

Міністерство освіти і науки України
Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка

Фізико-математичний факультет

кафедра бізнес-економіки та адміністрування

Валентина Самодай

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ З
ДИСЦИПЛІНИ «СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМТВА»**

**для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності 051 Економіка**

УДК 658:005.21(07.034)

Рекомендовано до друку рішенням вченої ради

Сумського державного педагогічного університету ім. А. С. Макаренка

(протокол № 12 від 19.06.2024)

Укладач:

В.П. Самодай, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бізнес-економіки та адміністрування Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка

Рецензенти:

В. В. Божкова, доктор економічних наук, професор, професор кафедри бізнес-економіки та адміністрування Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка

О. Ф. Грищенко, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бізнес-економіки та адміністрування, Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка

Методичні рекомендації до практичних занять з дисципліни «Стратегія розвитку підприємства» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 051 Економіка / [уклад.: В.П. Самодай]. Суми: СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2025. 110 с.

Викладено основні положення щодо організації практичної роботи здобувачів вищої освіти з навчальної дисципліни «Стратегія розвитку підприємства». Подано зміст та основні поняття і терміни за темами навчальної дисципліни, запитання для самопідготовки, теми, задачі та тестові завдання для діагностики знань. Наведено практичні завдання для самостійного опрацювання та методичні рекомендації щодо їх виконання. Рекомендовано для студентів спеціальності 051 "Економіка" першого (бакалаврського) рівня вищої освіти.

СумДПУ імені А. С. Макаренка

УДК 658:005.21(07.034)
Самодай В.П., 2025

ЗМІСТ

Передмова

Інформаційний зміст курсу

Розділ 1. Економічні передумови створення стратегії на підприємстві

Тема 1.1. Стратегія підприємства: поняття, еволюція концепції

Тема 1.2. Визначення місії і цілей підприємства

Тема 1.3. Стратегічний контекст підприємства

Тема 1.4. Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

Тема 1.5. Стратегічний потенціал підприємства

Тема 1.6. Стратегія бізнесу

Тема 1.7. Стратегія диверсифікація діяльності підприємства

Розділ 2. Система управління інноваційною діяльністю підприємства

Тема 2.1. Корпоративні (портфельні) і ділові стратегії підприємства

Тема 2.2. Матричні методи формування корпоративної стратегії підприємства

Тема 2.3. Альтернативність у стратегічному виборі

Тема 2.4. Функціональні та операційні стратегії підприємства

Тема 2.5. Стратегічні аспекти у функціональних сферах діяльності підприємства

Тема 2.6. Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління в Україні

Питання для практичних та самостійних робіт, тестові завдання, задачі, ситуаційні завдання з тем курсу

Теми і завдання для практичної та самостійної роботи

Завдання для здійснення контролю: завдання для самоконтролю

Методичні рекомендації до виконання комплексних ситуаційних задач

Завдання для здійснення контролю

Завдання до самоконтролю (тестові завдання для перевірки знань студентів з тем дисципліни)

Рекомендовані джерела та література

ПЕРЕДМОВА

Практична та самостійна робота здобувача вищої освіти є важливою складовою підготовки кваліфікованого фахівця, конкурентоспроможного на ринку праці, здатного до компетентної професійної діяльності на рівні світових стандартів. Система практичної та самостійної роботи здобувачів вищої освіти повинна забезпечувати їх активність в навчальному процесі, сприяти поглибленню і розширенню знань, формуванню інтересу до пізнавальної діяльності, оволодінню прийомами процесу практичної діяльності, розвитку компетентностних здібностей. Саме тому практична та самостійна робота стає головним резервом підвищення ефективності підготовки фахівців. Навчальна дисципліна "Стратегія розвитку підприємства" є обов'язковою навчальною дисципліною та вивчається згідно з навчальним планом підготовки фахівців першого (бакалаврського) рівня спеціальності 051 "Економіка". Мета навчальної дисципліни – формування системи знань і практичних навичок щодо здійснення стратегічного планування, оволодіння навичками та інструментарієм стратегічного аналізу і формування стратегій підприємства. Метою практичної та самостійної роботи є закріплення набутих теоретичних знань та сприяння розвитку автономності здобувачів вищої освіти у процесі формування їх професійних та особистісних компетентностей шляхом використання комплексу методичного забезпечення навчального процесу. Для реалізації практичної та самостійної роботи в процесі вивчення навчальної дисципліни здобувачі вищої освіти виконують комплекс завдань різних типів відповідних рівнів складності. Кожен з елементів завдання спонукає здобувача вищої освіти до самостійного ухвалення рішення, порівняння умов, здійснення необхідного інформаційного пошуку тощо. Основні види практичної та самостійної роботи, які пропонуються здобувачам вищої освіти: вивчення лекційного матеріалу; опрацювання рекомендованої літератури; підготовка до практичних занять, виконання практичних завдань із формування умінь та навичок; самоперевірка здобувачами вищої освіти засвоєння теоретичних

знань та практичних умінь шляхом виконання тестових завдань за темами. Оцінювання якості виконання завдань практичної та самостійної роботи здійснюється відповідно до системи розподілу балів за формами і методами навчання, що наведена в робочій програмі навчальної дисципліни. За результатами вивчення навчальної дисципліни "Стратегія розвитку підприємства" та виконання практичної та самостійної роботи здобувачі вищої освіти набувають таких компетентностей: навички використання сучасних джерел економічної, соціальної, управлінської, облікової інформації для складання службових документів та аналітичних звітів; здатність проводити аналіз функціонування та розвитку суб'єктів господарювання, стану функціональних підсистем підприємств, організацій та установ; здатність оцінювати вплив та враховувати зовнішні та внутрішні фактори під час планування діяльності та розроблення стратегій розвитку підприємства. Результати навчання: використовувати професійну аргументацію для донесення інформації, ідей, проблем та способів їх вирішення до фахівців і нефахівців у сфері економічної діяльності; пояснювати моделі соціально-економічних явищ з погляду фундаментальних принципів і знань на основі розуміння основних напрямів розвитку економічної науки; проводити аналіз функціонування та розвитку суб'єктів господарювання, визначати функціональні сфери, розраховувати відповідні показники, які характеризують результативність їх діяльності; ідентифікувати джерела та розуміти методологію визначення і методи отримання соціально-економічних даних, збирати та аналізувати необхідну інформацію, розраховувати економічні та соціальні показники; виконувати міждисциплінарний аналіз соціально-економічних явищ і проблем в одній або декількох професійних сферах з урахуванням ризиків та можливих соціально-економічних наслідків; використовувати інформаційні та комунікаційні технології для вирішення соціально-економічних завдань, підготовки та представлення аналітичних звітів; вміти абстрактно мислити, застосовувати аналіз та синтез для виявлення ключових характеристик економічних систем різного рівня, а також

особливостей поведінки їх суб'єктів; демонструвати гнучкість та адаптивність у нових ситуаціях, у роботі із новими об'єктами, та у невизначених умовах; передбачати та оцінювати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів та управлінських рішень на результативність діяльності підприємства у процесі планування діяльності та розробленні стратегій його розвитку; впроваджувати у виробничу систему та систему управління підприємством розроблені заходи та проєктні рішення з покращення результативності діяльності підприємства в умовах невизначеності та ризику.

ІНФОРМАЦІЙНИЙ ЗМІСТ КУРСУ

ТЕМА 1.1. СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА: ПОНЯТТЯ, ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ

Завдання підприємства як відкритої системи у ринкових умовах. Еволюція поняття стратегії. Визначення стратегії як економічної категорії. Етапи розвитку підприємства у межах стратегічної моделі. Класифікація стратегій. Підходи до опрацювання стратегії. Принципи формування стратегічної моделі. Особливості стратегічних управлінських рішень, що покладаються в основу опрацювання моделі стратегії та її практичної реалізації.

ТЕМА 1.2. ВИЗНАЧЕННЯ МІСІЇ І ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА

Визначення місії підприємства. Образ, кредо, їх роль у формуванні місії підприємства. Організаційна (корпоративна) культура, чинники, що на неї впливають. Значення місії для підприємства. Основні аспекти, що мають відображення у місії підприємства. Чинники, що впливають на формування місії підприємства (за Ф. Котлером). Визначення цілей підприємства. Класифікація цілей підприємства. Чинники, що враховуються при формуванні цілей. Характерні риси цілей підприємства. Групи цілей, передбачені місією (фінансові та стратегічні). Вимоги до цілей. Етапи процесу визначення цілей. “Дерево цілей”, вимоги до його побудови.

ТЕМА 1.3. СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТЕКСТ ПІДПРИЄМСТВА

Аспекти стратегічного контексту підприємства. Ознаки, зміст та перелік типових стратегічних рішень. Поняття стратегічної бізнес-одиниці. Складові "стратегічного набору" підприємства та їх взаємозв'язок. Форми і процедури відображення стратегічного аспекту діяльності підприємства. Загальні принципи формування стратегії підприємства.

ТЕМА 1.4. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

Поняття зовнішнього середовища. Чинники, що визначають складність зовнішнього середовища. Характеристика чинників мікросередовища. Характеристика чинників макросередовища. Найбільш поширені моделі зовнішнього середовища економічної системи. Етапи проведення аналізу зовнішнього середовища. Схема аналізу зовнішнього середовища. Моніторинг зовнішнього середовища. Методика оцінки зовнішнього середовища.

ТЕМА 1.5. СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА

Формування стратегічного потенціалу підприємства, аналіз та ефективність його складових. Трудовий, ресурсний, виробничий потенціал тощо. Інтегральний та часткові показники використання стратегічного потенціалу підприємства.

ТЕМА 1.6. СТРАТЕГІЯ БІЗНЕСУ

Завдання створення стратегічної бази підприємства. Поняття стратегії бізнесу (за А.А.Томпсоном та А.Дж.Стріклендом). Чинники, що впливають на опрацювання стратегії бізнесу. Правила вибору стратегії за умов ризику (за І.Ансоффом). Характеристика найбільш розповсюджених стратегій бізнесу. Організація розробки стратегії бізнесу.

ТЕМА 1.7. СТРАТЕГІЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Поняття терміну “диверсифікації”. Форми диверсифікації. Диверсифікація як інструмент використання переваг підприємства. Диверсифікація як організаційно-економічний чинник зростання ефективності виробництва. Сутність стратегії диверсифікації. Основні чинники, що зумовлюють вибір стратегії диверсифікації. Різновиди стратегії диверсифікації. Аналіз рівня диверсифікації підприємства, його показники (за Р.Румельтом). Вимір диверсифікації (сутнісний та просторовий), їх характеристика.

РОЗДІЛ 2. КЛАСИФІКАЦІЯ СТРАТЕГІЙ І ЇХ РОЛЬ У ПРАКТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

ТЕМА 2.1. КОРПОРАТИВНІ (ПОРТФЕЛЬНІ) І ДІЛОВІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Поняття і сутність корпоративної стратегії. Основні елементи, що формують корпоративну стратегію. Критерії механізму створення корпоративної стратегії. Основні завдання, що вирішуються у процесі опрацювання моделі корпоративної стратегії. Етапи опрацювання моделі корпоративної стратегії. Джерела інформації для опрацювання моделі корпоративної стратегії. Різновиди корпоративної стратегії. Підходи до опрацювання корпоративної стратегії (за М.Портером). Теорія ігор як метод опрацювання моделі корпоративної стратегії.

ТЕМА 2.2. МАТРИЧНІ МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Сутність та методика портфельного аналізу. Характеристика окремих матричних методів (Матриця Бостонської консультативної групи «зростання – частка ринку», матриця «привабливість – конкурентоспроможність» («McKinsey» – «General Electric»), модель портфельного аналізу методом «Shell» – DPM, матриця фірми Arthur D. Little (ADL/LC), матриця Ансоффа та тривимірний схематичний план Абея). Діловий комплексний аналіз (PIMS). Чинники привабливості ринку та стратегічного стану бізнесу. Характеристика стратегії підприємства на стадії впровадження та зростання життєвого циклу товару. Основні стратегії підприємства для стадії зростання і зрілості товару. Стратегії підприємства на стадії насичення ринку певним товаром. Стратегії для стадії

спаду попиту на товар. Сценарій в опрацюванні моделі корпоративної стратегії.

ТЕМА 2.3. АЛЬТЕРНАТИВНІСТЬ У СТРАТЕГІЧНОМУ

Результати діагностики як основа визначення можливих стратегій розвитку підприємства. Методичні підходи щодо формування стратегічних альтернатив розвитку підприємства. Стратегічні альтернативи. Ранжування стратегічних проблем підприємства. Сутність поняття “портфель”. Способи утворення портфелів. Критерії оцінки обраної стратегії..

ТЕМА 2.4. ФУНКЦІОНАЛЬНІ ТА ОПЕРАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Зміст функціональних та операційних стратегій, маркетингова та виробничі стратегії, стратегія фінансування, стратегія управління персоналом, підвищення якості та лідерства за витратами, стратегія оптимальних витрат.

ТЕМА 2.5. СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ У ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СФЕРАХ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Маркетингова стратегія. Виробнича стратегія. Стратегія фінансування, її значення. Стратегія управління персоналом. Стратегія матеріально-технічного забезпечення. Стратегія управління інноваційними проектами. Стратегії розвитку загального управління.

ТЕМА 2.6. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Провідна ідея концепції стратегічного управління у ХХІ ст. Чинники, що зумовлюють новий зміст концепції стратегічного управління. Основні сучасні напрями та принципи сучасного стратегічного управління. Становлення механізму стратегічного управління на підприємствах України. Проблеми стратегічного управління. Переваги стратегічного управління. Функції вищого керівництва при опрацюванні моделі стратегічної поведінки підприємства на ринку

ПИТАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНИХ ТА САМОСТІЙНИХ РОБІТ, ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ, ЗАДАЧІ, СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ З ТЕМ КУРСУ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Тема 1.1. Стратегія підприємства: поняття, еволюція концепції

Мета: закріплення теоретичних знань щодо поняття, еволюції концепцій стратегії підприємства.

Завдання

1. В чому полягає предмет вивчення стратегії підприємства, необхідність, мета та завдання курсу?
2. В чому полягає необхідність запозичення терміна з військового лексикону? Охарактеризуйте ретроспективу терміна «стратегія».
3. Які фази еволюційного розвитку системи планування? Дайте характеристику змісту етапів розвитку стратегічного підходу до організації менеджменту бізнесу.
4. Чому стратегія є основою стратегічного планування?
5. В чому полягає призначення стратегії для забезпечення ефективного функціонування підприємства? Як проявляється відсутність стратегії у підприємства?
6. Визначте основні компоненти стратегічного планування на підприємстві. Який існує між ними зв'язок?
7. Що являють собою тактика підприємства, політика, програми, правила та процедури? Яку роль відіграє стратегічний план в організації виконання програм і проектів?
8. Дайте характеристику напрямків досліджень стратегії підприємства. Який з них є домінуючим? Які дві основні концепції стратегії є на даний час визначальними?

Тема 1.2. Визначення місії і цілей підприємства

Мета: визначення місії і цілей підприємства.

Завдання

1. У чому полягає сутність стратегічного бачення і чим обумовлена його необхідність?
2. Що варто розуміти під терміном «місія підприємства» і для кого вона потрібна?
3. Чи можна керувати метою підприємства?
4. Яка значимість правильно сформульованої місії для успішної діяльності підприємства? Які функції виконують цілі підприємства?
5. У чому проявляються типові помилки у формулюванні цілей, і які проблеми породжують вони?

6. Що являє собою «дерево цілей»? Охарактеризуйте методи побудови «дерева цілей».

Тема 1.3. Стратегічний контекст підприємства

Мета: засвоїти сутність стратегічного контексту підприємства. Охарактеризувати стратегічний контекст підприємства.

Завдання

1. Чим обумовлена необхідність чи доцільність запровадження системи стратегічного управління в практику організації управління функціонування та розвитку вітчизняних підприємств?

2. На підставі чого можна зробити висновок про відсутність стратегічного контексту в управлінні підприємством? Визначте основні риси сучасного стратегічного менеджменту організацій.

3. Чи можлива стратегія без визначення вектора розвитку організації?

4. Які види стратегій підприємства виділяють відповідно до класифікаційних ознак?

5. Як Ви розумієте поняття «стратегічний набір» сучасного підприємства?

6. Охарактеризуйте склад «стратегічного набору» підприємства. Яка його роль у вирішенні проблеми стратегічної прогалини в діяльності підприємства?

7. Проаналізуйте зв'язок «стратегічного набору» підприємства та стратегічного плану. У чому полягають особливості розробки стратегії на загальному (корпоративному) і бізнес-рівнях організації?

8. Для якого типу організацій бізнесу бізнес-стратегія є одночасно корпоративною? Наведіть приклади.

Тема 1.4. Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

Мета: оволодіти основними методами проведення стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Завдання

1. У чому полягає сутність стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства?

2. Які інструменти використовуються у процесі стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства?

3. На яких принципах заснований стратегічний аналіз результативності діяльності СГП підприємства?

4. Які складові структури середовища підприємства Ви знаєте? Дайте їм загальну характеристику.

5. Розкрийте методику побудови SWOT - матриці.

Тема 1.5. Стратегічний потенціал підприємства

Мета: визначити завдання стратегічного потенціалу підприємства. Вивчення особливостей стратегічного потенціалу підприємства в залежності від виду

діяльності.

Завдання

1. У чому полягає взаємозв'язок понять внутрішнє середовище та потенціал підприємства? Охарактеризуйте значущість стратегічного потенціалу.
2. В чому полягає зміст поняття «Стратегічний потенціал підприємства»?
3. Які елементи визначають загальну структуру потенціалу підприємства? Які об'єктні та суб'єктні складові складають його зміст?
4. Чим визначається перевага одного підприємства над іншим на ринку відповідно до теорії конкуренції?
5. Який зміст вкладається у поняття «ключові фактори успіху»? Що є спільного та відмінного між ринковими факторами успіху та ключовими компетенціями?
6. Якими чинниками визначається ступінь задоволення споживача покупкою?
7. Що таке конкурентні переваги підприємства? Якими властивостями характеризуються конкурентні переваги?
8. У чому полягає сутність концепції ланцюгу створення вартості?
9. Яку інформацію можна отримати, здійснивши SWOT-аналіз та побудувавши SWOT-матрицю?

Тема 1.6. Стратегія бізнесу

Мета: визначити завдання стратегії бізнесу. Вивчення особливостей управління бізнесом на підприємстві.

Завдання

1. Поясніть основні відмінності між корпоративною і конкурентними стратегіями. В чому полягає їх взаємозв'язок?
2. Назвіть відомі Вам класифікації конкурентних бізнес-стратегій. Що лежить в основі цих класифікацій, яка між ними відмінність? Яким чином здійснюється оцінка обраної стратегії?
3. Які основні підходи застосовують фірми на бізнес-рівні для забезпечення собі стратегічної переваги у діючому або/і новому бізнесі в майбутньому, а відтак, які лягають в основу вироблення стратегії поведінки фірми в окремих СЗГ? У чому полягає роль стратегій бізнесу і стратегічних бізнес-центрів?
4. Охарактеризуйте три базові конкурентні стратегії М. Портера.
5. Розкрийте суть стратегії лідерства за витратами, її ризики. В яких випадках доцільно застосовувати стратегію лідерства за витратами і як її використовувати для захисту від впливу відомих конкурентних сил (за М. Портером)?
6. Розкрийте суть стратегії широкої диференціації і основних підходів до її успішної реалізації. Розкрийте суть стратегії ринкової ніші. Які типові стратегії слід обирати підприємствам з різним конкурентним статусом?

Тема 1.7. Стратегія диверсифікація діяльності підприємства

Мета: визначити завдання диверсифікації діяльності підприємства. Вивчення особливостей диверсифікації на підприємстві.

Завдання

1. Коли і чому виникла необхідність у диференціації товару і ринку? Що слід розуміти під стратегією диференціації товару і ринку?
2. Розкрийте суть, мету диверсифікації і пов'язані з нею можливості і ризики.
3. Охарактеризуйте умови, які спонукали необхідність диверсифікації.
4. У чому полягають особливості похідних стратегій диверсифікації? Проаналізуйте їх
5. Охарактеризуйте основні групи причин диверсифікації.
6. Проаналізуйте специфіку рівнів управління у диверсифікованих підприємствах. У яких випадках можливе застосування стратегії прямої вертикальної диверсифікації?
7. Чим зумовлюється необхідність реалізації стратегії зворотної вертикальної диверсифікації?
8. Проаналізуйте специфіку рівнів управління диверсифікованою компанією.

РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Тема 2.1. Корпоративні (портфельні) і ділові стратегії підприємства

Мета: засвоїти види та функції корпоративної і ділової стратегії підприємства.

Завдання

1. На яких засадах ґрунтується ефективна корпоративна стратегія? Розкрийте суть корпоративної стратегії підприємства. Розкрийте принципи формування корпоративної стратегії
2. З яких основних компонент складається загальна стратегія підприємства?
3. У чому полягають спільні характеристики і відмінності корпоративної і ділової стратегії? За яких обставин ділова стратегія тотожна корпоративній і чому?
4. У чому полягають особливості розроблення корпоративної стратегії для диверсифікованої компанії?
5. Назвіть основні типи загальних стратегій організації бізнесу і визначте умови, за яких фірма може реалізувати один з них.
6. Розкрийте зміст та мету стратегічного аналізу мультибізнесової компанії
7. Які основні завдання повинен вирішувати портфельний аналіз?
8. Які інструменти використовуються в портфельному аналізі?
9. Які основні проблеми портфельного аналізу?

Тема 2.2. Матричні методи формування корпоративної стратегії підприємства

Мета: визначити матричні методи формування корпоративної стратегії підприємства.

Завдання

1. Розкрийте суть матричних методів, основні особливості і охарактеризуйте основні етапи портфельного аналізу матричними методами.
2. Розкрийте основні стратегії портфельної матриці BCG. Проаналізуйте її переваги і основні недоліки.
3. Охарактеризуйте матрицю McKinsey і її значення в портфельному аналізі, переваги і неділки моделі в оцінці бізнесу. З'ясуйте спільні і відмінні ознаки матриці McKinsey і матриці BCG.
4. Які можливості у формуванні корпоративної стратегії пов'язані з використанням методу ADL?
5. Які матричні методи дослідження, на вашу думку, найпродуктивніші?
6. В чому суть окрім класичних інших матричних методів портфельного аналізу?

Тема 2.3. Альтернативність у стратегічному виборі

Мета: визначити існуючі види альтернативності у стратегічному виборі.

Завдання

1. Які чинники впливають на вибір стратегії підприємства?
2. Яку роль у стратегічному управлінні відіграє аналіз та оцінювання альтернативних варіантів підприємства?
3. Які методичні підходи до оцінювання стратегічних альтернатив, на ваш погляд, найпродуктивніші?
4. Від чого залежать стратегічні орієнтири поведінки підприємства?
5. Вкажіть основну мету розробки підприємством стратегії.

Тема 2.4. Функціональні та операційні стратегії підприємства

Мета: визначення цілей та завдань функціональної та операційної стратегії підприємства

Завдання

1. У чому полягають роль та особливості функціональних стратегій?
2. Які чинники обумовлюють взаємозв'язок основних функціональних стратегій?
3. На яких засадах ґрунтується розроблення функціональної стратегії?
4. Які параметри слід враховувати при визначенні виробничої стратегії?
5. Розкрийте особливості розробки маркетингової стратегії
6. Чим обумовлена необхідність стратегій НДДКР?
7. Які стратегічні аспекти має враховувати фінансова стратегія?
8. Яку роль виконують типові цілі стратегії управління персоналом?
9. Наведіть основні риси інших функціональних стратегій підприємства.

