фірми, що полягає в орієнтації діяльності підприємства на створення унікальних у будь-якому аспекті продуктів, який визнається важливим достатньою кількістю споживачів.

*Стратегія лідирування за рахунок зниження витрат* (за М. Портером) — одна із загальних конкурентних стратегій фірми, що полягає в орієнтації на зайняття лідируючого положення в галузі (або на певному сегменті ринку) за рахунок економії на витратах при виготовленні масової продукції.

*Стратегія ліквідації* — граничний випадок стратегії цілеспрямованого скорочення діяльності.

*Стратегія НДПКР* — план проведення головних досліджень в організації стосовно нової продукції, техніки, технології, організації тощо, а також розвитку та більш ефективного застосування існуючих продуктів, процесів, методів та ін.

*Стратегія розвитку інформаційної системи* — самостійний (або підпорядкований іншим) план розвитку організації за допомогою інформаційних технологій, необхідних для управління, планування та контролю діяльності підприємства.

*Стратегія розвитку персоналу* — існує у вигляді плану добору, найму, навчання, перекваліфікації та стимулювання працівників, які відповідали б потребам, зумовленим майбутніми та організаційними змінами.

*Стратегія фокусування* (за М. Портером) — одна із загальних конкурентних стратегій, спрямована на підвищення

спеціалізації та концентрації діяльності підприємства, з урахуванням вимог певного сегменту без орієнтації на весь ринок.

*Трансфертні ціни* — умовно-розрахункові ціни, за якими структурні підрозділи підприємства передають одне одному товари або надають послуги.

*Філософія функціонування підприємства* — інтегральна частина управління, яка дає змогу усвідомити майбутнє, керуючись наявною та бажаною позицією, способом життя підприємства, що є основними вихідними характеристиками процесу мислення, інтелектуальних робіт, які зумовлюють процеси, процедури, технологію та зміст рішень.

*Фінансова стратегія* — основа для вибору альтернативи, яка зумовлює природу та напрямки організації фінансових стосунків як поза межами, так і всередині підприємства. *Фінансові стратегії* розробляються у формі плану або програми фінансового розвитку організації з урахуванням необхідних змін у структурі капіталу та створення необхідних фондів стратегічних, страхових тощо для досягнення розроблених стратегій зростання та підвищення конкурентних переваг підприємства.

*Формалізовані (структуровані) цілі* — цілі, окремі характеристики яких та взаємозв'язки між ними можна кількісно описати.

*Формулювання стратегій* — процес, за допомогою якого керівники встановлюють місію, формують систему цілей, обирають стратегії.

*Функціональна стратегія* — тип забезпечуючої стратегії, що визначає стратегічну орієнтацію тієї або іншої підсистеми управління підприємством, яка забезпечує її досягнення цілей, а також керованість процесами виконання загальних стратегій та місії фірми.

*Цільовий підхід* — система методів і методичних прийомів, що забезпечують постійну орієнтацію управлінської діяльності, планово-управлінських рішень, процесів виконання

цих рішень, орієнтованих на кінцеві результати, з урахуванням соціально-економічних характеристик, які постійно змінюються внаслідок розвитку системи потреб, кількісних і якісних змін у виробничому потенціалі системи, щодо якої застосовується цільовий підхід.

*Центрована диверсифікація* — процес створення нових видів продукції на основі базових аналогів, випуск яких не потребує суттєвих змін у виробничо-збутовому потенціалі підприємства.