Тема 2.5. Стратегічні аспекти у функціональних сферах діяльності підприємства

Мета: засвоїти стратегічні аспекти у функціональних сферах діяльності підприємства.

Завдання

1. Які основні завдання організації виконання стратегічного плану, організації поточної і стратегічної діяльності, розробки проектів і програм?
2. Які завдання стоять перед вищим керівництвом по забезпеченню реалізації стратегії підприємства?
3. Які зміни в ОСУ слід провести відповідно до потреб реалізації стратегії?
4. Які зміни в оргкультурі і стилі управління слід провести відповідно до потреб реалізації стратегії?
5. В чому суть поняття „стратегічні зміни» і як організувати їх проведення на підприємстві?

Тема 2.6. Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління в Україні

Мета: охарактеризувати сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління в Україні.

Завдання

1. Охарактеризуйте стадії зростання нестабільності умов підприємницького середовища.
2. В чому відмінність стратегічної орієнтації підприємств в умовах командної та ринкової економіки?
3. Розкрийте суть основних принципів стратегічного управління підприємством у перехідній економіці.
4. Визначте особливості стратегічного підходу в управлінні підприємствами на сучасному етапі.
5. Охарактеризуйте сучасні концепції стратегій підприємства.
6. Як типові стратегічні підходи можна використовувати на вітчизняних підприємствах?

ТЕМИ І ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНОЇ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

РОЗДІЛ 1. ЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ СТВОРЕННЯ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Тема 1.1. Стратегія підприємства: поняття, еволюція концепції

Теоретичні питання

1. Як Ви розумієте твердження: «Передбачення майбутнього – це одна з найбільших проблем, що стоять перед керівником?» Дайте аргументовану відповідь.

2. «Існує єдине «найкраще» визначення терміна «стратегія», яке можна рекомендувати використовувати скрізь і всюди. Тому керівники підприємств у побудові стратегії повинні виходити саме з цього визначення». Що ви думаєте з приводу такої заяви?

3. Розкрийте значення тези А. Чандлера «Структура слідує за стратегією».

4. Стратегія і тактика: в чому полягає відмінність і залежність даних понять?

5. Відомий спеціаліст в сфері стратегічного менеджменту І. Ансофф стверджує, що «Стратегія – поняття абстрактне. Її розробка, як правило, не приносить фірмі ніякої безпосередньої користі. Крім того, вона дорого обходиться як за грошовими витратами, так і за затратами часу керівників». То чому ж тоді підприємства займаються розробкою стратегії? Чим є стратегія для сучасного керівника?

Практичні завдання

1. Розробити життєвий план.

2. Проаналізувати процес формування сучасних підходів до теорії та практики стратегічного управління у формі наступної таблиці:

Таблиця 1

Аналіз фаз еволюції систем планування

Тип передбачення майбутнього	Переваги	Недоліки
Бюджетування (майбутнє-незмінне минуле)		
Довгострокове планування (майбутнє-екстрапольоване минуле)		
Стратегічне планування (майбутнє – це рішення щодо змін ситуації на ринках)		
Стратегічне управління (майбутнє – визначене у стратегічних рішеннях)		

3. Спробуйте поставити себе на місце представника стратегічної школи. На яких аспектах Вашого підприємства Ви повинні акцентувати увагу керівництва підприємства в тому чи іншому випадку? Опишіть ці аспекти у вигляді 4-5 найбільш важливих факторів.

Таблиця 2

Назва школи	Відмітна характеристика (формування стратегії)	Суть процесу формулювання стратегії підприємства	Особливості та сфера застосування
Прескриптивні школи стратегій			
Дизайну	Формування стратегії як процес осмислення		
Планування	Формування стратегії як формальний процес		
Позиціювання	Формування стратегії як аналітичний процес		
Дескриптивні школи стратегій			
Підприємницька	Формування стратегії як процес передбачення		
Когнітивна	Формування стратегії як ментальний процес		
Навчання	Формування стратегії як процес, що розвивається		
Влади	Формування стратегії як процес ведення переговорів		
Культурна	Формування стратегії як колективний процес		
Середовища	Формування стратегії як реактивний процес		
Конфігурації	Формування стратегії як процес трансформації		

Теми рефератів

1. Еволюція поняття стратегії від прадавніх часів до сучасних днів.
2. Актуальні стратегічні і тактичні завдання управління підприємством.
3. Школи стратегічного управління та їх вплив на визначення процесу розробки стратегії.

Тема 1.2. Визначення місії і цілей підприємства

Теоретичні питання

1. В чому полягає зв'язок філософії існування, бачення та місії?
2. Що є первинним: кредо керівника чи його стратегічне бачення?
3. Чи є сенс поєднувати поняття «місія» і «генеральна мета»?
4. Чи можуть відрізнятися погляди на стратегічні цілі підприємства з погляду акціонерів, робітників, держадміністрації тощо?

Практичні завдання

1. Сформулюйте «стратегічне бачення» для вищого навчального закладу, у якому Ви навчаєтеся. За поданим нижче переліком сформулюйте стратегічні цілі та завдання з кожного пункту програми розвитку навчального закладу.

- освітня діяльність
- кадрова політика і соціальна сфера
- наукова діяльність
- управління ВНЗ
- інформатизація
- фінансово-економічна діяльність

- міжнародна діяльність
- господарська діяльність і матеріальна база
- виховна робота зі студентами

2. Складіть «дерево цілей» для навчального закладу, у якому Ви навчаєтесь.

3. За матеріалами періодичних фахових видань з'ясуйте цілі та завдання розвитку провідних вітчизняних компаній.

Теми рефератів

1. Філософія стратегічного управління.
2. Роль корпоративної структури в досягненні стратегічних завдань.
3. Культура ведення бізнесу та сучасне ділове мислення.
4. Процес розробки місії підприємства: сутність та основні етапи реалізації.
5. Стратегічні цілі та завдання в процесі розробки стратегії підприємства.

Тема 1.3. Стратегічний контекст підприємства

Теоретичні питання

1. Як зазначають А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікленд «Із...основних підходів, які можуть використовувати керівники для вироблення стратегії, власне кажучи, жоден не є найкращим. У кожного є свої сильні і слабкі сторони». І вони «...можуть привести до успіху або до провалу. Це залежить від того, наскільки добре відбувається управління з використанням того чи іншого підходу, від майстерності при виробленні стратегії і від суджень індивідів, які задіяні в процесі». Прокоментуйте наведені роздуми.

2. Чим пояснюється наявність бар'єрів стратегічного планування на підприємствах України? Наведіть відповідні приклади.

3. Як впливають форма власності та підпорядкованість підприємства на визначення форми, змісту та організації виконання планів?

4. Наведіть приклади порядку розробки планів на конкретному підприємстві України. Проведіть критичний аналіз цієї системи.

Практичні завдання

1. Вкажіть місце окремих складових в матриці «Покупець-продавець» (І. Ансоффа) та наведіть приклади ситуацій, що мали місце в практиці діяльності підприємств.

2. Здійсніть порівняльну характеристику стратегічних рішень у формі таблиці.

Таблиця 3

Характеристики	Рівні стратегії		
	Корпоративний	Бізнесовий	Функціональний
Тип			
Пристосовуваність			
Зв'язок з поточною діяльністю			

Ризик			
Потенційний прибуток			
Витрати			
Тимчасовий період			
Гнучкість			
Кооперація			

Теми рефератів

1. Сутність, закономірності і передумови розвитку підприємства.
2. Управління гнучким розвитком підприємств.
3. Взаємозв'язок елементів стратегічного набору підприємства.

Тема 1.4. Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

Теоретичні питання

1. Інтереси зацікавлених осіб та їх вплив на діяльність підприємства.
2. Стратегічна конкуренція як новий феномен в бізнесі.
3. Ландшафт бізнес-середовища та стратегічний простір розвитку підприємств.

Практичні завдання

1. Значення аналізу галузі для стратегічного управління підприємством.
2. Моніторинг та сканування зовнішнього середовища підприємства.

Теми рефератів

1. Сканування зовнішнього середовища як процес збору, обробки та поширення інформації на підприємстві.
2. Інформаційне забезпечення процесу розробки стратегії.
3. Визначення стратегічних груп в процесі аналізу галузі.

Тема 1.5. Стратегічний потенціал підприємства

Теоретичні питання

1. Інтелектуальні можливості підприємства.
2. Переваги та обмеження використання SWOT-аналізу.
3. В якій послідовності слід оцінювати зміни умов діяльності підприємства в майбутньому?

Практичні завдання

1. Здійсніть мультивекторну оцінку і дайте характеристику відомого Вам підприємства з позицій його стратегічного становища і розвитку на перспективу
2. Проаналізуйте ключові фактори успіху навчального закладу, в якому Ви навчаєтесь у вигляді таблиці.

Таблиця 4

	Сьогодні	Через 3-5 років
--	----------	-----------------

Стратегічні фактори		
Базові фактори		

3. Здійсніть оцінку конкурентної позиції СБО в галузі за даними:

Таблиця 5

Ключові фактори успіху	Відносна вага	Оцінка конкурентної сили	Результат
1. Дослідницький потенціал (ноу-хау)	0,3	5	
2. Витрати виробництва	0,2	2	
3. Якість продукції	0,2	3	
4. Частка ринку	0,3	1	
Оцінка конкурентної позиції			

4. Визначити конкурентний статус фірми за методикою І. Ансоффа, виходячи з наступних даних: I_f – 500 млн. грн., I_k – 120 млн. грн., I_o – 370 млн. грн., S_f/S_o - 0,6, S_f/C_o – 0,7. Оцінюємо КСФ за такими градаціями: 0 - 0,4 – статус низький, 0,5 - 0,7 – середній, 0,8 - 1 – високий.

5. Перерахуйте основні характеристики і вплив умов нестабільності і успіху, можливостей і загроз, слабких і сильних сторін на діяльність відомого Вам підприємства.

Теми рефератів

1. Ресурси та компетенції підприємства як носії конкурентних переваг.
2. Організація інформаційного забезпечення розвитку стратегічного потенціалу підприємства.
3. Управління розвитком стратегічного потенціалу підприємства.

Тема 1.6. Стратегія бізнесу

Теоретичні питання

1. Поняття про концепцію СБЦ, її відмінність від концепції СОБ, переваги і недоліки.
2. Типові ситуації застосування стратегій бізнесу.

Практичні завдання

1. Вкажіть місце відповідної конкурентної стратегії в моделі М. Портера:

Весь ринок

1	2
3	

Сегмент
ринку _____

Масова Продукція з
продукція унікальними
 властивостями

2. Здійснить характеристику глобальних стратегій бізнесу

Таблиця 6

Параметри стратегії	Мінімізація витрат	Диференціація	Фокусування	Інновацій	Оперативного реагування
Основне джерело конкурентних переваг					
Величина сегмента					
Ширина продуктової лінії					
Найбільш вразливі місця					

3. Проаналізуйте стратегію відомого вам вітчизняного підприємства і порівняйте її із стратегіями конкурентів

Теми рефератів

1. Види конкурентних стратегій за М. Портером та їх характеристика.
2. Ризики конкурентних стратегій (згідно з підходом М. Портера).

Тема 1.7. Стратегія диверсифікація діяльності підприємства

Теоретичні питання

1. Що є більш ризикованим для підприємства: інтернаціоналізація чи диверсифікація?
2. В чому звинувачують прихильників синергізму прихильники конгломерації?
3. Які альтернативи має зміна бізнес-портфеля?

Практичні завдання

При самостійній діяльності п'яти підприємств маємо наступну інформацію:

Таблиця 7

Показники	Підприємства				
	А	Б	В	Г	Д
Обсяг продажу, тис. грн.	300	200	125	175	200
Впост, тис. грн.					
Взм, тис. грн.	190	80	70	90	70
Всум, тис. грн.	295	205	125	170	215
Прибуток, тис. грн.					

При спільній діяльності підприємств виникає можливість зменшення умовно-постійних витрат: при першому об'єднанні (А+Б та Г+Д) – на 5%, при

другому об'єднанні – на 3%; причому для підприємства В, що об'єднується вперше, на другому етапі – на 8%.

Зробити відповідні висновки.

Теми рефератів

1. Суть диверсифікації виробництва на підприємстві та необхідність її застосування на сучасному етапі ринкових відносин.

2. Диверсифікація та інтернаціоналізація виробництва як важливі шляхи зміни поточного бізнес-портфеля підприємства.

РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Тема 2.1. Корпоративні (портфельні) і ділові стратегії підприємства

Теоретичні питання

Чи можливе, на вашу думку, використання франчайзингу у корпоративних стратегіях? Наведіть приклади альтернативних сценаріїв реалізації загальних стратегій організації. Які фактори впливають на обрання організацією певного типу стратегій і його конкретного альтернативного варіанта реалізації?

Практичні завдання

Яку стратегію слід використовувати на кожній із наступних стадій розвитку товару: зрілість, розвиток, насичення і спад, зародження і вихід на ринок. Які обсяги продаж, прибутку і капіталовкладень на кожній із названих стадій (високий, середній, низький)?

Теми рефератів

1. Система стратегій підприємства.
2. Методи стратегічного аналізу підприємства.
3. Організація розробки корпоративної стратегії підприємства.

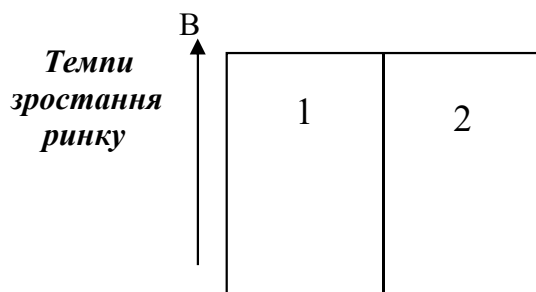
Тема 2.2. Матричні методи формування корпоративної стратегії підприємства

Теоретичні питання

1. Значення портфельного підходу для прийняття стратегічних рішень.
2. Поєднання використання матриць портфельного аналізу та ринкове мислення.
3. Що необхідно для використання матричних методів на підприємствах України?

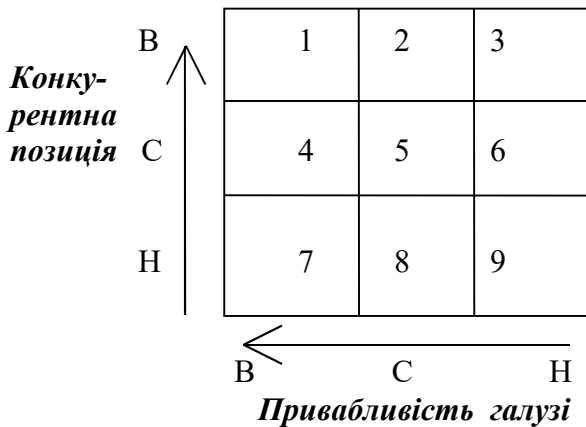
Практичні завдання

1. Вкажіть місце окремих складових в моделі BCG. Сформулюйте можливі стратегії відповідно до матриці.





2. Вкажіть місце окремих складових в моделі GE/McKinsey. Сформулюйте можливі стратегії відповідно до матриці GE/McKinsey.



3. Визначте перспективи підприємства, використовуючи матрицю балансу життєвих циклів СЗГ за таких умов: портфель підприємства включає три СЗГ, що мають місце в короткостроковій перспективі.

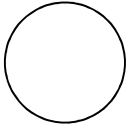


Таблиця

№ СЗГ	Характеристика ринку	Частка ринку, що обслуговується	Конкурентний статус	Фаза життєвого циклу	Прибутковість
СЗГ1 ○	Стабільний	0,5	Середній	Зрілість	середня
СЗГ2 ○	Зростаючий	0,5	Середній	I фаза росту	висока
СЗГ3 ○	Зростаючий	0,3	Високий	II фаза росту	середня

Обрати 5 СЗГ на наступний рік? враховуючи баланс життєвих циклів та плани розвитку підприємства (в довгостроковій перспективі).

Таблиця

№ СЗГ	Характерис-	Частка	Конкурент	Фаза	Прибутк
-------	-------------	--------	-----------	------	---------

	тика ринку	ринку, що обслуговується	ний статус	життєвого циклу	о-вість
СЗГ4 	Стабільний	0,5	Середній	I стадія росту	низька
СЗГ5 	Зростаючий	0,75	Середній	II фаза росту	середня
СЗГ6 	Той, що формується	0,25	Дуже високий	Зародження	висока

1. В таблиці наведена інформація про продаж СБО та продаж їх конкурентів.

Таблиця

СБО	Продаж, тис. шт.	Кількість конкурентів	Продаж трьох основних конкурентів	Темпи росту, %
А	1,8	6	2,0/2,0/1,3	13
Б	2,2	14	3,2/3,2/2,0	17
С	6,9	6	7,0/1,6/1,4	11
Д	1,1	10	3,0/2,5/2,0	7

Визначити відповідну стратегію, виходячи з позиції, яку займає бізнес у матриці.

5. Проаналізувати ринкові позиції СГП підприємства (за напрямками діяльності) та розробити стратегії на основі матриці McKinsey. Зробити висновки.

Експертні оцінки привабливості ринку

Характеристики привабливості	Вага, W	Номер СГП			
		1	2	3	4
Розмір і темп росту ринку	0,2	4	8	10	3
Якість ринку	0,1	2	6	10	2
Конкурентна ситуація	0,4	3	5	8	2
Вплив зовнішнього середовища	0,3	5	7	9	4

Експертні оцінки позиції в конкуренції

Характеристики позиції в конкуренції	Вага, W	Номер СГП			
		1	2	3	4
Відносна позиція на ринку	0,2	6	7	5	5
Відносний потенціал підприємства	0,25	4	8	6	4
Відносний потенціал НДДКР	0,35	5	4	4	6
Відносний потенціал персоналу	0,2	7	8	8	6

Теми рефератів

1. Використання матриці БКГ в портфельному аналізі.
2. Застосування матриці McKinsey у стратегічному аналізі.

3. Використання матриці АДЛ для потреб портфельного аналізу.

Література: 13, 25, 32, 38

Тема 2.3. Альтернативність у стратегічному виборі

Теоретичні питання

1. Чи можна обрати кращий варіант з альтернативних стратегій по всім параметрам?

2. Що потрібно змодельовати перед тим, як обирати одну з альтернативних стратегій?

3. Кому має протистояти стратегія, що обирається підприємством?

Практичні завдання

1. Стратегія підприємства спрямована на прийняття інвестиційного проекту, який має окупитися за 4 роки. Початкові інвестиції становлять 30000 грн. Підприємству запропоновано два проекти. Грошові потоки за проектами передбачаються у таких розмірах:

Таблиця

Грошові потоки проектів А і Б

Рік	Грошовий потік	
	Проект А	Проект Б
1	3000	4000
2	4000	8000
3	8000	12000
4	12000	10000
5	10000	11000

Дати оцінку цих проектів і пояснити, який з них ви рекомендували б до прийняття.

2. Організація має 3 альтернативи інвестування своїх коштів.

При реалізації кожної з альтернатив можливе виникнення двох ситуацій: високі темпи інфляції; низькі темпи інфляції. Ймовірності виникнення зазначених ситуацій складають відповідно 0,4 і 0,6. Розраховані ефекти від реалізації кожної альтернативи наведені в таблиці. Якій з альтернатив інвестування коштів слід віддати перевагу?

Таблиця

Альтернативи інвестування коштів	Можливий рівень інфляції	
	Високий (p=0,4)	Низький (p=0,6)
1) виробництво товарів для відпочинку	-14000	40000
2) енергетична компанія	120000	-13000
3) виробництво продуктів харчування	50000	35000

Теми рефератів

1. Загальна характеристика чинників стратегічного вибору.

2. Стратегія малих, середніх та великих підприємств.

3. Чинники стратегічного вибору.

Тема 2.4. Функціональні та операційні стратегії підприємства

Теоретичні питання

1. Які особливості застосування різних методологічних концепцій для проведення функціонального аналізу?
2. Аналіз потенційного і фактичного синергійного ефектів від використання різних функцій підприємства.
3. Назвіть мікроекономічні причини необхідності державної підтримки інноваційної діяльності.

Практичні завдання

Відомі наступні маркетингові характеристики ринку товарів СОБ № 1: обсяги ринку невеликі, витрати на маркетинг суттєві, покупці згодні платити високу ціну за даний товар, а тому ціна реалізації висока, обізнаність покупців про можливість товару невисока, конкуренція на ринку значна. На ринку товару СОБ № 2 конкуренція навпаки незначна, ринок великий, більшість споживачів добре знають можливість товару, але високих цін не сприймають і тому ціни низькі, як і витрати на маркетинг.

Які маркетингові стратегії реалізуються в названих СОБ і чому?

Теми рефератів

1. Організація розробки маркетингової функціональної стратегії на підприємстві.
2. Організація розробки виробничої (операційної) стратегії на підприємстві.
3. Завдання розробки стратегії персоналу.
4. Основні напрямки розробки фінансової стратегії на підприємстві.

Тема 2.5. Стратегічні аспекти у функціональних сферах діяльності підприємства

Теоретичні питання

1. Які фактори сприяють успішній реалізації стратегії підприємства?
2. В яких функціональних областях підприємства проводиться функціональний аналіз? Які основні показники використовуються для аналізу і подання результатів?
3. Організаційна культура підприємства як об'єкт стратегічних змін.

Практичні завдання

1. З'ясуйте роль менеджера - реалізатора стратегії і менеджера - цілепокладача. В нижченаведеному шаблоні опишіть компетенції кожного з них.

Таблиця

Компетенції менеджера - реалізатора стратегії	Компетенції менеджера - цілепокладача

2. Опишіть обмеження, які накладає знання стратегії підприємства на повсякденну управлінську діяльність.

Таблиця

Що потрібно робити?	Чого не слід робити?

3. Наведіть перелік стратегічних цілей підприємства. Яким чином вони транслюються на завдання підрозділів, особисті цілі/завдання підлеглих?

4. Які позитивні та негативні сторони традиційних підходів до візуалізації та формалізації стратегії? Дайте відповідь у наведеному нижче шаблоні.

Таблиця

Форма	Переваги	Недоліки
Дерево цілей		
Стратегічна карта		
Стратегічна концепція		
Стратегічний план		

5. Оцініть сильні і слабкі сторони підприємства, базуючись на ланцюжку цінності М. Портера.

Таблиця

Сильні сторони підприємства (8-10 балів)		Слабкі сторони підприємства (менше 7 балів)	
Процес	Фактори успіху в галузі	Процес	Фактори успіху в галузі

6. Які фінансові і не фінансові вимоги до стратегії підприємства пред'являють його власники? За відсутності інформації щодо обраного підприємства змодельовати можливий набір вимог, поставивши себе на місце власника підприємства.

Теми рефератів

1. Управління виконанням стратегії.
2. Фактори, які впливають на організаційну культуру підприємства.
3. Стратегічний контроль і оцінка стратегії.

Тема 2.6. Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління в Україні

Теоретичні питання

1. Організаційна структура підприємства: концептуальні основи формування ОСУ стратегічного типу.

2. Чому стратегічний менеджмент не можна зводити до уніфікованих рутинних схем?

3. Обмеження запровадження стратегічного менеджменту на вітчизняних підприємствах.

Практичні завдання

Агрофірма-радгосп «Винний Льох» це: унікальні саджанці виноградної лози та плодових дерев; виноградарство; садівництво; виноробство та переробні виробництва. Агрофірма-радгосп «Винний Льох» є найбільшим регіональним виробником тихих вин Херсонської області. Вино, поза сумнівом, можна назвати стратегічним продуктом галузі АПК. Попит на нього стабільний і не носить сезонного характеру.

Винна карта агрофірми-радгоспу містить декілька асортиментних груп, що складаються з широкої кількості асортиментних позицій.

Асортиментна карта розливних вин ТМ «Винний Льох» включає 6 стратегічних груп продукції: напівсолодкі вина (А), міцні вина (В), сухі вина (С), десертні вина (D), лікери (Е). Окремим напрямом в товарному асортименті ТМ «Винний Льох» є лінія вермутів (І).

Стратегічні групи А і D діють на перспективних ринках збуту і мають стійкі ринкові позиції. Стратегічні групи І та С діють на ринку, темпи росту якого не дуже високі, але і не низькі. При цьому вони мають більш-менш стійкі ринкові позиції. Стратегічна група Е діє на перспективному ринку збуту, але займає невелику ринкову частку. Стратегічна група В займає невелику частку ринку.

У цілому ринкове положення агрофірми-радгосп «Винний Льох» можна охарактеризувати як задовільне і перспективне.

В таблиці представлено основні показники для подальшого аналізу.

Таблиця

Характеристика продукції та ринків збуту

Показники	Види продукції					
	А	В	С	D	Е	І
Частка ринку, %	45	10	30	30	11	15
Темпи зростання ринку, %	10	-5	5	15	10	9
Частка ринку основного конкурента, %	40	50	15	20	30	10

Відповідно до ситуації та інформації, опублікованої в спеціалізованих газетах та журналах, виконати завдання за нижченаведеною структурою:

1. Здійснити загальний аналіз макросередовища підприємства.
2. Здійснити аналіз середовища підприємства за методикою структурного аналізу п'яти конкурентних сил М. Портера.
3. Здійснити SWOT-аналіз.
4. Сформулювати місію та стратегічні цілі підприємства.
5. Сформулювати загальну стратегію за допомогою матриці BCG.
6. Сформулювати загальну стратегію за допомогою матриці портфеля

продуктів McKinsey-GE.

7. Сформулювати загальну стратегію, виходячи із стадії життєвого циклу продуктів.

8. Обґрунтувати конкурентні стратегії для кожного продукту підприємства.

При виконанні завдання необхідно в повній мірі використовувати методичний апарат курсу, надавати наукове обґрунтування висновків та рекомендацій. У разі відсутності певної інформації для дослідження варто зробити власні припущення та прогнози.

Теми рефератів

1. Сучасний стан теорії і практики стратегічного управління.
2. Креативність в сучасному бізнесі: особливості вітчизняної практики.
3. Загальні та спеціальні методи, інструментарій стратегічного управління підприємством.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ ЗДІЙСНЕННЯ КОНТРОЛЮ: ЗАВДАННЯ ДО САМОКОНТРОЛЮ

1. Характеристика змісту стадій становлення та розвитку стратегічного підходу. Особливості сучасного стратегічного менеджменту організацій.

2. Сутність стратегії та її призначення для забезпечення ефективного функціонування підприємства.

3. Особливості розробки стратегії на загальному (корпоративному) і бізнес-рівнях організації. Наведіть приклади.

4. Основні (базові) типи загальнокорпоративних стратегій підприємства, умови, що відповідають реалізації кожного з типів стратегії.

5. Класифікації конкурентних бізнес-стратегій. Що є основою даних класифікацій? Які між ними відмінності?

6. Розробка стратегічних сфер діяльності підприємства. Основні завдання. Стратегічне позиціонування фірми.

7. Механізм прийняття стратегічних рішень. Наведіть приклади стратегічних рішень щодо бізнесу будь-якого підприємства.

8. Тактика в реалізації стратегії підприємства. Поєднання політики, стратегії, тактики, операцій. Співвіднесення категорій та процедур.

9. Стратегічні прогалини в діяльності підприємств та їх аналіз.

10. Основні підходи до формування стратегії підприємства. Їх характеристика. Загальна характеристика процесу розробки стратегії підприємства.

11. Основні фактори, що впливають на механізм прийняття стратегічних рішень. Перерахуйте характеристики і вплив умов нестабільності і успіху, можливостей і загроз, слабких і сильних сторін на діяльність підприємства.

12. Стратегічна зона господарювання підприємства – сутність та

характеристика. Оптимальний розмір СЗГ, критерії її оптимальності.

13. Умови (параметри, ознаки, напрями і показники), що враховуються при виділенні стратегічної зони господарювання (СЗГ). Процедура виділення СЗГ.

14. Технологія обирання оптимальних альтернативних загальних і бізнес-стратегій фірми. Критерії вибору.

15. Сутність стратегічної зони ресурсів підприємства. Розробка ресурсної стратегії фірми.

16. Характеристика функціональних та оперативних стратегій підприємства. Їх взаємозв'язок із стратегіями вищого рівня.

17. Опишіть: зміст, склад (елементи), етапи формування і види (варіанти, альтернативи) товарної ринкової стратегії підприємства. Дайте її характеристику.

18. Опишіть: зміст, склад (елементи), етапи формування і види (варіанти, альтернативи) ресурсної стратегії і ринкової стратегії ресурсів підприємства. Дайте їх характеристику.

19. Дайте характеристику фінансово-інвестиційної стратегії підприємства за деревом структури стратегічних альтернатив. Опишіть її.

20. Місія підприємства – мета її формулювання, вимоги до неї, інтереси і характеристики.

21. Стратегічна мета підприємства. Ієрархія цілей підприємства.

22. Аналіз зовнішнього середовища підприємства. Зміст і призначення SWOT-аналізу. Основні джерела інформації для його проведення.

23. Мета внутрішнього аналізу підприємства. Основні фактори аналізу – сильні та слабкі сторони.

24. Стратегія диференціації. За яких умов підприємству доцільно її обирати? Типи стратегії диференціації. Сфери діяльності підприємств, що сприяють її реалізації.

25. Характеристика стратегій розвитку підприємства. Сутність стратегій інтенсивного, інтегрованого розвитку.

26. Суть стратегії диверсифікації. Основні варіанти стратегій диверсифікації, їх характеристика.

27. Основи стратегії реорганізації. Схеми її реалізації. Причини її застосування. Форми здійснення ліквідації.

28. Стратегії концентрованого зростання. Сфери реалізації стратегій внутрішнього розвитку. Сфери реалізації стратегій зовнішнього розвитку. Критерії оцінки стратегії розвитку підприємства.

29. Стратегічна сегментація зовнішнього оточення фірми. Формування ринково-продуктової таблиці.

30. Конкурентна перевага підприємства і її види. Конкурентний статус організації. Методи і показники його визначення.

31. Загальна характеристика основних моделей вибору стратегічних альтернатив на бізнес-рівні: крива накопиченого досвіду, життєвого циклу товару, матриці «продукт-ринок», моделі М. Портера.

32. Характеристика основних етапів портфельного аналізу підприємства. Використання основних напрямів і способів застосування результатів

портфельного аналізу.

33. Факторний аналіз конкурентної позиції підприємства. Модель М. Портера і побудова матриці конкурентних переваг.

34. Моделі життєвого циклу: продукту, попиту та технології. Їх застосування під час розробки стратегії у сфері „продукт-ринок”.

35. Загальна характеристика основних моделей вибору фірмою стратегічних альтернатив на корпоративному рівні: матриця БКГ, матриця Мак-Кінсі, матриця Шелл та ін.

36. Характеристика матриці БКГ: зміст, функції, призначення, умови доцільності та можливості застосування, процедура побудови та аналізу.

37. Характеристика матриці Мак-Кінсі: зміст, функції, призначення, умови доцільності та можливості застосування, процедура побудови та аналізу. Її відмінності від матриці Шелл.

38. Характеристика матриці DMP (модель Шелл): зміст, функції, призначення, умови доцільності та можливості застосування, процедура побудови та аналізу.

39. Метод ADL та розрахунок конкурентної позиції підприємства на ринку.

40. Характеристика SWOT, SPACE методів – комплексного стратегічного аналізу. Їх застосування на підприємстві.

41. Процес формулювання стратегічних альтернатив підприємства. Їх оцінка за методом Томпсона і Стрікланда.

42. Стратегічні альтернативи і вибір конкурентної стратегії за Юдановим (віоленти, пітієнти, експлеренти, комутанти).

43. Зміст (принципи, умови застосування) стратегічного планування, його місце в процесі розробки стратегії.

44. Що слід розуміти під ризиком стратегії? Класифікація ризиків і їх факторів. Концепція прийняттного ризику стратегії

45. Методи і показники оцінки ризику стратегії підприємства. Процедура управління ризиком і методи управління ним.

46. Використовуючи інформацію про сильні й слабкі сторони, про можливості й загрози приладобудівного підприємства, наведену в таблицях 1.2 й 1.3, побудуйте матрицю SWOT із зазначенням полів (запропонуйте стратегії для кожного поля), матриці можливостей і загроз і складіть профіль зовнішнього й внутрішнього середовища.

Таблиця 1.2

Сильні та слабкі сторони діяльності підприємства

Аспект середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2	3

1. Виробництво	1. Наявність власних розробок продукції, новаторство 2. Ефективна система контролю якості 3. Низькі витрати на одиницю продукції	1. Велика енергомідкість 2. Швидкостаріючі виробничі потужності 3. Неповне використання потужностей
2. Фінансовий стан	1. Відсутність довгострокових боргів 2. Платоспроможність 3. Незалежність від зовнішніх джерел фінансування	1. Мала ефективність активів 2. Наявність на балансі підприємства неприбуткових підприємств соціальної сфери 3. Обмежені інвестиційні можливості
3. Ефективність збуту та просування продукції	1. Стабільні канали поширення та просування товарів 2. Цінові переваги на зовнішньому ринку та монополія (на окремі товари) на внутрішньому ринку	1. Не вистачає коштів для вивчення та дослідження ринку
4. Конкурентоспроможність продукції	1. На внутрішньому і зовнішньому ринках певні види продукції досить конкурентоспроможні	1. Порівняно із зарубіжними аналогами окремі види продукції є неконкурентоспроможними
5. Конкурентний потенціал	1. Використання прогресивних технологій для продуктів-монополістів 2. Наявність творчої активності персоналу, раціональних пропозицій	1. Невисока фондівдача 2. Енергомідке виробництво 3. Низька ефективність використання інформаційних ресурсів.
6. Екологічність виробництва	1. Зменшення обсягів викидів у повітря	1. Збільшення обсягу стічних вод
7. Соціальна ефективність	1. Компетентність персоналу 2. Певне поліпшення умов праці 3. Власна база професійної підготовки 4. Наявність оздоровчої бази, бібліотеки, спортзалу, дитячого садка	1. Висока плинність кадрів серед найбільш кваліфікованої та працездатної частини персоналу
8. Імідж підприємства	1. Компетентність керівника підприємства 2. Висока кваліфікація службовців 3. Наявність спеціального висококласного обладнання в окремих цехах	1. Недосконале обладнання для офісів 2. Недостатня комп'ютеризація підприємства

Таблиця 1.3

Загрози та можливості, сильні та слабкі сторони діяльності підприємства

Можливості	Сильні сторони
1. Курс політики уряду на розвиток ринкових відносин 2. Невисока конкуренція за певними видами	1. Можливість повного використання потужностей 2. Можливість випускати продукцію на

продукції	рівні світових стандартів 3. Цінові переваги 4. Наявність потенціалу для НДДКР
Загрози	Слабкі сторони
1. Високі податки 2. Нестабільність в економіці	1. Підприємство не має достатніх інвестиційних можливостей 2. Енергомісткість виробництва 3. Відсутність чітких цілей та стратегії розвитку 4. Низький рівень маркетингових досліджень 5. Плинність персоналу

47. *Опис ситуації:* Вступ фірми «McDonalds» на ринок СНД.

Фірма «McDonalds» прийшла на ринок СНД у результаті тривалих переговорів (майже 12 років – від ідеї до її впровадження). Перший філіал «McDonalds» у Москві було відкрито в 1990 р., у Києві – в 1997 р.

Одним з основних принципів діяльності цієї фірми є забезпечення єдиного високого рівня обслуговування клієнтів (висока культура, чистота тощо) та пропонування стандартної продукції. Задовго до відкриття «McDonalds» вивчає місцеві ресурси, постачальників тощо. Іноді ця фірма будує переробні комплекси для постачання напівфабрикатів у свої ресторани.

У центрі уваги «McDonalds» перебуває питання формування кадрів. Найом здійснюється на конкурсній основі з орієнтацією на молодих, енергійних та найстаранніших, ураховується наявність телефону та близькість житла до ресторану. Розвинена політика мотивації персоналу.

«McDonalds» багато уваги приділяє формуванню та підтримці іміджу. З моменту відкриття першого ресторану в 1955 р. фірма регулярно допомагає населенню місць, де здійснює діяльність (підтримка заходів та закладів охорони здоров'я, освіти; соціальна допомога тощо).

Завдання. Випишіть складові стратегії розвитку бізнесу, які використовував «McDonalds» і визначіть тип стратегії розвитку. Впишіть стратегію у відповідний квадрант матриці А. Томпсона і А. Стрікланда. Поясніть, як поводитиметься «McDonalds» у разі сповільнення розвитку ринку чи втрати певних конкурентних переваг.

48. У таблиці 1.4 наведені результати маркетингових досліджень ринку миючих засобів, на якому працює компанія ООО «Геката». Фірма спеціалізується на виробництві й продажу миючих засобів. Компанія містить у собі шість стратегічних бізнес-одиниць (СБО): А, Б, В, Г, Д, Ж.

Використовуючи метод аналізу бізнес-портфеля компанії, запропонований Бостонською консалтинговою групою, необхідно:

- визначити стратегічні позиції кожної СБО компанії і сформулювати висновок про стан компанії в цілому;
- описати можливості практичного використання матриці БКГ і запропонувати свої рекомендації щодо майбутніх стратегій кожної СБО;

- проаналізувати новий бізнес-портфель компанії, що може бути одержаний у результаті реалізації запропонованої стратегії.

Таблиця 1.4

Результати маркетингових досліджень ринку миючих засобів

СБО	Обсяг продажу СБО (млн. грн.)	Кількість конкурентів	Обсяг продажу у перших трьох конкурентів (млн. грн.)			Темпи зростання ринку (%)
А	0,5	8	0,7	0,7	0,5	15
Б	1,6	22	1,6	1,6	1,0	18
В	1,8	14	2,6	1,2	1,0	7
Г	3,2	5	1,8	0,8	0,7	4
Д	0,5	10	2,5	1,8	1,7	4
Ж	3,1	3	1,9	0,7	0,5	16

49. Київський завод «Оболонь» створено в 1980 р. У 1992 р. його приватизовано й перетворено на акціонерне товариство (АТ) закритого типу. Основна частина прибутку (60-70%) спрямовувалась на розвиток виробництва. Було оновлене діюче обладнання, закуплено лінію розливання пива у пляшки та кеги. Останніми роками ринкова частка цього підприємства досягає 20%.

Особливу увагу на підприємстві приділяють розширенню асортименту. Окрім пива (питома вага якого становить 55% сукупного обсягу товарної продукції) завод випускає лікувальні мінеральні води (3%), напої за ліцензією компанії «Пепсіко» і безалкогольні напої (26%), слабоалкогольні напої (14%) та інші продукти (2%).

Структура собівартості оболонського пива така: витрати на сировину – 53%; на електроенергію – 10%; зарплата – 11%; амортизація – 1,1%.

До 15-20% пива АТ «Оболонь» експортує в Росію; невеликі поставки здійснює в Грузію, Азербайджан, Білорусь, Польщу, Італію, Велику Британію, США і Канаду.

Оцініть привабливість виробництва пива й конкурентну позицію АТ «Оболонь» за основними видами продукції (застосуйте модель М. Портера і табл. 1.5, 1.6).

Побудуйте матрицю БКГ.

Обґрунтуйте доцільність та перспективність випуску кегового пива.

Таблиця 1.5

Оцінювання привабливості галузі

Параметр галузі	Відносна вага	Оцінка привабливості (1-5 балів)	Результат
1. Зростання			
2. Технологічна стабільність			

3. Прибутковість			
4. Розмір			Σ

Таблиця 1.6

Оцінювання конкурентної позиції стратегічної одиниці бізнесу у галузі

Ключові фактори успіху	Відносна вага	Оцінка привабливості (1-5 балів)	Результат
1. Ноу-хау			
2. Витрати виробництва			
3. Якість продукції			
4. Частка ринку			Σ

50. ВАТ «Капро» – відомий виробник особливого електроприводу, який використовується у машино- та приладобудуванні (сільськогосподарські машини, верстати, обладнання для холодильних установок, трансформатори, промислові контролери, двигуни та генератори, компресори тощо).

В умовах директивно-планової економіки продукція «Капро» за державними цінами завжди знаходила споживача, який вчасно розраховувався за неї. З переходом на ринкові відносини становище підприємства ускладнилося, незважаючи на те, що випускалась конкурентоспроможна продукція для різних ринкових сегментів. Якість продукції висока, споживачі не мають претензій. Підприємство укомплектоване сучасним високопродуктивним устаткуванням, хоч і не особливо швидкісним, але високого рівня гнучкості, що сприяє швидкому переналадженню.

На ринку технічного проводу працює 30 підприємств-конкурентів із сукупним річним обсягом 600 млн. грн. Десять років тому їх було 43. Галузь характеризується широким асортиментом продукції з невеликим, але чітким поділом проводу на три класи за діаметром (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Характеристика продукції галузі

Діаметр проводу	Обсяг продажу, млн. грн.	Структура продажу, %	Продаж, тис. т.	Структура продажу в натуральному виразі, %	Середньорічний приріст, %	Середня ціна 1 т, тис. грн.
Великий	340	56,7	340	72,3	1	1,0
Середній	170	28,3	110	23,4	5	1,55
Малий	90	15,0	20	4,3	13	4,5
Разом	600	100	470	100	3,8	-

На перші чотири підприємства галузі припадає 70% загального обсягу продажу. Найбільшим серед них вважають «Азов», яке реалізує три класи проводу. Річний обсяг продажу проводу великого діаметра – 7,2, середнього – 3,8, малого – 2,4 млн. грн.

Продукція галузі переважно реалізується виробникам виробничого обладнання. Вона продається безпосередньо споживачам через збутову мережу й дистриб'юторів.

Річний обсяг продажу ВАТ «Капро» – 17,5 млн. грн. Характеристика основних видів продукції товариства подана в табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Характеристика продукції ВАТ «Капро»

Діаметр проводу	Обсяг продажу, млн. грн.	Структура продажу, %	Продаж, тис. т.	Структура продажу в натуральному виразі, %	Середньорічний приріст, %	Середня ціна 1 т, тис. грн.
Великий	4,375	25	4,935	40,3	1	0,887
Середній	10,325	59	6,685	54,6	1	1,55
Малий	2,8	16	0,63	5,1	16	4,44
Разом	17,5	100	12,25	100	1,7	-

На провід великого діаметру припадає 25, середнього – 59 і малого – тільки 16% надходжень. Водночас дохід від продажу вагової одиниці тонкого проводу в чотири - п'ять разів вищий, порівняно з іншими видами. Завантаження обладнання, на якому виготовляють провід великого діаметру – 100, середнього – 90, малого – 80%. Темпи зростання товариства нижчі ніж галузі загалом.

Особливу увагу керівництво «Капро» звертає на фінансовий стан. Вартість майна становить 23,25 млн. грн., зокрема основний капітал – 17,5 млн. грн. Як свідчить аналіз, 75% рахунків товариства ще не оплачені. Рентабельність власного капіталу становить 7,7%, а заборгованість перевищує власний капітал в 1,5 рази. Витрати на виробництво продукції становлять 15,4 млн. грн., з них змінні витрати – 12 млн. грн.

«Капро» має добре налагоджену систему збуту. Дистриб'ютори продають 60% тонкого проводу. Постійні клієнти купують 80% усієї продукції. На думку голови правління, «Капро» має все необхідне для забезпечення приросту річного обсягу продажу приблизно на 8,5-9% і отримання більшого прибутку.

Необхідно:

- проаналізувати портфель продукції фірми «Капро» методом БКГ;
- проаналізувати портфель продукції фірми «Капро» методом «Мак-Кінсі»;
- порівняти результати портфельного аналізу за двома методами, вказати причини відхилень;
- запропонувати стратегію розвитку фірми «Капро» на коротку перспективу.

51. Підприємство «Львівприлад» до початку 90-х років належало до найпотужніших виробників електровимірювальних приладів. На підприємстві працювали понад 5 тис. чоловік. Вони виробляли близько 660 тис. одиниць 20 видів продукції, які користувалися сталим попитом у споживачів. Однак з 1992 р. підприємство охопила криза: обсяги скоротилися майже в 60 разів і, відповідно, зменшилась чисельність працівників. На думку керівництва підприємства, основними причинами такого стану стали:

а) певні бар'єри для освоєння підприємством ринків колишніх республік СРСР і країн соціалістичного табору, які об'єктивно виникли в результаті краху й розпаду комуністичного блоку як єдиної політико-економічної системи та створення на цих теренах незалежних держав, між якими (а саме між їх господарюючими суб'єктами) на певний період часу відбувся розрив

економічних зв'язків;

б) невідповідність виробів міжнародним стандартам;

в) поява небезпечних і агресивних конкурентів південно-азійського регіону, вироби яких значно дешевші та якісніші.

У 1996 р. завод було перетворено у відкрите акціонерне товариство (ВАТ), акції якого належали: державі (80,3%); 16 юридичним (5,2%); 1520 фізичним особам, зокрема працівникам підприємства (14,5%). Державні корпоративні права на управління акціями ВАТ «Львівприлад» терміном на 5 років було передано обласній адміністрації. Проте реорганізація не дала бажаних результатів. На сьогодні у традиційному виробництві зайнято лише 420 осіб, ще 1,6 тис. осіб перебуває у відпусках за власний рахунок. Кредиторська заборгованість становить 5 млн. грн., на рахунки «Львівприладу» накладено арешт. Основні фонди старіють, рівень їх спрацювання досягнув критичної межі. За оцінками фахівців, унаслідок продажу цих фондів можна отримати лише 3,6 млн. грн.

Кілька разів ВАТ «Львівприлад» здійснював спроби знайти інвестора, але безрезультатно. За підрахунками, на модернізацію усього виробництва потрібно понад 300 тис. доларів, хоча існує альтернативний варіант менших інвестицій – 120 тис. доларів для переобладнання однієї виробничої лінії. Проте переговори закінчувалися одразу після ознайомлення з підприємством. Іноземців відлякував також несприятливий інвестиційний клімат в Україні.

Запропонуйте три (мінімально) можливі стратегічні альтернативи розвитку ВАТ «Львівприлад» за існуючих умов. Вкажіть переваги й недоліки кожної з альтернативи, що пропонуються.

52. Підприємство холдингового типу «Нафтохімічний концерн» – визначний в Україні лідер з виробництва нафтохімічної і сільськогосподарської продукції, полімерів, хлорвуглеводних, кольорових металів, товарів споживання. Загалом воно виробляє понад 100 видів продукції. Значна частина продукції (понад 80%) призначена для подальшої переробки, тобто основними споживачами є підприємства обробної промисловості. Ця обставина мала різні наслідки для успіху бізнесу даного підприємства залежно від діючої системи господарювання. За часів централізованого розподілу продукції за цінами, які забезпечували відповідну рентабельність, вона надходила заздалегідь визначеним підприємствам. При переході до ринкової економіки з'ясувалося, що «НХК» має неефективну систему управління, не визначено його пріоритетні напрями розвитку в нових умовах господарювання.

Гігантські розміри підприємства (холдинг об'єднує 8 гірничодобувних, металургійних, хімічних і нафтохімічних заводів) тільки ускладнили ці проблеми. Прибутки, які отримували окремі підрозділи підприємства, вкладалися в нерентабельні виробництва. Врешті-решт досить швидко «НХК» залишився без оборотних коштів, у повній залежності від гуртових покупців.

Після деяких сумнівів вище керівництво «НХК» ухвалило рішення про приєднання двох нафтогазовидобувних підприємств, щоб створити замкнений цикл на деяких виробництвах. Однак невеликий вигравш від отримання дешевих нафтопродуктів міг призвести до банкрутства й приєднані підприємства. Під

державні гарантії було взято кредит для будівництва заводу з виробництва поліетилену. Але це також не дало бажаних результатів. Річний обсяг реалізації зменшився на 19%, балансові збитки порівняно з попереднім роком збільшилися у чотири рази, швидко зростала кредиторська заборгованість (35% за рік).

Наприкінці 2005 року за рішенням уряду контрольний пакет акцій «НХК» було передано в управління СП «ТНК», яке працює на українському ринку переробки нафти, реалізації нафтопродуктів і продукції хімічної промисловості. Проведений аналіз засвідчив, що постійне зростання кредиторської заборгованості було зумовлене нестачею оборотних коштів, збитковою діяльністю і некваліфікованими діями керівництва. Було здійснено спробу вдосконалити систему управління, замінено частину керівників вищого рівня. Завдяки цьому відбулися деякі зрушення (частково ліквідовано заборгованість за енергоресурси). Три з восьми заводів нафтохімічного концерну збільшили випуск продукції порівняно з минулим роком, тоді як на решті підприємств спад виробництва становив 15-28%. Стало зрозумілим, що передача «НХК» в управління уповноваженій особі швидкого результату не принесе.

Погашення заборгованості перед усіма кредиторами, на думку деяких експертів, можливе лише у разі банкрутства підприємства. Та керівництво ще сподівається залучити нових інвесторів (зацікавленість у співпраці вже виявили деякі іноземні компанії). Однак радикальним антикризовим заходом вважають реструктуризацію концерну, зокрема створення на його базі 14 самостійних підприємств зі статусом юридичної особи.

Таким чином, нафтохімічний холдінг, вартість якого ще п'ять років тому інвестори оцінювали в один мільярд доларів, сьогодні шукає шляхи до виживання.

Проаналізуйте ситуацію і визначте:

- стратегії, які використовувало підприємство «НХК» на різних етапах свого існування;
- стратегічні помилки, які були допущені керівництвом холдингу у визначенні стратегії;
- стратегії, які можна порекомендувати підприємству для виходу з проблемних ситуацій.

53. Аудиторська фірма ТОВ «СуперАудит» була створена і зареєстрована в грудні 1993 р. у Прикарпатському регіоні України. Протягом 1994 – першої половини 1995 рр. фірма переважно займалася наданням консультаційних послуг в галузі оподаткування невеликим підприємствам. У другій половині 1995 р. основним видом діяльності став обов'язковий аудит фінансової звітності. Коло клієнтів фірми значно розширилося; вона почала обслуговувати великі й середні акціонерні компанії, які займалися різними видами діяльності. Штат співробітників фірми «СуперАудит» збільшився з 6 чоловіків, що працювали на момент створення фірми, до 36 чоловік у грудні 1995 року. Було створено три відділи: загального аудиту, консалтингу і обслуговування корпоративних клієнтів.

Протягом 1996 р. склад клієнтів і доходи фірми були стабільними. Але на початку 1997 р. аудиторська фірма була вимушена скоротити штат

співробітників до 22 чоловік, особливо за рахунок відділу загального аудиту, оскільки у зв'язку з відміною обов'язкового щорічного аудиту для господарських товариств доходи фірми значно зменшилися. Труднощі виникли і в роботі відділу обслуговування корпоративних клієнтів: багато компаній відтерміновували проплати за надані бухгалтерські й аудиторські послуги.

У середині 1997 р. керівництво фірми вирішило провести реорганізацію свого бізнесу й об'єднатися з декількома невеликими аудиторськими фірмами, які працювали в інших містах Прикарпатського регіону. Ці фірми ввійшли до складу ТзОВ «СуперАудит» на правах філій. Пріоритетним напрямом діяльності фірми «СуперАудит» став консалтинг, для посилення позицій у цьому секторі бізнесу і масового залучення клієнтів фахівці фірми почали регулярно проводити семінари для бухгалтерів і видавати професійний щомісячний журнал «Супер Бухгалтер». На реалізацію цих бізнес-проектів було взято кредит у банку «Великий кредит».

Через декілька місяців ЗАТ «СуперАудит» завершило звітний 1997 р. з великими збитками. Ситуація практично не поліпшилася і протягом 1998 р. Доходи від великих корпоративних клієнтів скорочувалися. Старі клієнти поступово переходили на обслуговування до інших фірм, незадоволені тим, що провідні фахівці «СуперАудит» постійно працювали на семінарах і готували матеріали для журналу, а підготовку звітності аудиторської перевірки проводили молоді недосвідчені аудитори. Семінари себе не виправдовували, оскільки більшість бухгалтерів відвідували семінари інших аудиторських фірм, які розпочали їх проведення ще в 1993 р. Видання журналу «Супер Бухгалтер» також виявилось нерентабельним через те, що фірма була практично невідомою в інших регіонах України, не проводила належну рекламну компанію і не мала відповідних каналів збуту.

Зрештою, на початку 1999 р. керівництво аудиторської фірми прийняло рішення про припинення діяльності й ліквідацію.

Проаналізуйте ситуацію і визначте:

- стратегії, які використовувала фірма «СуперАудит» на різних етапах свого існування;
- стратегічні помилки, які були допущені керівництвом фірми у визначенні стратегії;
- стратегії, які можна порекомендувати фірмі «СуперАудит» для виходу з проблемних ситуацій, що склалися.

54. Підприємство «NNN» охоплює чотири сфери господарчої діяльності, які стосуються різних галузей і представлені в структурі фірми самостійними господарськими підрозділами А, Б, В, Г. Фахівцями було проведено дослідження факторів привабливості ринку й конкурентної позиції, результати якого наведено в табл. 1.9 і 1.10. Наведена інформація характеризує конкурентоспроможність підприємства «NNN» в секторах бізнесу А, Б, В, Г і ринкову перспективність цих секторів.

Таблиця 1.9

Дані оцінювання факторів привабливості ринку

Фактори привабливості й конкурентної позиції	Вага				Оцінка (за 5-бальною шкалою)			
	А	Б	В	Г	А	Б	В	Г
Привабливість ринку								
Загальний обсяг ринку	0,20	0,10	0,15	0,20	4	5	3	4
Показник темпів росту на рік	0,20	0,10	0,15	0,15	5	4	4	3
Маржа	0,15	0,05	0,10	0,10	4	3	3	5
Інтенсивність конкуренції	0,15	0,05	0,10	0,15	2	2	5	4
Технологічні вимоги	0,15	0,20	0,15	0,20	4	5	3	4
Вплив інфляції	0,05	0,15	0,05	0,10	3	5	5	4
Енергоємність	0,05	0,15	0,05	0,05	2	4	3	5
Вплив навколишнього середовища	0,05	0,20	0,25	0,05	3	3	2	4
Політичний аспект Юридичний аспект	Повинні бути прийнятними	Повинні бути прийнятними	Повинні бути прийнятними	Повинні бути прийнятними				
РАЗОМ	1,00	1,00	1,00	1,00				

Таблиця 1.10

Дані оцінювання факторів конкурентної позиції

Фактори привабливості й конкурентної позиції	Вага				Оцінка (за 5-бальною шкалою)			
	А	Б	В	Г	А	Б	В	Г
Ефективність бізнесу								
Частка ринку	0,10	0,05	0,05	0,05	4	4	3	5
Темпи збільшення частки ринку	0,15	0,15	0,10	0,15	2	3	4	5
Якість продукції	0,10	0,15	0,15	0,10	4	2	3	4
Репутація марки	0,10	0,10	0,10	0,10	5	3	4	3
Розподіл продукції	0,05	0,10	0,10	0,15	4	3	4	3
Ефективність просування	0,05	0,05	0,05	0,05	3	3	4	4
Можливості виробництва	0,05	0,10	0,10	0,10	3	4	3	2
Ефективність виробництва	0,05	0,05	0,10	0,05	2	4	2	3
Витрати підрозділу	0,15	0,05	0,05	0,05	3	3	4	2
Постачання	0,05	0,15	0,15	0,10	5	2	3	3
Управлінський апарат	0,15	0,05	0,05	0,10	4	4	3	4
РАЗОМ	1,00	1,00	1,00	1,00				

Завдання:

Визначте і проаналізуйте позиції господарських підрозділів компанії за допомогою матриці Мак-Кінсі на основі даних таблиць.

З урахуванням того, які позиції займають підрозділи компанії за матрицею Мак-Кінсі, визначте рекомендовану стратегію.

Проаналізуйте новий бізнес-портфель компанії, який може бути одержаний у результаті реалізації запропонованої стратегії.

55. Фірма «Світоч» спеціалізується на виробництві кондитерських виробів.

Вона діє у дев'яти секторах бізнесу, які визначаються (виділяються) за видами продукції та ринками збуту. Характеристика продуктово-ринкових секторів бізнесу фірми «Світоч» наведена в табл. 1.11.

Завдання:

а) самостійно розрахуйте відносну конкурентну позицію фірми «Світоч» по окремих продуктово-ринкових сегментах;

б) здійсніть позиціонування продуктово-ринкових секторів бізнесу кондитерської фірми «Світоч» за допомогою методу (матриці) БКГ;

в) визначте рекомендовані стратегії для окремих секторів бізнесу фірми «Світоч» і заходи (загальну стратегію) щодо оптимізації її господарського портфеля.

Таблиця 1.11

Характеристика продуктово-ринкових секторів бізнесу кондитерської фірми «Світоч»

Продуктово-ринковий сектор бізнесу	Обсяг продажу, тис. грн.	Річні темпи зростання ринку, %	Найбільші конкуренти	Обсяг продажу в найбільшого конкурента, тис. грн.	Відносна конкурентна позиція на відповідному ринку
Карамель (Україна)	200,0	0,5	«АВК»	150,0	
карамель (експорт)	23,7	2	«АВК»	25,0	
Печиво (Україна)	45,0	2	«АВК»	200,0	
Печиво (експорт)	48,5	5	«АВК»	15,0	
Чорний шоколад (Україна)	55,5	13	ЗАТ «Корона»	20,0	
Чорний шоколад (експорт)	11,0	14	СП «Рошен»	20,0	
Молочний шоколад (Україна)	23,2	15	ЗАТ «Корона»	8,5	
Молочний шоколад (експорт)	4,7	18	СП «Рошен»	10,0	
Шоколадні цукерки з наповнювачем (Україна)	392,0	8	СП «Рейнфорд-Україна»	490,0	

56. На основі даних, наведених в табл. 1.12, побудуйте для гіпотетичного підприємства вектор рекомендованої стратегії в системі координат матриці SPACE. Запропонуйте конкретні сценарії дій для реалізації обраної стратегії.

Таблиця 1.12

Вихідні дані

Критерії оцінки діяльності підприємства	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
1	2	3	4=2*3

Рентабельність вкладеного капіталу	4	0,4	
Стабільність отримання прибутку	6	0,3	
Фінансова ліквідність	5	0,3	
Фінансова сила підприємства (Ф)	-	-	Σ
Частка підприємств на ринку в динаміці	8	0,3	
Структура асортименту продукції	7	0,4	
Здатність до здійснення маркетингу	6	0,3	
Конкурентоспроможність підприємства і його становище на ринку (К)	-	-	Σ
Характеристика конкурентів	8	0,3	
Стадія життєвого циклу даної галузі	6	0,3	
Залежність розвитку галузі від кон'юнктури	4	0,4	
Привабливість сектора (галузі), де діє дане підприємство (П)	-	-	Σ
Стадія розвитку даної галузі	7	0,4	
Міра інноваційної діяльності галузі	8	0,2	
Міра розвитку інформаційних послуг у галузі	6	0,4	
Стабільність галузі, в якій функціонує дане підприємство (С)	-	-	Σ

57. Фірма «АССА» займається трьома видами бізнесу: А, В, С. Кожен вид бізнесу характеризується даними, що наведені в табл. 1.13.

Таблиця 1.13

Характеристика видів бізнесу фірми «АССА»

Показники	А	В	С
Стадія ЖЦ бізнесу	Зростання	Зрілість	Занепад
Конкурентна позиція в бізнесі	Слабка	Сильна	Домінуюча

Завдання:

- на основі матриці ADL визначте позицію кожного бізнесу фірми;
- проаналізуйте обрані позиції;
- оберіть рекомендовану стратегію розвитку.

58. На основі наведених в табл. 1.14 даних виконайте наступні завдання.

Є три фірми, параметри яких подані нижче (табл. 1.14).

Завдання:

- Визначте конкурентні позиції фірм на ринку.
- Проаналізуйте напрямки посилення конкурентної позиції кожної фірми?
- Які недоліки даної моделі не дозволяють зробити остаточний висновок

про конкурентоспроможність підприємств?

Таблиця 1.14

Вихідні дані

	0	20	40	60	80	100	Значимість показників
--	---	----	----	----	----	-----	-----------------------

1. Рентабельність			☆	⊗	⊙			0.25
2. Активний маркетинг			⊗	⊙	☆			0.2
3. Темпи зростання частки ринку			⊙	☆	⊗			0.15
4. Рівень використання виробничих потужностей			☆		⊗	⊙		0.05
5. Рівень якості				⊗	☆	⊙		0.3
6. Рівень собівартості				⊙	☆	⊗		0.05

де ⊗ - Фірма 1, ☆ - Фірма 2, ⊙ - Фірма 3.

59. На основі запропонованих даних, отриманих експертним шляхом, зробіть бенчмаркінг для підприємства «Росинка».

З урахуванням вибору галузі безалкогольних напоїв було визначено два конкуруючих підприємства:

- київський колективний завод «Росинка»;
- ТНК «Coca-Cola».

Специфічним продуктом для здійснення бенчмаркінгу обрані безалкогольні напої. Основні характеристики продуктів наведені в таблиці 1.15.

Таблиця 1.15

Чек-лист порівняних оцінок характеристик конкурентоспроможності продукту (безалкогольні напої) підприємств «Росинка» і «Coca-Cola»

№	Характеристика	Експертна оцінка (бал)	
		«Росинка»	«Coca-Cola»
1	Якість продукції	4	3
2	Дизайн упаковки	3	4
3	Асортиментні позиції	4	3
4	Ціна продажу	3	4
5	Екологічність	4	2
6	Рекламна компанія	2	4
7	Престижність	3	4
8	Попит на продукцію	3	4
	Всього балів	26	28

Зробіть попередній аналіз чек-листа.

Побудуйте «павутинку» концентричних окружностей.

Зробіть висновок про основний напрямок формування конкурентної стратегії «Росинка».

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ

КОМПЛЕКСНИХ СИТУАЦІЙНИХ ЗАДАЧ

До завдання 46

SWOT - аналіз – ситуаційний аналіз - за першими початковими буквами S – strength (сила), W – weak (слабкість), O – opportunity (можливості), T – threat (загрози) – один з найпоширеніших методів аналізу та оцінки середовища підприємства. Цей метод використовується для комплексного аналізу середовища фірми і дає змогу провести спільне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища шляхом групування факторів середовища на зовнішні й внутрішні та їх оцінки з позиції визначення позитивного чи негативного впливу на діяльність підприємства.

Отже в даному завданні необхідно перш за все, провести групування наведених факторів на дві відповідні групи – фактори зовнішнього оточення і фактори внутрішнього оточення. Надалі слід визначити, який вплив на діяльність підприємства справляє кожен з факторів (негативний чи позитивний).

В основі даного методу лежить матриця SWOT (рис.1.1), яка описує зв'язки між слабкими й сильними сторонами фірми, з одного боку, та загрозами й можливостями в зовнішньому оточенні, з іншого, і встановлює їх парні комбінації.

На основі наведених даних заповніть матрицю SWOT.

	Можливості	Загрози
	1. 2. 3...	1. 2. 3...
Сильні сторони 1. 2. 3...	Поле сильних сторін і можливостей (СІМ)	Поле сильних сторін і загроз (СІЗ)
Слабкі сторони 1. 2. 3...	Поле слабких сторін і можливостей (СЛМ)	Поле слабких сторін і загроз (СЛЗ)

Рис. 1.1 – SWOT-матриця

Для того, щоб заповнити відповідні поля (СІМ, СІЗ, СЛМ, СЛЗ) треба розглянути всі можливі парні комбінації та виокремити ті, які необхідно врахувати при розробці стратегії діяльності підприємства. Отже дослідіть кожен комплекс факторів і перевірте їх синергетичний ефект – взаємний вплив факторів на посилення або послаблення конкурентної позиції підприємства.

Для пар факторів, що опиняться в полі СІМ, слід розробляти стратегію використання сильних сторін фірми для того, щоб отримати віддачу можливостей, які проявляються у зовнішньому оточенні фірми.

Для пар факторів, що опиняться в полі СЛМ, стратегія повинна бути побудована таким чином, щоб за рахунок можливостей, що виникають в зовнішньому оточенні фірми, намагатися подолати її слабкі сторони.

Якщо пара факторів знаходиться в полі СІЗ, то стратегія повинна

передбачати використання сили фірми для усунення загроз оточення.

Якщо пара факторів знаходиться в полі СЛЗ, фірма повинна обрати таку стратегію, яка дозволила б їй подолати слабкі сторони й уникнути загроз, що виникають в її оточенні.

Формуючи стратегії, слід пам'ятати, що можливості й загрози можуть перетворюватися на свою протилежність. Так, невикористана можливість може стати загрозою, якщо її використає конкурент. Або, навпаки, вдало ліквідована загроза може відкрити для підприємства додаткові можливості, якщо конкуренти неспроможні її усунути.

Надалі необхідно провести оцінку можливостей і загроз. Для цього побудувати матрицю впливу можливостей (рис.1.2) і матрицю впливу загроз (рис.1.3), отже використати метод позиціонування кожної конкурентної можливості на матриці можливостей і позиціонування кожної загрози на матриці загроз.

Можливості, що потрапили в поля ВС, СП, СС, мають велике значення для фірми і їх потрібно обов'язково використовувати. Фактори можливостей, що потрапили в поля СМ, НП, НМ, практично не заслуговують на увагу. Інші можливості слід використовувати тоді, коли підприємство має достатню кількість ресурсів.

Ступінь впливу можливостей
на діяльність фірми

		Сильний вплив	Помірний вплив	Малий вплив
Вірогідність використання можливостей фірмою	Висока	поле	поле	поле
	Середня	поле	поле	поле
	Низька	поле	поле	поле

Рис. 1.2 – Матриця впливу (R – ресурси, R – ринки, R – ресурси)

Можливі наслідки реалізації
загроз для фірми

		Руйнування	критичний стан	важкий стан	легкі потрясіння
Вірогідність	Висока	поле	поле	поле	поле

	Середня	поле	поле	поле	поле
	Низька	поле	поле	поле	поле

Рис. 1.3 – Матриця впливу загроз (оцінки загроз)

Загрози, що потрапили в поля ВР, ВК, СР, дуже небезпечні, тому їх потрібно швидко ліквідувати. Фактори загроз на полях ВВ, СК, НР також мають перебувати в полі зору, їх необхідно усунути якнайшвидше. До усунення загроз на полях НК, СВ, ВЛ також потрібен уважний і відповідальний підхід. На інших полях загрози також не треба ігнорувати. Вони підлягають відстежуванню і усуненню.

Після розміщення факторів можливостей і загроз на полях відповідних матриць, після їх оцінки необхідно перейти до побудови профілю середовища. Даний метод доцільно використовувати при складанні профілю окремо макро-, мікро- і внутрішнього середовищ підприємства. Для реалізації цього завдання необхідно скласти відповідні три таблиці наступного вигляду (табл. 1.16).

Таблиця 1.16

Профіль макро- (або мікро-, або внутрішнього) середовища

Фактор середовища	Важливість для галузі, А	Вплив на підприємство, В	Спрямованість впливу, С	Ступінь важливості, Д=АВС

Заповнюють таблицю за наступним методом:

- вносять відповідні фактори (в перший стовпчик);
- важливість для галузі визначають експертним шляхом за шкалою: 3 – сильне значення, 2 – помірне, 1 – слабе;
- вплив на підприємство визначають також експертним шляхом за шкалою: 3 – сильний, 2 – помірний, 1 – слабкий, 0 – відсутність впливу;
- спрямованість впливу може бути позитивна – «+1» чи негативна – «-1»;
- ступінь важливості отримують як інтегральну оцінку шляхом перемноження експертних оцінок;
- на підставі отриманої інтегральної оцінки ступеня важливості фактора роблять висновки, які з факторів середовища мають важливіше значення і відповідно заслуговують на більшу увагу.

До завдання 47

Для визначення типу стратегії розвитку підприємства доцільно, по-перше, ознайомитися з існуючими стратегіями розвитку (рис.1.4).

Кожна з стратегій зростання має свої відмінні риси, свої специфічні складові, які доцільно визначити й обрати ту стратегію, яка притаманна описаній фірмі і ситуації.

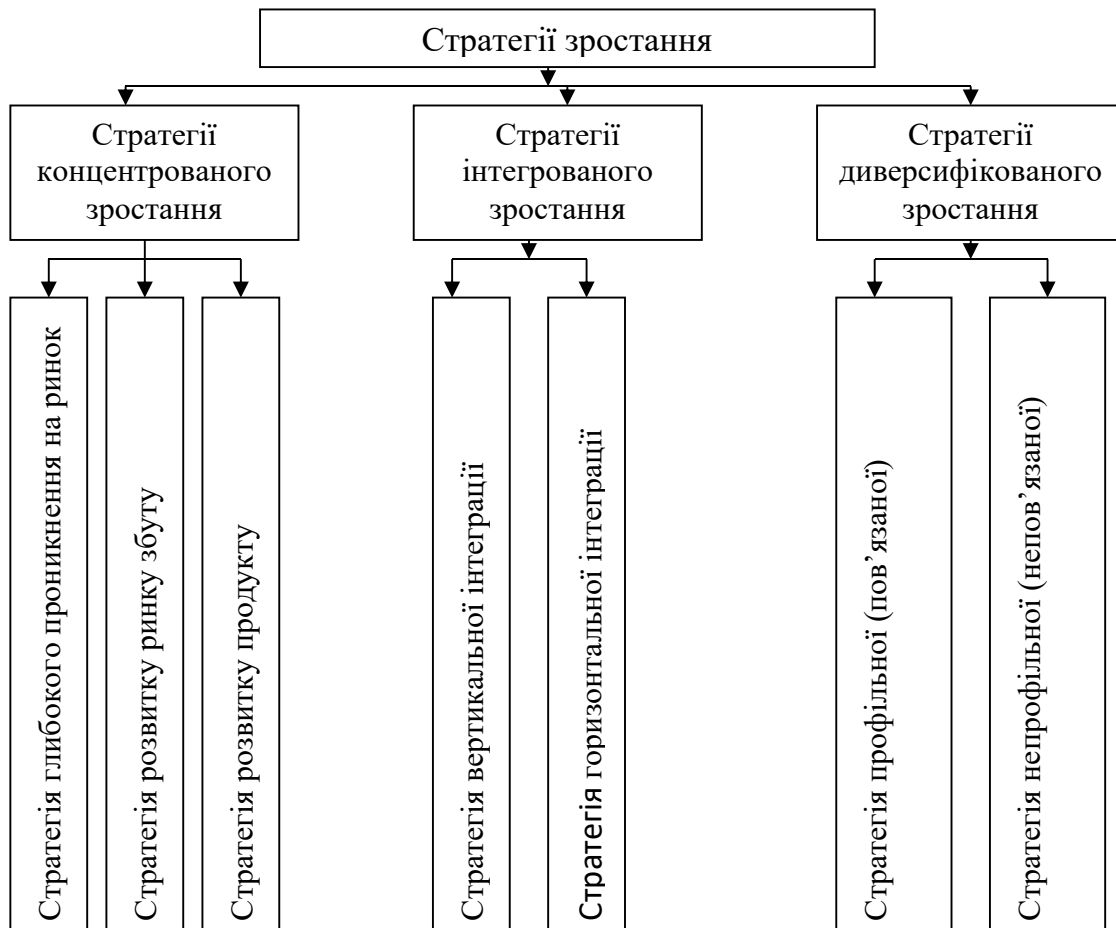


Рис. 1.4 – Класифікація стратегій зростання підприємства

Далі доцільно скористатися матрицею вибору стратегії залежно від динаміки ринку продукції і конкурентної позиції підприємства, яку запропонували А. Томпсон і А. Стрікленд (рис.1.5).

Проведіть аналіз поведінки фірми за умов:

- сповільнення розвитку ринку;
- втрати певних конкурентних переваг.

До завдання 48

Перш за все, необхідно розрахувати відносну частку ринку кожної стратегічної бізнес одиниці (СБО). Відносна частка ринку (ВЧР) показує співвідношення частки ринку СБО, частки ринку фірми (ЧРФ) і частки ринку її найбільш крупного конкурента (ЧРК). Отже розрахунок необхідно здійснити за формулою:

$$ВЧР = \frac{ЧРФ}{ЧРК}. \quad (1)$$



Рис. 1.5 – Матриця вибору стратегії за А. Томпсоном і А. Стріклендом

Знаючи про те, що частка ринку – це співвідношення обсягу продаж товару й місткості цього ринку, можна зробити математичні перетворення і визначити відносну частку ринку (ВЧР) як відношення обсягу продажу СБО до обсягу продажу товарів її найбільш крупного конкурента:

$$ЧРФ = \frac{П_{\phi}}{П}; \quad (2)$$

$$ЧРК = \frac{П_{\kappa}}{П}; \quad (3)$$

$$ВЧР = \frac{П_{\phi}}{П} : \frac{П_{\kappa}}{П} = \frac{П_{\phi} * П}{П * П_{\kappa}} = \frac{П_{\phi}}{П_{\kappa}}, \quad (4)$$

де $П_{\phi}$ – обсяг продажу товарів фірми;

$П_{\kappa}$ – обсяг продажу товарів конкурентом;

$П$ – місткість ринку, або загальний обсяг продажу даних товарів на ринку.

Надалі для вирішення завдання необхідно побудувати матрицю БКГ (рис.1.6).

Місце кожної СБО в матриці визначається відповідно до темпів

розширення ринку, на якому вона оперує, і відносної частки ринку, яку розраховано. Обсяг продажу кожної СБО пропорційний площі кола.

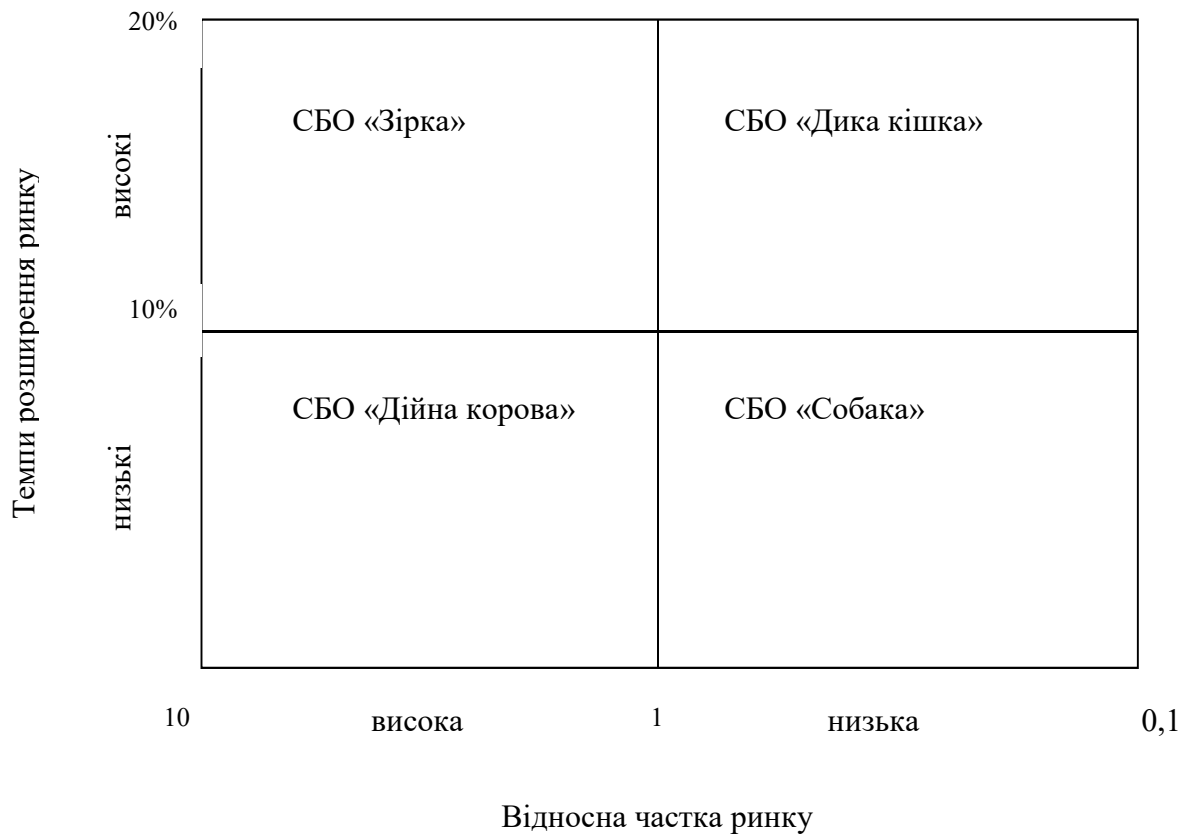


Рис. 1.6 – Матриця БКГ

Отже, наприклад, проведемо розрахунки для СБО В:

- 1) $VЧР = 1,8/2,6 = 0,69$;
- 2) $ТРР = 7\%$ (з даних завдання).

Ці значення нанесемо на відповідні осі (боки) матриці БКГ (рис.1.7).

Для оцінювання стану компанії в цілому треба проаналізувати одержаний результат – ступінь збалансованості «портфеля», тобто проаналізувати наявність, кількість і обсяги продажу СБО у кожному квадранті, що відповідають етапам життєвого циклу.

Слід запропонувати для кожної СБО стратегію подальшого розвитку, враховуючи, що стратегічні позиції бізнес-одиниць змінюються відповідно до життєвого циклу успішного бізнесу, який починається як «дика кішка», перетворюються на «зірку», потім стає «дійною коровою» і, нарешті, «собакою».

Після запропонування нових стратегій для кожної СБО їх необхідно розташувати в матриці БКГ згідно з новим положенням – визначити перспективні стратегічні позиції. Після цього треба порівняти попередні стратегічні позиції з можливим положенням у майбутньому для кожної СБО, проаналізувати траєкторію їх руху.

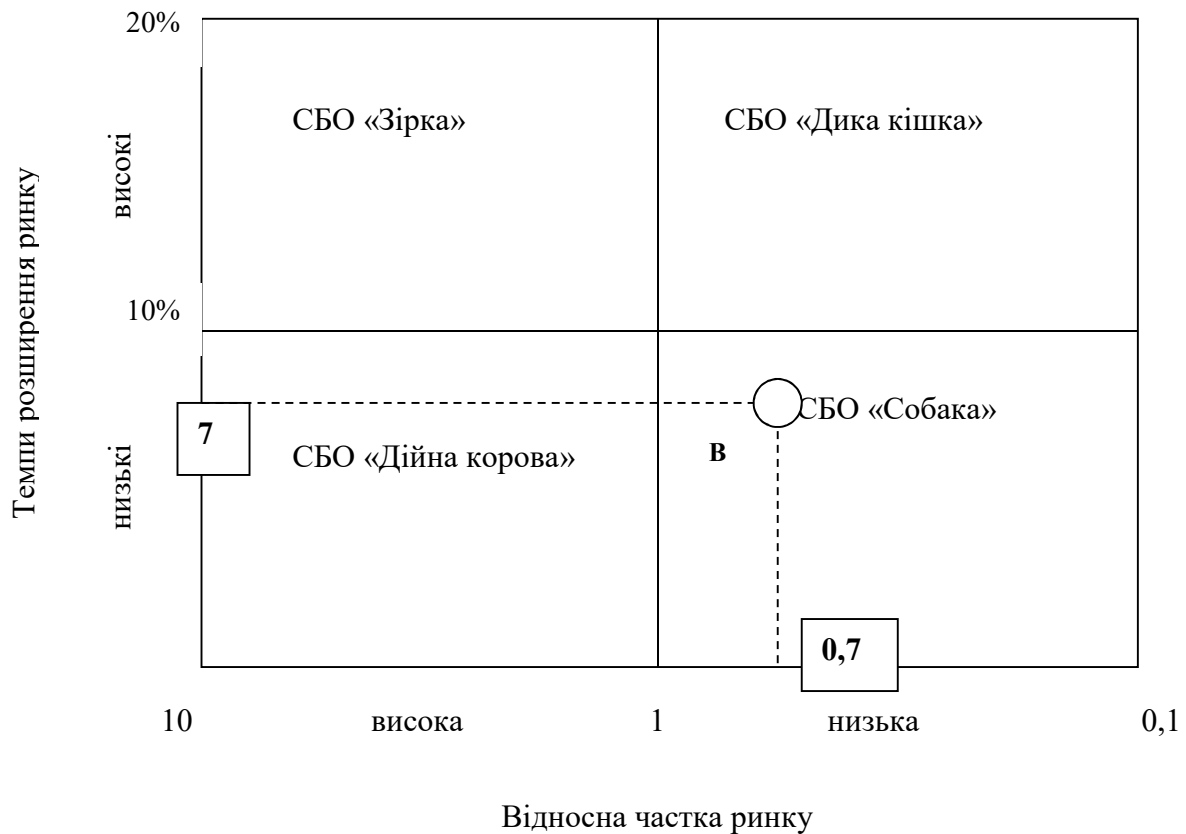


Рис. 1.7 – Позиціювання СБО в матриці БКГ

До завдання 49

Проаналізуйте описану ситуацію. Перш за все необхідно оцінити привабливість виробництва пива й конкурентну позицію АТ «Оболонь». Для цього доцільно скористатися моделлю М. Портера, згідно з якою привабливість оцінюється за загальною системою зовнішніх факторів (місткість ринку, зростання ринку, циклічність чи сезонність ринку, структура конкуренції, рентабельність галузі, бар'єри входу, технологія, рівень інфляції, законодавство, соціальні, політичні, юридичні, екологічні проблеми тощо). При цьому оцінка кожного показника здійснюється в балах, шляхом розрахунку сумарних зважених оцінок впливу усіх факторів на привабливість сектора ринку. Для виконання такої оцінки заповніть наведені в завданні табл. 1.5 і 1.6.

Вага кожного фактора визначає його відносний ранг, значущість для привабливості сфери діяльності підприємства. У підсумку сума вагових коефіцієнтів привабливості галузі й конкурентної позиції СБО має дорівнювати одиниці.

Бальна оцінка характеризує інтенсивність (силу) впливу фактора (1 – слабка, 5 - сильна).

Надалі необхідно перемножити бальну оцінку кожного фактора на його ваговий коефіцієнт. Результатом оцінювання привабливості галузі й конкурентної позиції СБО є сума розрахованих факторних показників відповідно.

Отримані результати оцінки слід оцінити побудувавши матрицю БКГ (див.

рекомендації до завдання 48). Обґрунтуйте доцільність та перспективність випуску кегового пива на основі проведеної роботи.

До завдання 50

Для вирішення цього завдання необхідно скористатися двома основними матричними методами портфельного аналізу:

- матриця БКГ (методика побудови якої наведена в рекомендаціях до завдання 48);
- матриця Мак-Кінсі (методика побудови якої наведена в рекомендаціях до завдання 54).

Особливої уваги потребує вибір необхідних цифрових даних для побудови даних матриць. Так, наприклад, для розрахунку частки ринку в матриці БКГ можна скористатися наступними даними: обсягом продажу відповідної продукції (проводу відповідно великого, середнього чи малого діаметру) в млн. грн. чи в тис. т.

Візьмемо, наприклад, провід середнього діаметру. Розрахуємо частку ринку ВАТ «Капро», виходячи з того, що обсяг продажу даного проводу в галузі складає 170 млн. грн., а відповідний обсяг продажу підприємства – 10,325 млн.грн. Отже:

$$\text{ЧРП} = (10,325 \cdot 100) / 170 = 6,08\%.$$

Розрахуємо частку ринку ВАТ «Капро», виходячи з того, що обсяг продажу проводу середнього діаметру в галузі складає 110 тис. т., а відповідне значення для підприємства – 6,685 тис. т. Отже:

$$\text{ЧРП} = (6,685 \cdot 100) / 110 = 6,08\%.$$

Розміщення відповідних отриманих даних відбувається згідно з методикою, що наведена у вищевказаних завданнях.

Для проведення порівнянь треба ознайомитися з відповідними стратегіями, які пропонуються залежно від розташування продукції в матрицях БКГ та Мак-Кінсі.

Основні стратегії розвитку наведені в рекомендаціях до виконання завдання 47. Обґрунтуйте свої пропозиції.

До завдання 51

Стратегія, інтерпретована як процес, передбачає окреслення альтернативних дій щодо досягнення довгострокових цілей розвитку підприємства. Відтак альтернативність у виборі напрямків діяльності та забезпечення способів конкурентоспроможності, у виборі напрямків та вирішенні проблем розвитку підприємства і його бізнесу є однією з основних рис сучасного стратегічного менеджменту взагалі і стратегії як його основного інструменту зокрема.

В основі вироблення стратегії підприємства, формування його стратегічного набору лежить принцип альтернативності розвитку підприємства і його бізнесу, альтернативність у вирішенні проблем розвитку і конкурентної поведінки тощо, тобто альтернативність у стратегічному виборі (рис. 1.8).

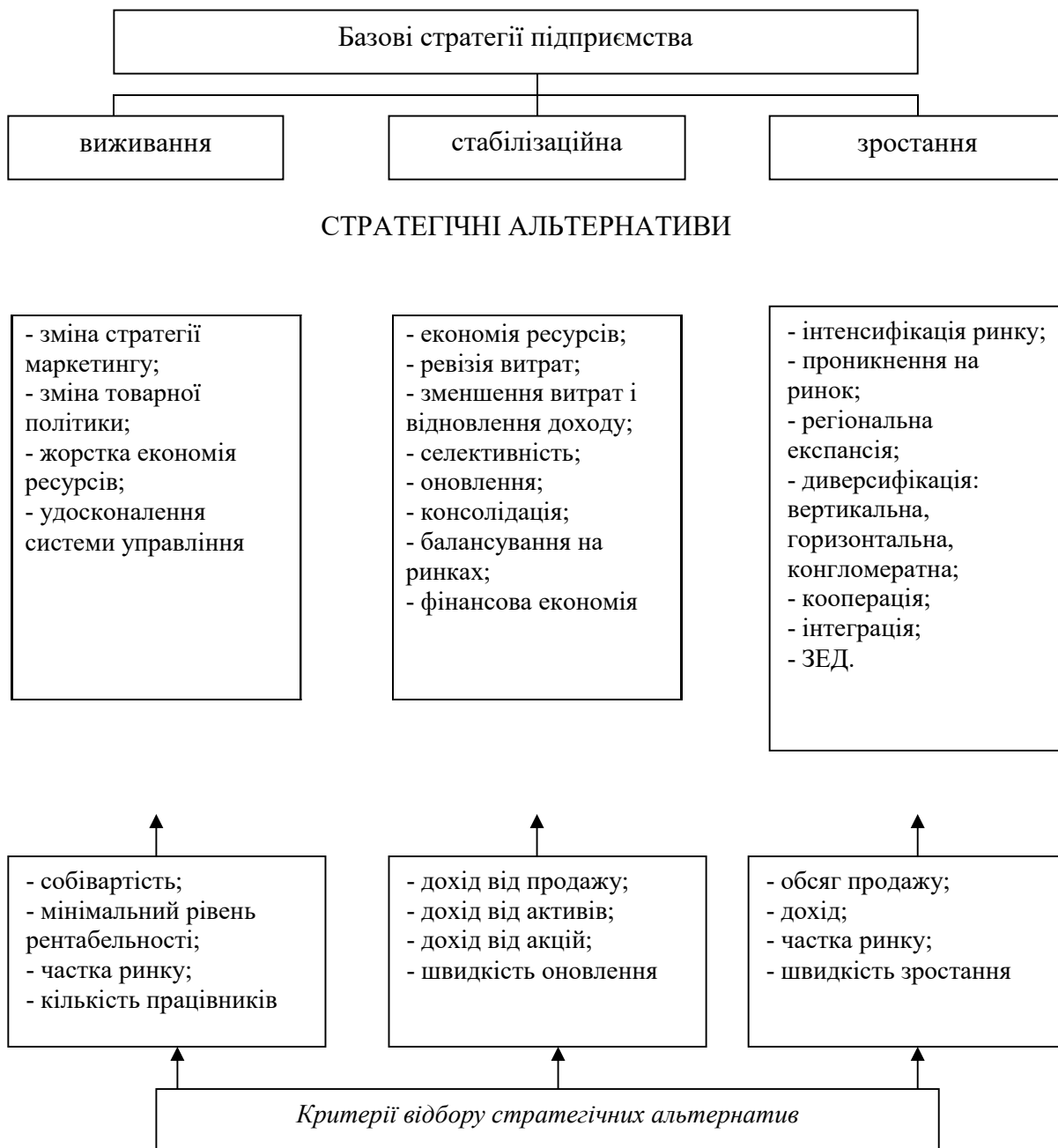


Рис. 1.8 – Основні стратегічні альтернативи

Формулювання стратегічних альтернатив дає відповіді на наступні запитання:

- що ми маємо і чого бажаємо досягти;
- де ми знаходимося і де маємо бути;
- коли ми повинні це здійснити;
- як реалізувати наші наміри;
- як (на основі результатів аналізу і прогнозу ситуації) можна реалізувати наш намір;
- які нові стратегічні альтернативи (стратегії) пропонує підготовлений прогноз і яким потенціалом ми володіємо для їх реалізації;
- які стратегічні варіанти поведінки можуть мати значення в майбутньому.

До завдання 52, 53

Для виконання відповідних завдань необхідно ознайомитися з методичними рекомендаціями до завдання 45, в яких наведено основні види загальнокорпоративних стратегій підприємства.

Особливу увагу слід приділити наявним стратегіям диверсифікації та диференціації, їх характерним рисам та умовам застосування. На основі вивчення літературних джерел доцільно класифікувати найбільш поширені помилки стратегічної діяльності підприємств.

До завдання 54

Для вирішення даного завдання перш за все необхідно розрахувати сукупне значення двох факторів для кожного господарського підрозділу. Отже, слід визначити цінність фактора „привабливість ринку” для господарського підрозділу А, Б, В, Г окремо, а також цінність фактора „конкурентна позиція” для господарського підрозділу А, Б, В, Г окремо. Для цього оцінка кожного фактора відповідної категорії помножується на його вагу, що відображає відносну значущість фактора. Потім сумується відносна значущість факторів по кожній категорії.

Наприклад, для господарського підрозділу А:

– цінність фактора „привабливість ринку” розраховується наступним чином:

$$0,2*4+0,2*5+0,15*4+0,15*2+0,15*4+0,05*3+0,05*2+0,05*3 = 3,7;$$

– цінність фактора „ефективність бізнесу” розраховується таким чином:

$$0,1*4+0,15*2+0,1*4+0,1*5+0,05*4+0,05*3+0,05*3+0,05*2+0,15*3+0,05*5+0,15*4 = 3,5$$

Аналогічним чином необхідно розрахувати всі інші значення відносної значущості факторів по кожному господарському підрозділу.

Далі необхідно побудувати матрицю Мак-Кінсі, яка має такий вигляд (рис.1.9).

Відмітимо, що матриця має три зони, що виділені різними кольорами.

1-ша зона – квадранти 1, 2, 3 – стратегія «Вкладення/Зростання»;

2-га зона – квадранти 4, 5, 6 – стратегія «Вибірковість/Доходи»;

3-тя зона – квадранти 7, 8, 9 – стратегія «Збирання врожаю/Ліквідація».

Кожен квадрант має свою рекомендовану стратегію.

		Конкурентоспроможність/ефективність бізнесу		
		висока	середня	низька
Привабливість ринку	5,00	1	3	6
	3,67	Стратегія захисту позицій	Стратегія розвитку	Стратегія посилення конкурентних позицій

	<i>Середня</i> 2,23	2 Стратегія селективного зростання	5 Стратегія вибіркового розвитку	8 Стратегія збирання врожаю
	<i>Низька</i> 1,00	4 Стратегія одержання максимальної вигоди	7 Стратегія збирання врожаю	9 Стратегія елімінації
		5,00	3,67	2,33 1,00

Рис. 1.9 – Портфельний аналіз за методом Мак-Кінсі

Згідно з розрахованими значеннями за матрицею визначити позиції господарських підрозділів компанії. Так, відповідно, для господарського підрозділу А нанесемо розраховані дані на відповідні осі (рис.1.10).

		Конкурентоспроможність/ефективність бізнесу		
		<i>Висока</i>	<i>середня</i>	<i>низька</i>
Привабливість ринку	<i>Висока</i> 5,00			
	<i>Середня</i> 3,67	A		
	<i>Низька</i> 2,23			
	<i>Низька</i> 1,00			
		5,00	3,67	2,33 1,00

Рис. 1.10 – Вибір стратегічної позиції господарчого відділу А за матрицею Мак-Кінсі

Площа кола пропорційна розміру ринку, найвища експертна оцінка розміру ринку – 5 балів (для господарського підрозділу А ця оцінка становить 4 бали).

Після рознесення позицій кожного з підрозділів підприємства «NNN» на матриці Мак-Кінсі треба запропонувати для кожного підрозділу стратегію подальшого розвитку, враховуючи те, що стратегічні позиції з часом можуть змінюватися.

З урахуванням запропонованих стратегій треба визначити на матриці нові

(перспективні) стратегічні позиції кожного господарського підрозділу. Надалі слід порівняти їх попередні стратегічні позиції з можливим положенням у майбутньому, проаналізувати ймовірну траєкторію руху.

До завдання 56

Метод SPACE (strategic position and action evolution – оцінка стратегічної позиції та дій) - це метод комплексного, перспективного, в тому числі фінансового аналізу, який дозволяє здійснити оцінку стратегічного положення підприємства і визначитись щодо подальших дій його розвитку. Даний метод призначений для аналізу позиції на ринку і вибору оптимальної стратегії для середніх і малих підприємств.

Оцінка здійснюється за чотирма групами критеріїв оцінки стратегічного положення підприємства:

- фінансової сили підприємства (Ф);
- привабливості сектора економіки (П);
- конкурентоспроможності підприємства і його положення на ринку (К);
- стабільності галузі (С).

Розрахунок відповідного показника необхідно здійснити за даними таблиці. Для цього розраховують зважену оцінку по кожному критерію в балах шляхом перемноження показників оцінки й ваги. Далі сумують зважені оцінки по певній групі, щоб отримати необхідний груповий критерій.

Значення групових критеріїв (Ф, С, П, К) відкладають на відповідній осі в системі координат матриці SPACE.

Вибір стратегії треба здійснити за допомогою матриці SPACE (рис.1.11). Для цього будують вектор, який вказує на рекомендований тип стратегії.

Вектор, який вказує на рекомендований тип стратегії, виходить з початку координат і закінчується у відповідній точці Р (х, у), координати якої розраховується наступним чином:

$$x = П+К;$$

$$y = С+Ф.$$

Надалі слід запропонувати набір типових стратегічних рішень, що буде відповідати позиції вектора. Отже доцільним є розробка конкретних сценаріїв для визначеного типу стратегії підприємства.

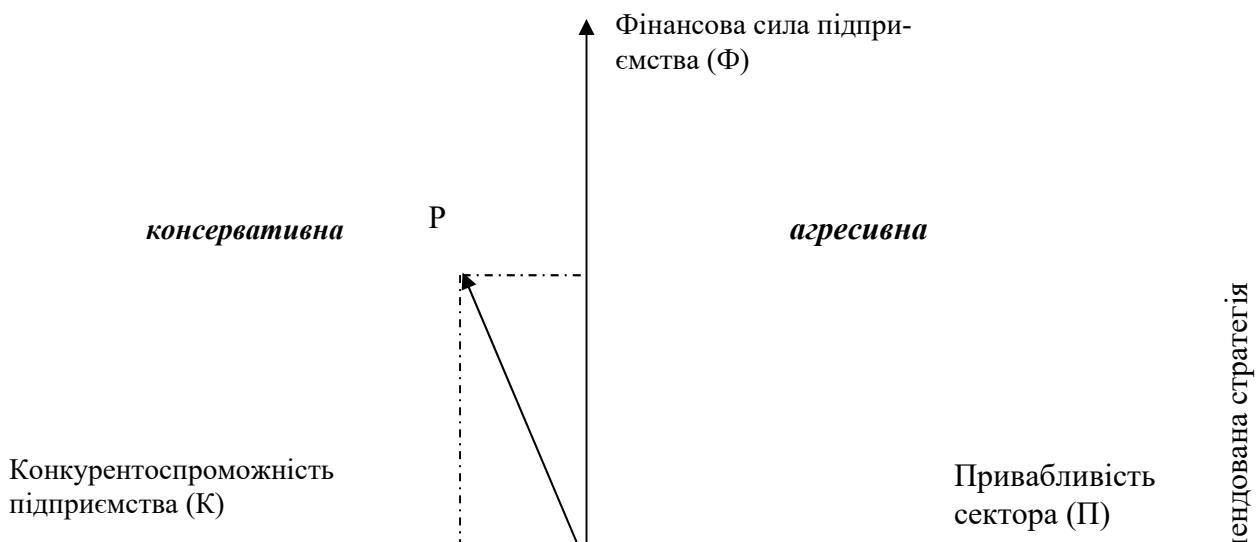


Рис. 1.11 - Оцінка стратегічного становища підприємства
в методі SPACE

До завдання 57

Метод ADL (консалтингової фірми Artur D. Little inc.) – це метод вибору й обґрунтування конкурентної позиції підприємства за двома багатовимірними (багатофакторними) змінними (параметрами):

- конкурентна позиція підприємства на ринку;
- ступінь зрілості ринку.

Конкурентну позицію підприємства на ринку розраховують відповідно до критеріїв, які використовують при складанні матриці Мак-Кінсі (див. методичні вказівки до завдання). Однак, в методології ADL розрізняють п'ять конкурентних позицій фірми:

- 1) граничну;
- 2) слабку;
- 3) середню;
- 4) сильну;
- 5) домінуючу.

Для кожного виду бізнесу фірми «АССА», згідно з даними завдання, конкурентна позиція і стадія життєвого циклу є заданою. Їх необхідно розмістити на відповідних полях матриці ADL.

До завдання 59

Для виконання цього завдання треба скористатися методикою побудови чек-листа для проведення бенчмаркінгу в галузі прийняття стратегічних рішень.

Оцінка окремих характеристик обраних продуктів найчастіше проводиться експертним способом. У даному завданні був обраний метод бальних оцінок зі шкалою від 1 до 4 (при цьому 1 – мінімальна оцінка, а 4 – максимальна).

Проведення попереднього аналізу відбувається шляхом порівняння загальних оцінок продукції «Росинка» і «Coca-Cola». Розраховують наявну різницю в балах і визначають ті характеристики, що забезпечують конкурентну перевагу одного товару над іншим.

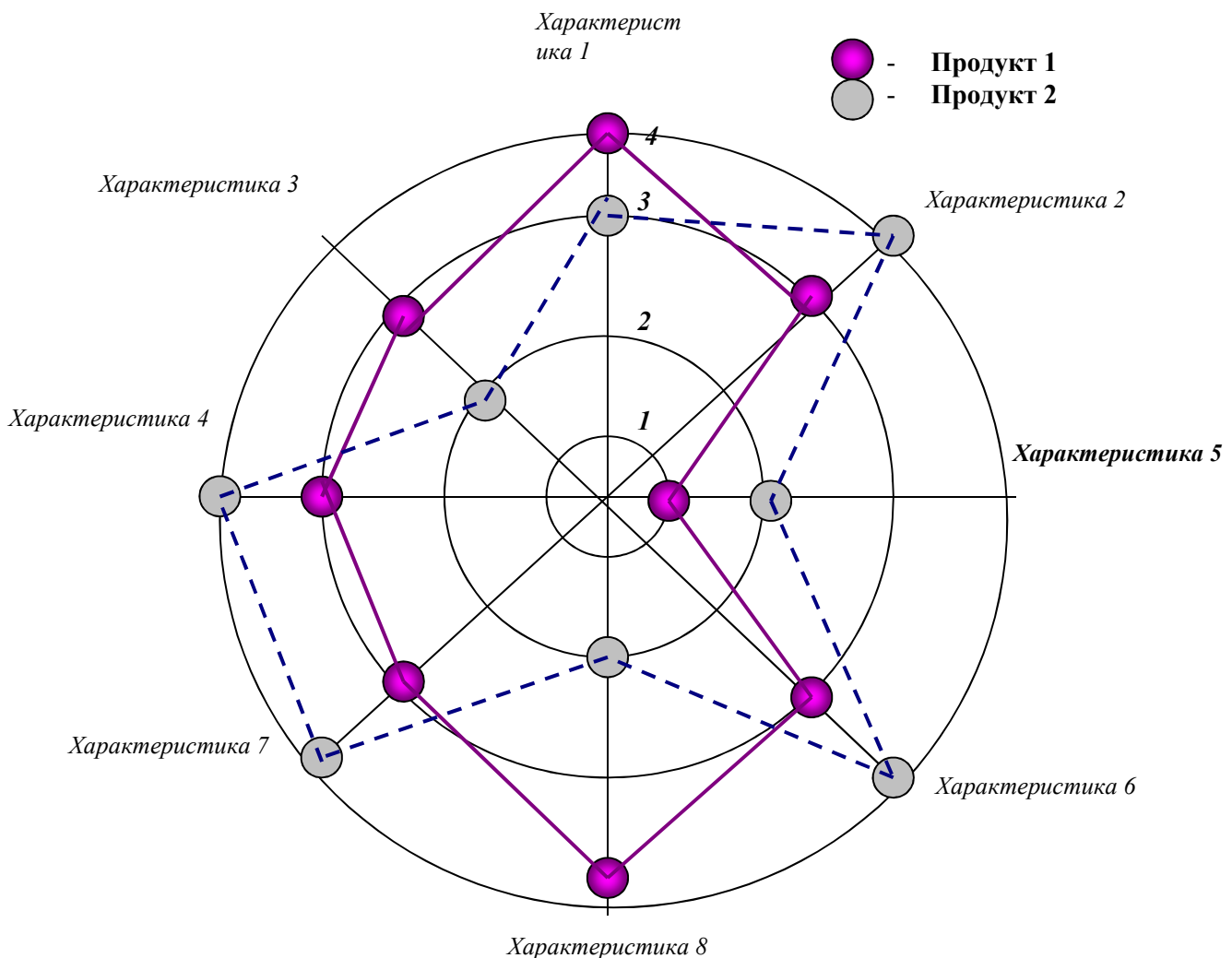


Рис.1.12 – Бенчмаркінгова «павутинка» конкурентоспроможності товару

Далі треба побудувати «павутинку», що складається із концентричних окружностей, розділених на рівні сектори, що виходять з центру променями, кількість яких відповідає характеристикам, які наведені в чек-листі. На кожному промені наносять шкалу від 0 до 4 (або інше максимальне значення в балах, яке було визначено при використанні методу експертних оцінок). Далі, позначивши кожен промінь відповідною характеристикою із чек-листа, наносимо на нього точки, які відповідають наведеній в листі кількості балів. Послідовно з'єднавши точки, отримуємо багатокутники по кожному продукту – «павутинку». Як правило, для більш наглядного візуального сприйняття лінії, що означають фігури продуктів, наносять різним кольором. Наочно «павутинка» подана на рисунку.

На основі побудованої «павутинки» зробіть висновки щодо вибору

основних напрямків формування конкурентної стратегії «Росинка».

ЗАВДАННЯ ДЛЯ ЗДІЙСНЕННЯ КОНТРОЛЮ

РОЗДІЛ 1. ЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ СТВОРЕННЯ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Тема 1.1. Стратегія підприємства: поняття, еволюція концепції

Теоретичні питання

1. Як Ви розумієте твердження: «Передбачення майбутнього – це одна з найбільших проблем, що стоять перед керівником?» Дайте аргументовану відповідь.

2. «Існує єдине «найкраще» визначення терміна «стратегія», яке можна рекомендувати використовувати скрізь і всюди. Тому керівники підприємств у побудові стратегії повинні виходити саме з цього визначення». Що ви думаєте з приводу такої заяви?

3. Розкрийте значення тези А. Чандлера «Структура слідує за стратегією».

4. Стратегія і тактика: в чому полягає відмінність і залежність даних понять?

5. Відомий спеціаліст в сфері стратегічного менеджменту І. Ансофф стверджує, що «Стратегія – поняття абстрактне. Її розробка, як правило, не приносить фірмі ніякої безпосередньої користі. Крім того, вона дорого обходиться як за грошовими витратами, так і за затратами часу керівників». То чому ж тоді підприємства займаються розробкою стратегії? Чим є стратегія для сучасного керівника?

Таблиця

Аналіз фаз еволюції систем планування

Тип передбачення майбутнього	Переваги	Недоліки
Бюджетування (майбутнє-незмінне минуле)		
Довгострокове планування (майбутнє-екстрапольоване минуле)		
Стратегічне планування (майбутнє – це рішення щодо змін ситуації на ринках)		
Стратегічне управління (майбутнє – визначене у стратегічних рішеннях)		

Практичні завдання

1. Розробити життєвий план.

2. Проаналізувати процес формування сучасних підходів до теорії та практики стратегічного управління у формі наступної таблиці:

3. Спробуйте поставити себе на місце представника стратегічної школи. На яких аспектах Вашого підприємства Ви повинні акцентувати увагу керівництва підприємства в тому чи іншому випадку? Опишіть ці аспекти у вигляді 4-5 найбільш важливих факторів.

Таблиця

Школи стратегій

Назва школи	Відмітна характеристика (формування стратегії)	Суть процесу формулювання стратегії підприємства	Особливості та сфера застосування
Прескриптивні школи стратегій			
Дизайну	Формування стратегії як процес осмислення		
Планування	Формування стратегії як формальний процес		
Позиціювання	Формування стратегії як аналітичний процес		
Дескриптивні школи стратегій			
Підприємницька	Формування стратегії як процес передбачення		
Когнітивна	Формування стратегії як ментальний процес		
Навчання	Формування стратегії як процес, що розвивається		
Влади	Формування стратегії як процес ведення переговорів		
Культурна	Формування стратегії як колективний процес		
Середовища	Формування стратегії як реактивний процес		
Конфігурації	Формування стратегії як процес трансформації		

Теми рефератів

1. Еволюція поняття стратегії від прадавніх часів до сучасних днів.
2. Актуальні стратегічні і тактичні завдання управління підприємством.
3. Школи стратегічного управління та їх вплив на визначення процесу розробки стратегії.

Тема 1.2. Визначення місії і цілей підприємства

Теоретичні питання

1. В чому полягає зв'язок філософії існування, бачення та місії?
2. Що є первинним: кредо керівника чи його стратегічне бачення?
3. Чи є сенс поєднувати поняття «місія» і «генеральна мета»?
4. Чи можуть відрізнитися погляди на стратегічні цілі підприємства з погляду акціонерів, робітників, держадміністрації тощо?

Практичні завдання

1. Сформулюйте «стратегічне бачення» для вищого навчального закладу, у якому Ви навчаєтеся. За поданим нижче переліком сформулюйте стратегічні цілі та завдання з кожного пункту програми розвитку навчального закладу.

- освітня діяльність
- наукова діяльність
- інформатизація
- міжнародна діяльність
- кадрова політика і соціальна сфера
- управління ВНЗ
- фінансово-економічна діяльність
- господарська діяльність і матеріальна база
- виховна робота зі студентами

2. Складіть «дерево цілей» для навчального закладу, у якому Ви навчаєтеся.

3. За матеріалами періодичних фахових видань з'ясуйте цілі та завдання розвитку провідних вітчизняних компаній.

Теми рефератів

1. Філософія стратегічного управління.
2. Роль корпоративної структури в досягненні стратегічних завдань.
3. Культура ведення бізнесу та сучасне ділове мислення.
4. Процес розробки місії підприємства: сутність та основні етапи реалізації.
5. Стратегічні цілі та завдання в процесі розробки стратегії підприємства.

Тема 1.3. Стратегічний контекст підприємства

Теоретичні питання

1. Як зазначають А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікланд «Із...основних підходів, які можуть використовувати керівники для вироблення стратегії, власне кажучи, жоден не є найкращим. У кожного є свої сильні і слабкі сторони». І вони «...можуть привести до успіху або до провалу. Це залежить від того, наскільки добре відбувається управління з використанням того чи іншого підходу, від майстерності при виробленні стратегії і від суджень індивідів, які задіяні в процесі». Прокоментуйте наведені роздуми.

2. Чим пояснюється наявність бар'єрів стратегічного планування на підприємствах України? Наведіть відповідні приклади.

3. Як впливають форма власності та підпорядкованість підприємства на визначення форми, змісту та організації виконання планів?

4. Наведіть приклади порядку розробки планів на конкретному підприємстві України. Проведіть критичний аналіз цієї системи.

Практичні завдання

1. Вкажіть місце окремих складових в матриці «Покупець-продавець» (І. Ансоффа) та наведіть приклади ситуацій, що мали місце в практиці діяльності підприємств.

2. Здійсніть порівняльну характеристику стратегічних рішень у формі таблиці.

Таблиця

Характеристики	Рівні стратегії		
	Корпоративний	Бізнесовий	Функціональний
Тип			
Пристосовуваність			
Зв'язок з поточною діяльністю			
Ризик			
Потенційний прибуток			
Витрати			
Тимчасовий період			
Гнучкість			
Кооперація			

Теми рефератів

1. Сутність, закономірності і передумови розвитку підприємства.
2. Управління гнучким розвитком підприємств.
3. Взаємозв'язок елементів стратегічного набору підприємства.

Тема 1.4. Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

Теоретичні питання

1. Інтереси зацікавлених осіб та їх вплив на діяльність підприємства.
2. Стратегічна конкуренція як новий феномен в бізнесі.
3. Ландшафт бізнес-середовища та стратегічний простір розвитку підприємств.

Практичні завдання

1. Значення аналізу галузі для стратегічного управління підприємством.
2. Моніторинг та сканування зовнішнього середовища підприємства.

Теми рефератів

1. Сканування зовнішнього середовища як процес збору, обробки та поширення інформації на підприємстві.
2. Інформаційне забезпечення процесу розробки стратегії.
3. Визначення стратегічних груп в процесі аналізу галузі.

Тема 1.5. Стратегічний потенціал підприємства

Теоретичні питання

1. Інтелектуальні можливості підприємства.
2. Переваги та обмеження використання SWOT-аналізу.
3. В якій послідовності слід оцінювати зміни умов діяльності підприємства в майбутньому?

Практичні завдання

1. Здійсніть мультивекторну оцінку і дайте характеристику відомого Вам підприємства з позицій його стратегічного становища і розвитку на перспективу
2. Проаналізуйте ключові фактори успіху навчального закладу, в якому Ви навчаєтесь у вигляді таблиці.

	Сьогодні	Через 3-5 років
Стратегічні фактори		
Базові фактори		

3. Здійсніть оцінку конкурентної позиції СБО в галузі за даними:

Ключові фактори успіху	Відносна вага	Оцінка конкурентної сили	Результат
1. Дослідницький потенціал (ноу-хау)	0,3	5	
2. Витрати виробництва	0,2	2	
3. Якість продукції	0,2	3	
4. Частка ринку	0,3	1	
Оцінка конкурентної позиції			

4. Визначити конкурентний статус фірми за методикою І. Ансоффа, виходячи з наступних даних: I_f – 500 млн. грн., I_k – 120 млн. грн., I_o – 370 млн. грн., S_f/S_o - 0,6, S_f/S_o – 0,7. Оцінюємо КСФ за такими градаціями: 0 - 0,4 – статус низький, 0,5 - 0,7 – середній, 0,8 - 1 – високий.

5. Перерахуйте основні характеристики і вплив умов нестабільності і успіху, можливостей і загроз, слабких і сильних сторін на діяльність відомого Вам підприємства.

Теми рефератів

1. Ресурси та компетенції підприємства як носії конкурентних переваг.
2. Організація інформаційного забезпечення розвитку стратегічного потенціалу підприємства.

3. Управління розвитком стратегічного потенціалу підприємства.

Тема 1.6. Стратегія бізнесу

Теоретичні питання

1. Поняття про концепцію СБЦ, її відмінність від концепції СОБ, переваги і недоліки.

2. Типові ситуації застосування стратегій бізнесу.

Практичні завдання

1. Вкажіть місце відповідної конкурентної стратегії в моделі М. Портера:

Весь ринок	1	2
Сегмент ринку	3	

Масова Продукція з
продукція унікальними
 властивостями

2. Здійсніть характеристику глобальних стратегій бізнесу

Таблиця

Параметри стратегії	Мінімізація витрат	Диференціація	Фокусування	Інновацій	Оперативного реагування
Основне джерело конкурентних переваг					
Величина сегмента					
Ширина продуктової лінії					
Найбільш вразливі місця					

3. Проаналізуйте стратегію відомого вам вітчизняного підприємства і порівняйте її із стратегіями конкурентів

Теми рефератів

1. Види конкурентних стратегій за М. Портером та їх характеристика.

2. Ризики конкурентних стратегій (згідно з підходом М. Портера).

Тема 1.7. Стратегія диверсифікація діяльності підприємства

Теоретичні питання

1. Що є більш ризикованим для підприємства: інтернаціоналізація чи диверсифікація?

2. В чому звинувачують прихильників синергізму прихильники конгломерації?

3. Які альтернативи має зміна бізнес-портфеля?

Практичні завдання

При самостійній діяльності п'яти підприємств маємо наступну інформацію:

Таблиця

Показники	Підприємства				
	А	Б	В	Г	Д
Обсяг продажу, тис. грн.	300	200	125	175	200
Впост, тис. грн.					
Взм, тис. грн.	190	80	70	90	70
Всум, тис. грн.	295	205	125	170	215
Прибуток, тис. грн.					

При спільній діяльності підприємств виникає можливість зменшення умовно-постійних витрат: при першому об'єднанні (А+Б та Г+Д) – на 5%, при другому об'єднанні – на 3%; причому для підприємства В, що об'єднується вперше, на другому етапі – на 8%.

Зробити відповідні висновки.

Теми рефератів

1. Суть диверсифікації виробництва на підприємстві та необхідність її застосування на сучасному етапі ринкових відносин.

2. Диверсифікація та інтернаціоналізація виробництва як важливі шляхи зміни поточного бізнес-портфеля підприємства.

РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Тема 2.1. Корпоративні (портфельні) і ділові стратегії підприємства

Теоретичні питання

Чи можливе, на вашу думку, використання франчайзингу у корпоративних стратегіях? Наведіть приклади альтернативних сценаріїв реалізації загальних стратегій організації. Які фактори впливають на обрання організацією певного типу стратегій і його конкретного альтернативного варіанта реалізації?

Практичні завдання

Яку стратегію слід використовувати на кожній із наступних стадій розвитку товару: зрілість, розвиток, насичення і спад, зародження і вихід на ринок. Які обсяги продаж, прибутку і капіталовкладень на кожній із названих стадій (високий, середній, низький)?

Теми рефератів

1. Система стратегій підприємства.
2. Методи стратегічного аналізу підприємства.
3. Організація розробки корпоративної стратегії підприємства.

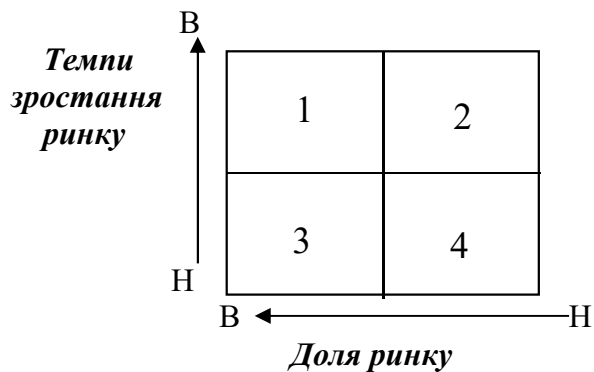
Тема 2.2. Матричні методи формування корпоративної стратегії підприємства

Теоретичні питання

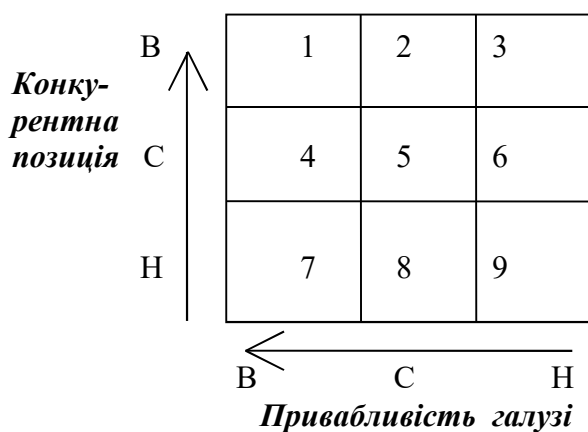
1. Значення портфельного підходу для прийняття стратегічних рішень.
2. Поєднання використання матриць портфельного аналізу та ринкове мислення.
3. Що необхідно для використання матричних методів на підприємствах України?

Практичні завдання

1. Вкажіть місце окремих складових в моделі BCG. Сформулюйте можливі стратегії відповідно до матриці.



2. Вкажіть місце окремих складових в моделі GE/McKinsey. Сформулюйте можливі стратегії відповідно до матриці GE/McKinsey.



3. Визначте перспективи підприємства, використовуючи матрицю балансу життєвих циклів СЗГ за таких умов: портфель підприємства включає три СЗГ, що мають місце в короткостроковій перспективі.

№ СЗГ	Характеристика ринку	Частка ринку, що обслуговується	Конкурентний статус	Фаза життєвого циклу	Прибутковість
СЗГ1 ○	Стабільний	0,5	Середній	Зрілість	середня
СЗГ2 ○	Зростаючий	0,5	Середній	I фаза росту	висока
СЗГ3 ○	Зростаючий	0,3	Високий	II фаза росту	середня

Обрати 5 СЗГ на наступний рік? враховуючи баланс життєвих циклів та плани розвитку підприємства (в довгостроковій перспективі).

Таблиця

№ СЗГ	Характеристика ринку	Частка ринку, що обслуговується	Конкурентний статус	Фаза життєвого циклу	Прибутковість
СЗГ4 ○	Стабільний	0,5	Середній	I стадія росту	низька
СЗГ5 ○	Зростаючий	0,75	Середній	II фаза росту	середня
СЗГ6 ○	Той, що формується	0,25	Дуже високий	Зародження	висока

2. В таблиці наведена інформація про продаж СБО та продаж їх конкурентів.

Таблиця

СБО	Продаж, тис. шт.	Кількість конкурентів	Продаж трьох основних конкурентів	Темпи росту, %
А	1,8	6	2,0/2,0/1,3	13
Б	2,2	14	3,2/3,2/2,0	17
С	6,9	6	7,0/1,6/1,4	11
Д	1,1	10	3,0/2,5/2,0	7

Визначити відповідну стратегію, виходячи з позиції, яку займає бізнес у матриці.

5. Проаналізувати ринкові позиції СГП підприємства (за напрямками діяльності) та розробити стратегії на основі матриці McKinsey. Зробити висновки.

Експертні оцінки привабливості ринку

Характеристики привабливості	Вага, W	Номер СГП			
		1	2	3	4
Розмір і темп росту ринку	0,2	4	8	10	3
Якість ринку	0,1	2	6	10	2
Конкурентна ситуація	0,4	3	5	8	2
Вплив зовнішнього середовища	0,3	5	7	9	4

Експертні оцінки позиції в конкуренції

Характеристики позиції в конкуренції	Вага, W	Номер СГП			
		1	2	3	4
Відносна позиція на ринку	0,2	6	7	5	5
Відносний потенціал підприємства	0,25	4	8	6	4
Відносний потенціал НДДКР	0,35	5	4	4	6
Відносний потенціал персоналу	0,2	7	8	8	6

Теми рефератів

1. Використання матриці БКГ в портфельному аналізі.
2. Застосування матриці McKinsey у стратегічному аналізі.
3. Використання матриці АДЛ для потреб портфельного аналізу.

Тема 2.3. Альтернативність у стратегічному виборі

Теоретичні питання

1. Чи можна обрати кращий варіант з альтернативних стратегій по всім параметрам?
2. Що потрібно змодельовати перед тим, як обирати одну з альтернативних стратегій?
3. Кому має протистояти стратегія, що обирається підприємством?

Практичні завдання

1. Стратегія підприємства спрямована на прийняття інвестиційного проекту, який має окупитися за 4 роки. Початкові інвестиції становлять 30000 грн. Підприємству запропоновано два проекти. Грошові потоки за проектами передбачаються у таких розмірах:

Таблиця

Грошові потоки проектів А і Б

Рік	Грошовий потік	
	Проект А	Проект Б
1	3000	4000
2	4000	8000
3	8000	12000
4	12000	10000
5	10000	11000

Дати оцінку цих проектів і пояснити, який з них ви рекомендували б до прийняття.

2. Організація має 3 альтернативи інвестування своїх коштів.

При реалізації кожної з альтернатив можливе виникнення двох ситуацій:

високі темпи інфляції; низькі темпи інфляції. Ймовірності виникнення зазначених ситуацій складають відповідно 0,4 і 0,6. Розраховані ефекти від реалізації кожної альтернативи наведені в таблиці. Якій з альтернатив інвестування коштів слід віддати перевагу?

Таблиця

Альтернативи інвестування коштів	Можливий рівень інфляції	
	Високий (p=0,4)	Низький (p=0,6)
1) виробництво товарів для відпочинку	-14000	40000
2) енергетична компанія	120000	-13000
3) виробництво продуктів харчування	50000	35000

Теми рефератів

1. Загальна характеристика чинників стратегічного вибору.
2. Стратегія малих, середніх та великих підприємств.
3. Чинники стратегічного вибору.

Тема 2.4. Функціональні та операційні стратегії підприємства

Теоретичні питання

1. Які особливості застосування різних методологічних концепцій для проведення функціонального аналізу?
2. Аналіз потенційного і фактичного синергійного ефектів від використання різних функцій підприємства.
3. Назвіть мікроекономічні причини необхідності державної підтримки інноваційної діяльності.

Практичні завдання

Відомі наступні маркетингові характеристики ринку товарів СОБ № 1: обсяги ринку невеликі, витрати на маркетинг суттєві, покупці згодні платити високу ціну за даний товар, а тому ціна реалізації висока, обізнаність покупців про можливості товару невисока, конкуренція на ринку значна. На ринку товару СОБ № 2 конкуренція навпаки незначна, ринок великий, більшість споживачів добре знають можливості товару, але високих цін не сприймають і тому ціни низькі, як і витрати на маркетинг.

Які маркетингові стратегії реалізуються в названих СОБ і чому?

Теми рефератів

1. Організація розробки маркетингової функціональної стратегії на підприємстві.
2. Організація розробки виробничої (операційної) стратегії на підприємстві.
3. Завдання розробки стратегії персоналу.
4. Основні напрямки розробки фінансової стратегії на підприємстві.

Тема 2.5. Стратегічні аспекти у функціональних сферах діяльності підприємства

Теоретичні питання

1. Які фактори сприяють успішній реалізації стратегії підприємства?
2. В яких функціональних областях підприємства проводиться функціональний аналіз? Які основні показники використовуються для аналізу і подання результатів?
3. Організаційна культура підприємства як об'єкт стратегічних змін.

Практичні завдання

1. З'ясуйте роль менеджера - реалізатора стратегії і менеджера - цілепокладача. В нижченаведеному шаблоні опишіть компетенції кожного з них.

Таблиця

Компетенції менеджера - реалізатора стратегії	Компетенції менеджера - цілепокладача

2. Опишіть обмеження, які накладає знання стратегії підприємства на повсякденну управлінську діяльність.

Таблиця

Що потрібно робити?	Чого не слід робити?

3. Наведіть перелік стратегічних цілей підприємства. Яким чином вони транслюються на завдання підрозділів, особисті цілі/завдання підлеглих?

4. Які позитивні та негативні сторони традиційних підходів до візуалізації та формалізації стратегії? Дайте відповідь у наведеному нижче шаблоні.

Таблиця

Форма	Переваги	Недоліки
Дерево цілей		
Стратегічна карта		
Стратегічна концепція		
Стратегічний план		

5. Оцініть сильні і слабкі сторони підприємства, базуючись на ланцюжку цінності М. Портера.

Таблиця

Сильні сторони підприємства (8-10 балів)		Слабкі сторони підприємства (менше 7 балів)	
Процес	Фактори успіху в галузі	Процес	Фактори успіху в галузі

6. Які фінансові і нефінансові вимоги до стратегії підприємства пред'являють його власники? За відсутності інформації щодо обраного підприємства змодельовати можливий набір вимог, поставивши себе на місце власника підприємства.

Теми рефератів

1. Управління виконанням стратегії.
2. Фактори, які впливають на організаційну культуру підприємства.
3. Стратегічний контроль і оцінка стратегії.

Тема 2.6. Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління в Україні

Теоретичні питання

1. Організаційна структура підприємства: концептуальні основи формування ОСУ стратегічного типу.
2. Чому стратегічний менеджмент не можна зводити до уніфікованих рутинних схем?
3. Обмеження запровадження стратегічного менеджменту на вітчизняних підприємствах.

Практичні завдання

Агрофірма-радгосп «Винний Льох» це: унікальні саджанці виноградної лози та плодових дерев; виноградарство; садівництво; виноробство та переробні виробництва. Агрофірма-радгосп «Винний Льох» є найбільшим регіональним виробником тихих вин Херсонської області. Вино, поза сумнівом, можна назвати стратегічним продуктом галузі АПК. Попит на нього стабільний і не носить сезонного характеру.

Винна карта агрофірми-радгоспу містить декілька асортиментних груп, що складаються з широкої кількості асортиментних позицій.

Асортиментна карта розливних вин ТМ «Винний Льох» включає 6 стратегічних груп продукції: напівсолодкі вина (А), міцні вина (В), сухі вина (С), десертні вина (D), лікери (Е). Окремим напрямом в товарному асортименті ТМ «Винний Льох» є лінія вермутів (І).

Стратегічні групи А і D діють на перспективних ринках збуту і мають стійкі ринкові позиції. Стратегічні групи І та С діють на ринку, темпи росту якого не дуже високі, але і не низькі. При цьому вони мають більш-менш стійкі ринкові позиції. Стратегічна група Е діє на перспективному ринку збуту, але займає невелику ринкову частку. Стратегічна група В займає невелику частку ринку.

У цілому ринкове положення агрофірми-радгосп «Винний Льох» можна

охарактеризувати як задовільне і перспективне.

В таблиці представлено основні показники для подальшого аналізу.

Таблиця

Характеристика продукції та ринків збуту

Показники	Види продукції					
	A	B	C	D	E	I
Частка ринку, %	45	10	30	30	11	15
Темпи зростання ринку, %	10	-5	5	15	10	9
Частка ринку основного конкурента, %	40	50	15	20	30	10

Відповідно до ситуації та інформації, опублікованої в спеціалізованих газетах та журналах, виконати завдання за нижченаведеною структурою:

1. Здійснити загальний аналіз макросередовища підприємства.
2. Здійснити аналіз середовища підприємства за методикою структурного аналізу п'яти конкурентних сил М. Портера.
3. Здійснити SWOT-аналіз.
4. Сформулювати місію та стратегічні цілі підприємства.
5. Сформулювати загальну стратегію за допомогою матриці BCG.
6. Сформулювати загальну стратегію за допомогою матриці портфеля продуктів McKinsey-GE.
7. Сформулювати загальну стратегію, виходячи із стадії життєвого циклу продуктів.
8. Обґрунтувати конкурентні стратегії для кожного продукту підприємства.

При виконанні завдання необхідно в повній мірі використовувати методичний апарат курсу, надавати наукове обґрунтування висновків та рекомендацій. У разі відсутності певної інформації для дослідження варто зробити власні припущення та прогнози.

Теми рефератів

1. Сучасний стан теорії і практики стратегічного управління.
2. Креативність в сучасному бізнесі: особливості вітчизняної практики.
3. Загальні та спеціальні методи, інструментарій стратегічного управління підприємством.

ЗАВДАННЯ ДО САМОКОНТРОЛЮ

Тестові завдання для перевірки знань студентів з тем дисципліни

РОЗДІЛ 1. ЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ СТВОРЕННЯ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Тема 1.1. “Стратегія підприємства: поняття, еволюція, концепції”

Виникнення поняття “Стратегії підприємства” пов’язане з:

- а) суперечливим шляхом розвитку економіки;
- б) творчим вивченням зарубіжного досвіду;

в) розвитком систем планування діяльності господарюючих суб'єктів.

Основою стратегії підприємства має бути:

- а) безперервне зростання та поглиблення спеціалізації виробництва;
- б) пошук виходу з кризи;
- в) підвищення кваліфікації управлінських кадрів.

Методологічні основи вивчення курсу “Стратегія підприємства” пов’язані з:

- а) різким посиленням нестабільності зовнішнього середовища;
- б) підлеглистю організаційно-управлінських механізмів виробництва – споживанню, задоволенню ринкового попиту;
- в) необхідністю контролю за всіма видами діяльності підприємства.

Перехід до нової методології господарювання потребує:

- а) жорсткого адміністрування;
- б) підготовки фахівців з економіки;
- в) творчого підходу, широкого пошуку, наукових досліджень, сміливих експериментів, творчого вивчення зарубіжного досвіду.

Нова “управлінська парадігма” включає:

- а) систему поглядів, що впливають з передових ідей та наукових результатів досліджень видатних вчених, що визначають стрижень мислення сучасних дослідників та практиків;
- б) розвиток методики розробки стратегії;
- в) реалізацію стратегії підприємства.

Стратегія – це:

- а) найвищий рівень перспективного планування;
- б) поточна програма діяльності підрозділів підприємства;
- в) аналіз позицій у конкурентній боротьбі.

7. Поняття “стратегії” походить з:

- а) військового лексикону;
- б) політичного лексикону;
- в) історичного лексикону.

8. Економічна стратегія передбачає:

- а) виявлення впливу ідеологічних причин на народне господарство;
- б) ефективне досягнення цілей економічними методами та заходами;
- в) управління виробництвом з єдиного центру.

9. Мистецтво стратегії полягає у:

- а) удосконаленні процесу розробки стратегії;
- б) координації розподілу ресурсів підприємства;

в) втіленні результатів розумової діяльності у конкретні дії, які на етапі реалізації задумів дозволили досягти високої ефективності.

10. Термін “стратегія” означає:

- а) спосіб ведення господарства;
- б) підвищення ефективності суспільного виробництва;
- в) мистецтво військового начальника.

11. Вчений економіст П.Доль дав таке визначення стратегії:

а) стратегія визначає напрямок, у якому рухається економічна система, виконуючи поставлені завдання:

б) стратегія – це набір дій і підходів щодо досягнення заданих показників діяльності;

в) стратегія – це спосіб реакції на зовнішні можливості і загрози, внутрішні сильні і слабкі сторони.

12. М.Портер дав наступне визначення стратегії:

а) стратегія визначає напрямок, у якому рухається економічна система, виконуючи поставлені завдання:

б) стратегія – це набір дій і підходів щодо досягнення заданих показників діяльності;

в) стратегія – це спосіб реакції на зовнішні можливості і загрози, внутрішні сильні і слабкі сторони.

13. А.Томпсон дав таке визначення стратегії:

а) стратегія визначає напрямок, у якому рухається економічна система, виконуючи поставлені завдання:

б) стратегія – це набір дій і підходів щодо досягнення заданих показників діяльності;

в) стратегія – це спосіб реакції на зовнішні можливості і загрози, внутрішні сильні і слабкі сторони.

14. За рівнем управління, на якому опрацьовується стратегічна модель, бувають такі види стратегії:

- а) корпоративна, бізнесова, функціональна, ресурсна;
- б) зростання, стабілізації, скорочення;
- в) активна, пасивна.

15. За стадією життєвого циклу підприємства стратегія поділяється на такі види:

- а) корпоративна, бізнесова, функціональна, ресурсна;
- б) зростання, стабілізації, скорочення;
- в) активна, пасивна.

16. За характером поведінки на ринку стратегія поділяється на такі види:

- а) корпоративна, бізнесова, функціональна, ресурсна;
- б) зростання, стабілізації, скорочення;
- в) активна, пасивна.

17. Творчий підхід у формуванні стратегічної моделі означає:

- а) швидке внесення необхідних змін у залежності від змінюваних умов на ринку;
- б) уміння передбачити можливі майбутні проблеми;
- в) готовність до безперервних оновлень та покращень усіх сфер діяльності підприємства.

18. Принцип інноваційності поведінки у формуванні стратегічної моделі означає:

- а) швидке внесення необхідних змін у залежності від змінюваних умов на ринку;
- б) уміння передбачити можливі майбутні проблеми;
- в) готовність до безперервних оновлень та покращень усіх сфер діяльності підприємства.

19. Принцип гнучкості та адаптивності у формуванні стратегічної моделі означає:

- а) швидке внесення необхідних змін у залежності від змінюваних умов на ринку;
- б) уміння передбачити можливі майбутні проблеми;
- в) готовність до безперервних оновлень та покращень усіх сфер діяльності підприємства.

20. Однією з важливих альтернатив інтенсивного зростання підприємства є:

- а) розширення діяльності науково-дослідних підрозділів підприємства;
- б) розвиток первинного попиту шляхом залучення нових споживачів через стимулювання покупок;
- в) посилення служби економічної безпеки підприємства.

Тема 1.2. Визначення місії і цілей підприємства

1. Під системою розуміють:

- а) сукупність взаємопов'язаних елементів, призначених для досягнення певної мети;
- б) особливості діяльності підприємства в умовах ринку;
- в) джерела забезпечення виробництва необхідними ресурсами.

2. Головна розбіжність між довготерміновим (перспективним) та стратегічним плануванням полягає у:

- а) передбаченні змін;

- б) рівні підготовки задіяних управлінських кадрів;
- в) трактуванні майбутнього.

3. Виробнича система має бути пристосованою до:

- а) використання технологічних ресурсів;
- б) використання кадрових ресурсів;
- в) тривалого задоволення споживацького попиту.

4. Вибір стратегічної мети пов'язаний з визначенням:

- а) впливу зовнішніх чинників;
- б) впливу внутрішніх чинників;
- в) альтернативної вартості.

5. Оцінка того, чим слід пожертвувати щоб досягти стратегічну мету підприємства називається:

- а) ентропійною тенденцією;
- б) елементом перспективного планування;
- в) альтернативною вартістю.

6. Місія підприємства – це:

- а) відмінність господарського підрозділу фірми;
- б) основна концепція підприємства як соціально-економічної системи;
- в) певна характеристика внутрішньої природи підприємства.

7. Цілі підприємства – це:

- а) вирішення конкретних завдань у рамках місії;
- б) мотив поведінки підприємства;
- в) характер показників вимірювання прибутковості підприємства.

8. Цілі підприємства класифікуються за такими ознаками:

- а) часом дії, характером показників їх вимірювання, ієрархією у організаційному процесі виробництва, пріоритетністю реалізації;
- б) місцем розташування підприємства;
- в) рівнем освіти працівників підприємства.

9. Образ економічної системи:

- а) сприяє реструктуризації підприємства;
- б) посилює мотивацію персоналу;
- в) відображає внутрішню побудову економічної системи, пояснює мету створення підприємства, відбиває її сутність.

10. Кредо економічної системи – це:

- а) формування на ринку, де зафіксовані певні зобов'язання і результати, яких прагне досягти економічна система;
- б) пошук шляхів підвищення продуктивності праці персоналу;
- в) побудова каналів товаропросування продукції підприємства на ринок.

11. Відображає внутрішню побудову економічної системи, пояснює, з якою метою створене підприємство і відбиває його сутність:

- а) кредо;
- б) образ;
- в) організаційна культура.

12. Формулювання загального стилю поведінки підприємства на ринку, де зафіксовані певні зобов'язання і результати, яких прагне досягти економічна система – це:

- а) кредо;
- б) образ;
- в) організаційна культура.

13. За періодом встановлення цілі підприємства бувають:

- а) економічні, організаційні, науково-технічні, соціальні;
- б) стратегічні, тактичні, оперативні (поточні);
- в) маркетингові, інноваційні, кадрові, виробничі, адміністративні.

14. За змістом цілі підприємства бувають:

- а) економічні, організаційні, науково-технічні, соціальні;
- б) стратегічні, тактичні, оперативні (поточні);
- в) маркетингові, інноваційні, кадрові, виробничі, адміністративні.

15. За функціональною структурою цілі підприємства бувають:

- а) економічні, організаційні, науково-технічні, соціальні;
- б) стратегічні, тактичні, оперативні (поточні);
- в) маркетингові, інноваційні, кадрові, виробничі, адміністративні.

16. Індиферентність (нейтралітет) цілей означає:

- а) конкурентність (суперництво) цілей;
- б) антагонізм (непримирення, протиріччя) цілей;
- в) що реалізація однієї цілі не впливає на виконання інших.

17. Якщо реалізація однієї цілі не впливає на виконання інших – це:

- а) конкурентність (суперництво) цілей;
- б) індиферентність (нейтралітет) цілей;
- в) антагонізм (непримирення, протиріччя) цілей.

18. Домінування цілей означає, що:

- а) одна з них виокремлюється як головна, лише після цього приймаються інші;
- б) незважаючи на непримиреність, цілі залишаються для виконання, але у різних сферах чи у різний час;
- в) конфліктуючі цілі трансформуються у єдину, ієрархічно упорядковану

систему.

19. Антагонізм цілей означає, що:

- а) одна з них виокремлюється як головна, лише після цього приймаються інші;
- б) незважаючи на непримиреність, цілі залишаються для виконання, але у різних сферах чи у різний час;
- в) конфліктуючі цілі трансформуються у єдину, ієрархічно упорядковану систему.

20. Зближення цілей означає, що:

- а) одна з них виокремлюється як головна, лише після цього приймаються інші;
- б) незважаючи на непримиреність, цілі залишаються для виконання, але у різних сферах чи у різний час;
- в) конфліктуючі цілі трансформуються у єдину, ієрархічно упорядковану систему.

Тема 1.3. Стратегічний контекст підприємства

1. Розробка варіантів стратегічних дій передбачає:

- а) сканування чинників зовнішнього середовища;
- б) використання експертних методів;
- в) використання більш дешевих сировинних ресурсів.

2. При використанні методу “мозкової атаки” пріоритет висунутих ідей належить:

- а) власнику підприємства;
- б) групі експертів-фахівців;
- в) кадровій службі підприємства.

3. Проведення ряду послідовних “мозкових атак” групою експертів фахівців має назву:

- а) методу теорії ігор;
- б) методу анкетування;
- в) методу Дельфі.

4. Критерієм економічної ефективності стратегії є:

- а) максимізація можливого внеску кожного окремого підрозділу (або робочого місця) до залишкового прибутку фірми, або мінімізація витрат ресурсів;
- б) кількість обслуговуючих підрозділів виробничої інфраструктури фірми;
- в) кількість працівників з вищою освітою.

5. Стратегічне планування виступає як:

- а) підґрунтя будь-якого іншого планування у межах підприємства;
- б) можливість забезпечення виробництва необхідними ресурсами;
- в) можливість відшукати додаткові ринки збуту виготовленої продукції.

6. Максимізація можливого внеску функціонального підрозділу до залишкового прибутку фірми або мінімізація витрат ресурсів – це:

- а) додаткове джерело інформації для розробки комплексної стратегії;
- б) критерій економічної ефективності функціонального підрозділу;
- в) кількісна оцінка внутрішнього стану підприємства.

Фаза організаційного розвитку підприємства:

- а) передує процесу розробки стратегії;
- б) починається після розробки стратегії;
- в) характерна лише для підприємств, що тільки починають свій шлях на ринку.

Поняття “планування діяльності підприємства” - це:

- а) швидке вирішування різноманітних завдань управління;
- б) показник ефективності використання ресурсів підприємства;
- в) процес визначення цілей, які підприємство передбачає досягти за певний період, найважливіша функція управління ним.

Планування на підприємстві:

- а) об'єднує підрозділи підприємства загальною метою;
- б) є проявом дії об'єктивних економічних законів;
- в) це можливість підвищити якість продукції.

За своїм змістом стратегія підприємства є:

- а) можливістю збільшення обсягів виробництва продукції;
- б) довготерміновим плановим документом;
- в) шляхом підвищення якості продукції.

Стратегічне планування - це:

- а) процедура планування в умовах постійної мінливості ринкового середовища;
- б) кількісна відповідність між взаємопов'язаними розділами та показниками плану;
- в) процес здійснення сукупності систематизованих взаємо узгоджених робіт з визначення довготермінових цілей та напрямків діяльності підприємства.

Під опором змінам на підприємстві розуміють:

- а) конфігурацію системи управління;
- б) багатогранні явища, що викликають непередбачені відстрочки, додаткові витрати та нестабільність процесу стратегічних змін;

в) відстрочку початку процесу змін.

У практиці бізнесу “культура” означає:

- а) орієнтацію керівників, або образ мислення керівників;
- б) безсумнівну підтримку процесу стратегічних змін на підприємстві;
- в) перехід опозиційних тенденцій у відкриту опозицію змінам.

Активність підтримки або опору стратегічним змінам на підприємстві залежить від:

- а) ступеня невідповідності культури та структури влади прийдешнім змінам;
- б) наслідків змін для організації;
- в) рівня у ієрархії та культурних орієнтаціях різних центрів на підприємстві.

Вибір показників для оцінки виконання стратегії залежить від:

- а) результатів контролю за виконанням стратегії;
- б) функціональної області діяльності підприємства та контрольованих параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища фірми;
- в) місце розташування виробництва.

Відстрочка початку процесу змін на підприємстві - це:

- а) форма прояву опору змінам;
- б) додаткові витрати підприємства;
- в) форма прояву ірраціональної поведінки економічної системи.

Причини опору змінам можна простежити:

- а) за рівнем якості продукції;
- б) за реакцією окремих осіб, або за спільними діями груп індивідів;
- в) за змінами обсягів виробництва певних видів продукції.

Перехід опозиційних тенденцій у відкриту опозицію змінам залежить від:

- а) характеру діяльності окремих підрозділів підприємства;
- б) наявності фінансових коштів на підприємстві;
- в) культурно-політичної орієнтації центрів сили.

Культурна орієнтація центрів сили - це:

- а) перехід опозиційних тенденцій у відкриту опозицію змінам;
- б) готовність відстоювати переконання свого центру;
- в) рівень використання влади.

Боротьбу з опором змінам слід розпочинати з:

- а) створення “стартового майданчика”;
- б) пошуку джерел опору;
- в) усунення затримок реалізації стратегічних задумів.

Тема 1.4. Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

1. Демографічні чинники характеризують:
 - а) перебіг науково-технічного прогресу;
 - б) загальний стан економіки;
 - в) зміни у структурі народонаселення.

2. Сканування стосовно до проблем стратегії підприємства - це:
 - а) безперервне упорядковане простежування за параметрами зовнішнього та внутрішнього середовища фірми;
 - б) кількісна та якісна оцінка внутрішніх сигналів про стан та динаміку стратегічного потенціалу фірми;
 - в) визначення “контрольних точок” у ланцюжках економічних явищ.

3. Моніторинг стосовно до проблем стратегії підприємства – це:
 - а) розпізнавання і правильне прочитання ринкових сигналів;
 - б) швидкість змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі фірми;
 - в) порівняння відомих аспектів поведінки конкурентів з раптовими її змінами.

4. Чинники мікросередовища:
 - а) прямо впливають на діяльність підприємства;
 - б) опосередковано впливають на діяльність підприємства;
 - в) не мають ніякого впливу на діяльність підприємства.

5. Чинники макросередовища:
 - а) не мають ніякого впливу на діяльність підприємства;
 - б) прямо впливають на діяльність підприємства;
 - в) опосередковано впливають на діяльність підприємства.

6. SWOT-аналіз – це:
 - а) аналіз можливостей, ресурсів та ризику;
 - б) аналіз впливу зовнішніх сигналів на ефективність діяльності підприємства;
 - в) аналіз виробничої та організаційної структури підприємства.

7. Одним з важливих чинників, що визначає складність зовнішнього середовища підприємства, є:
 - а) варіативність сил довкілля, швидкість їхньої дії на підприємство;
 - б) кількість промислових підприємств у регіоні;
 - в) соціальна інфраструктура регіонального ринку.

8. Варіативність сил зовнішнього середовища та швидкість їхньої дії на

підприємство є:

- а) наслідком існування значної кількості промислових підприємств у регіоні;
- б) показником розвитку соціальної інфраструктури регіонального ринку;
- в) одним з важливих чинників, що визначає складність зовнішнього середовища підприємства.

9. Економічний механізм виникнення кризового стану підприємства досліджується через:

- а) анкетування певного сегменту ринку;
- б) екстраполяцію тенденцій розвитку підприємства за 5 останніх років;
- в) постійне спостереження зовнішнього середовища.

10. Постійне спостереження зовнішнього середовища дозволяє проаналізувати:

- а) економічний механізм виникнення кризового стану підприємства;
- б) еволюцію застосовуваних на підприємстві технологій;
- в) зростання продуктивності праці допоміжних робітників.

11. Економічне сканування зовнішнього середовища – це:

- а) дослідження змін макроекономічних показників галузі і конкуренції у ній;
- б) оцінка політичної ситуації на рівні країни, регіону;
- в) дослідження розвитку НТП, принципових технологічних і технологічних нововведень.

12. Технічне сканування зовнішнього середовища підприємства – це:

- а) дослідження змін макроекономічних показників галузі і конкуренції у ній;
- б) оцінка політичної ситуації на рівні країни, регіону;
- в) дослідження розвитку НТП, принципових технологічних і технологічних нововведень.

13. Політичне сканування зовнішнього середовища підприємства – це:

- а) дослідження змін макроекономічних показників галузі і конкуренції у ній;
- б) оцінка політичної ситуації на рівні країни, регіону;
- в) дослідження розвитку НТП, принципових технологічних і технологічних нововведень.

14. Дослідження змін макроекономічних показників галузі і конкуренції у ній – це:

- а) політичне сканування;
- б) технічне сканування;
- в) економічне сканування.

15. В опрацюванні моделі стратегії оцінка політичної ситуації на рівні країни, регіону – це:

- а) політичне сканування;
- б) технічне сканування;
- в) економічне сканування.

16. Дослідження розвитку НТП, принципових технічних і технологічних нововведень – це:

- а) політичне сканування;
- б) технічне сканування;
- в) економічне сканування.

17. Періодичність спостереження визначених параметрів стану зовнішнього середовища являє собою:

- а) один з розділів методичних матеріалів, необхідних для здійснення сканування;
- б) інструментарій, що використовується для сканування;
- в) конкурентні переваги підприємства ринку.

18. Одним з розділів методичних матеріалів, необхідних для здійснення сканування, є:

- а) періодичність спостереження визначених параметрів стану зовнішнього середовища підприємства;
- б) бізнес-план;
- в) специфікація обладнання для основного виробництва підприємства.

19. Ефективність моніторингу залежить від:

- а) взаємодії чинників мікро- та макросередовища діяльності підприємства;
- б) взаємодії фахівців служби аналізу зовнішнього середовища та служби стратегічного планування;
- в) взаємодії основного і допоміжного виробництва підприємства.

20. Взаємодія фахівців служби аналізу зовнішнього середовища та служби стратегічного планування впливає на:

- а) підвищення ефективності системи менеджменту;
- б) покращення якості продукції;
- в) підвищення ефективності моніторингу зовнішнього середовища підприємства.

Тема 1.5. Стратегічний потенціал підприємства

1. Кожен з будь-яких видів ресурсів для виробничої системи являє собою:

- а) сукупність можливостей досягнення цілей;

- б) наявність кредитних ліній;
- в) комунікаційні можливості підприємства.

2. Ресурси організаційної структури економічної системи - це:

- а) характер та гнучкість управлінської системи, швидкість проходження управлінських впливів;
- б) характер виробничих приміщень;
- в) стан активів підприємства.

3. Фінансові ресурси економічної системи - це:

- а) можливість розширення просторових параметрів підприємства;
- б) стан активів, ліквідність, наявність кредитних ліній;
- в) рівень задоволення потреб споживачів.

4. Конкурентні переваги фірми означають:

- а) досягнення найбільшої продуктивності від використання всієї сукупності ресурсів підприємства;
- б) врахування інтересів потенційних споживачів;
- в) економічні методи господарювання.

5. Досягнення найбільшої продуктивності від використання всієї сукупності ресурсів підприємства забезпечує:

- а) оцінку негативних та позитивних сторін підприємства;
- б) конкурентні переваги фірми;
- в) задоволення потреб індивідуальних споживачів.

6. Поняття “альтернативної вартості” означає:

- а) оцінку того, чим слід пожертвувати, щоб досягти стратегічну мету підприємства;
- б) рівень задоволення потреб колективних споживачів на ринку;
- в) рівень задоволення потреб індивідуальних споживачів на ринку.

7. Глобальна мета економічної стратегії підприємства – це:

- а) розширення обсягів виробництва продукції;
- б) створення додаткових робочих місць;
- в) створення та підтримання конкурентних переваг фірми.

8. Основним завданням ефективно діючої економічної системи є:

- а) збільшення обсягів виробництва певного виду товару;
- б) перерозподіл ресурсів на підприємстві на користь збільшення обсягів випуску певного виду продукції;
- в) використання всіх чинників (ресурсів) виробництва у такій комбінації, що точно відповідає виробничим можливостям підприємства.

9. Зміна використання одного ресурсу спричиняє зміну інших завдяки:

- а) зміні уподобань споживачів;

- б) обмеженості ресурсів підприємства;
- в) прийнятим управлінським рішенням.

10. У процесі економічної стратегії фірми слід орієнтуватися на:

- а) підтримання конкурентних переваг;
- б) збільшення обсягу випуску продукції;
- в) покращення дизайну продукції.

11. Складність виробництва адекватних стратегічних рішень зумовлена:

- а) сумарними виробничими витратами підприємства;
- б) рівнем кваліфікації керівних кадрів;
- в) нестабільністю зовнішнього середовища.

12. Керівництвом до дії у процесі формування стратегії є:

- а) рівень спеціалізації підприємства;
- б) рівень продуктивності праці на підприємстві;
- в) уявлення зовнішнього світу про те, для чого існує фірма.

13. Функціональний аналіз підприємства – це:

- а) аналіз різних компонентів у відповідності з функціональними галузями;
- б) забезпечення виробництва робочою силою;
- в) орієнтація всіх внутрішніх функціональних структур на прийняття ринково-спрямованих рішень.

14. Спектр показників при проведенні функціонального аналізу залежить від:

- а) концепції життєвого циклу продукції;
- б) сегментації ринку;
- в) особливостей та ролі кожного структурного компоненту.

15. Ресурси підприємства - це:

- а) спеціальна ознака діяльності підприємства;
- б) можливості - засоби, умови, обставини - необхідні для здійснення накресленої стратегії фірми;
- в) світова практика використання ключових компетенцій фірми.

16. Аналіз внутрішнього середовища підприємства являє собою:

- а) функціональний аналіз;
- б) аналіз конкурентних сил галузі;
- в) аналіз ефективності джерел забезпечення підприємства ресурсами.

17. Внутрішнє середовище підприємства об'єднує:

- а) джерела забезпечення підприємства необхідними ресурсами та ціни на них;
- б) всі функціональні складові середовища всередині виробничої системи;

в) канали збуту продукції.

18. Функції підприємства:

- а) розподілені між виробниками та потенційними споживачами на ринку;
- б) розподілені між джерелами забезпечення необхідною сировиною та каналами збуту виробленої продукції;
- в) розподілені і закріплені за спеціалізованими внутрішніми структурами підприємства.

19. Виробнича служба підприємства:

- а) забезпечує процес виготовлення продукції;
- б) забезпечує постачання виробництва необхідними ресурсами;
- в) забезпечує підприємство виробничою робочою силою та іншими людськими ресурсами.

20. Кадрова служба підприємства:

- а) забезпечує процес виготовлення продукції;
- б) забезпечує постачання виробництва необхідними ресурсами;
- в) забезпечує підприємство виробничою робочою силою та іншими людськими ресурсами.

Тема 1.6. Стратегія бізнесу

1. Стратегія ціноутворення передбачає:

- а) опрацювання правил цінової політики підприємства;
- б) пошук джерел додаткового фінансування;
- в) запровадження ресурсозберігаючих технологій.

2. Служба матеріально-технічного забезпечення підприємства:

- а) забезпечує процес виготовлення продукції;
- б) забезпечує постачання виробництва необхідними ресурсами;
- в) забезпечує підприємство виробничою робочою силою та іншими людськими ресурсами.

3. Вертикальна інтеграція – це:

- а) означає, що ринкові оборудки замінюються поставками середині фірм;
- б) один з видів діяльності підприємства;
- в) ознака спеціалізації підприємства.

4. Вибір фірмою конкретної стратегії – це:

- а) процес зіставлення всіх можливостей та чинників;
- б) зміцнення структурного становища фірми;
- в) пошук шляхів подолання фірмою “бар’єру мобільності”.

5. Стратегічний хід – це:

- а) необхідність обмеження своїх дій у майбутньому з метою виникнення наміру для виконання загрози;
- б) здобуття певної репутації;
- в) спроба взяти на себе певні зобов'язання.

6. Мета розробки функціональних стратегій полягає у:

- а) втіленні результатів розумової діяльності у конкретні дії;
- б) досягненні довготермінових конкурентних переваг фірми, що забезпечать їй високу рентабельність;
- в) узагальненні моделі дій, необхідних для досягнення поставленої мети.

7. Функціональні стратегії потрібні для:

- а) організаційного розвитку фірми;
- б) відповідного розподілу ресурсів відділів та служб компанії;
- в) визначення корпоративної місії підприємства.

8. Взаємодія підрозділів (служб) фірми у процесі розробки функціональних стратегій являє собою:

- а) прояв знань працівників у галузі бізнесу;
- б) важливу умову підвищення конкурентоздатності фірми;
- в) заходи з запобігання банкрутства фірми.

9. Поняття “функціональної стратегії” потрібне для:

- а) проникнення у стратегічні задуми конкурентів;
- б) уявлення про роль підприємства на ринку;
- в) для означення напрямків діяльності тої чи іншої функціональної служби підприємства.

10. Загальна стратегія підприємства поділяється на:

- а) етапи проведення маркетингових досліджень ринку;
- б) функціональні стратегії;
- в) етапи формулювання управлінських рішень.

11. Розробка функціональної стратегії передбачає:

- а) пошук правильної поведінки підприємства у рамках завданої функції;
- б) оцінку величини витрат на фінансування підрозділу;
- в) отримання додаткових знань у галузі бізнесу.

12. Функціональна стратегія зводиться до такої орієнтації, яку:

- а) використовують як оцінку величини витрат на фінансування підрозділу;
- б) використовують як можливість отримати додаткові знання у галузі бізнесу;
- в) кожний працівник, що причетний до неї, сприймає як логічне продовження своєї діяльності.

13. Правило бажаного рівня вибору стратегії передбачає:
- а) встановлення мінімально можливих значень та бажаних значень цілей;
 - б) встановлення мінімального рівня результатів для варіанту альтернативного рішення;
 - в) складання найбільш ймовірного прогнозу перспектив.
14. Правило прогнозних значень вибору стратегії передбачає:
- а) встановлення мінімально можливих значень та бажаних значень цілей;
 - б) встановлення мінімального рівня результатів для варіанту альтернативного рішення;
 - в) складання найбільш ймовірного прогнозу перспектив.
15. Правило найбільш ймовірного вибору стратегій передбачає:
- а) встановлення мінімально можливих значень та бажаних значень цілей;
 - б) встановлення мінімального рівня результатів для варіанту альтернативного рішення;
 - в) складання найбільш ймовірного прогнозу перспектив.
16. Встановлення мінімально можливих значень та бажаних значень цілей являє собою правило:
- а) бажаного рівня вибору стратегії;
 - б) порогових значень вибору стратегії;
 - в) найбільш ймовірного вибору стратегії.
17. Встановлення мінімального рівня результатів для кожного варіанту альтернативного рішення являє собою правило:
- а) бажаного рівня вибору стратегії;
 - б) порогових значень вибору стратегії;
 - в) найбільш ймовірного вибору стратегії.
18. Складання найбільш ймовірного прогнозу перспектив являє собою правило:
- а) бажаного рівня вибору стратегії;
 - б) порогових значень вибору стратегії;
 - в) найбільш ймовірного вибору стратегії.
19. Стратегія обмеженого зростання застосовується підприємствами:
- а) що працюють у галузях із швидко змінюваними технологіями;
 - б) із стабільною технологією та стійким станом на ринку;
 - в) що є крупним і активно функціонують у декількох галузях.
20. Підприємства із стабільної технологією та стійким станом на ринку, як правило, обирають наступну стратегію:
- а) зростання;
 - б) обмеженого зростання;

в) скорочення.

Тема 1.7. Стратегія диверсифікація діяльності підприємства

1. Диверсифікація – це:

а) одночасний розвиток багатьох, не пов'язаних один з одним видів виробництва;

б) один з видів діяльності підприємства;

в) ознака спеціалізації підприємства.

2. Сінергетичний портфель – це:

а) вартісні переваги фірми;

б) фаза “обережного розвитку” підприємства;

в) група підприємницьких підрозділів, що належать одному власнику і стратегічно пов'язані один з одним.

3. Термін “сінергія” означає:

а) стратегічні переваги, що виникають при об'єднанні двох або більшої кількості підприємств в одних руках;

б) різновид стратегії стабільності;

в) різновид стратегії скорочення.

4. Стратегічні переваги, що виникають при об'єднанні двох або більшої кількості підприємств в одних руках, мають назву:

а) сканування;

б) сінергія;

в) моніторинг.

5. Проникнення у нові галузеві та сфери господарювання відбувається шляхом:

а) виконання розпоряджень органів місцевого самоврядування;

б) створення нових підприємств або переходу інших підприємств до нового власника;

в) дотримання конституційних вимог.

6. Створення нових підприємств або переходу інших підприємств до нового власника являє собою:

а) одну з форм диверсифікації;

б) один із засобів маркетингу;

в) один із методів функціонального аналізу.

7. Наступальні мотиви диверсифікації – це:

а) розподіл ризиків, ресурсів, розміщення надлишкових коштів; отримання прямих фінансових вигод; проникнення у сфери діяльності з високою рентабельністю; використання взаємодоповнюючих ресурсів;

- б) запобігання зайвих витрат; небезпека падіння попиту; поява товарів замінників; поява нових конкурентів тощо;
- в) розширення поля діяльності підприємства.

8. Оборотні мотиви диверсифікації – це:

- а) розподіл ризиків, ресурсів, розміщення надлишкових коштів; отримання прямих фінансових вигод; проникнення у сфери діяльності з високою рентабельністю; використання взаємодоповнюючих ресурсів;
- б) запобігання зайвих витрат; небезпека падіння попиту; поява товарів замінників; поява нових конкурентів тощо;
- в) розширення поля діяльності підприємства.

9. Розподіл ризиків, ресурсів, розміщення надлишкових коштів; отримання прямих фінансових вигод; проникнення у сфери діяльності з високою рентабельністю; використання взаємодоповнюючих ресурсів – це:

- а) оборотні мотиви диверсифікації;
- б) наступальні мотиви диверсифікації;
- в) розширення поля діяльності підприємства.

10. Запобігання зайвих витрат; небезпека падіння попиту; поява товарів замінників; поява конкурентів тощо – це:

- а) оборотні мотиви диверсифікації;
- б) наступальні мотиви диверсифікації;
- в) розширення поля діяльності підприємства.

11. Стратегія диверсифікації застосовується з метою:

- а) уникнути надмірної залежності підприємства від одного господарського підрозділу як одного асортиментного набору продукції тощо;
- б) розширити кількість робочих місць на підприємстві;
- в) впровадити нову технологічну лінію.

12. Уникнення надмірної залежності підприємства від одного господарського підрозділу чи одного асортиментного набору продукції складає сутність:

- а) вертикальної стратегії;
- б) горизонтальної стратегії;
- в) стратегії диверсифікації.

13. Ринки, на яких працює підприємство, виявляються у стані насичення або як скорочення попиту на продукт внаслідок того, що:

- а) продукт знаходиться на стадії відмирання;
- б) поточний бізнес дає перевищення потреби надходження грошей, що можуть бути прибутково вкладені в інші сфери бізнесу;
- в) антимонопольне регулювання не дозволяє подальшого розширення бізнесу.

14. Продукт знаходиться на стадії відмирання у разі, коли:

- а) поточний бізнес дає перевищення потреби надходження грошей, що можуть бути прибутково вкладені в інші сфери бізнесу;
- б) ринки, на які працює підприємство, виявляється у стані насичення або ж скорочення попиту на продукт;
- в) антимонопольне регулювання не дозволяє подальшого розширення бізнесу.

15. Стратегія центральної диверсифікації:

- а) передбачає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що потребує нової технології, відмінної від використовуваної;
- б) полягає у розширенні виробництва за рахунок продукції, технологічно не пов'язаної з тією, ще реалізується на нових ринках;
- в) базується на пошуку та використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів, які містяться в існуючому бізнесі.

16. Стратегія горизонтальної диверсифікації:

- а) передбачає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що потребує нової технології, відмінної від використовуваної;
- б) полягає у розширенні виробництва за рахунок продукції, технологічно не пов'язаної з тією, ще реалізується на нових ринках;
- в) базується на пошуку та використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів, які містяться в існуючому бізнесі.

17. Стратегія конгломеративної диверсифікації:

- а) передбачає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що потребує нової технології, відмінної від використовуваної;
- б) полягає у розширенні виробництва за рахунок продукції, технологічно не пов'язаної з тією, ще реалізується на нових ринках;
- в) базується на пошуку та використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів, які містяться в існуючому бізнесі.

18. Показник спеціалізації рівня диверсифікації:

- а) характеризує відносний внесок у доходи підприємства групи основних напрямків діяльності, які використовують одні і ті ж ключові чинники успіху;
- б) визначає частку обсягу продажу групи напрямків діяльності, найщільніше пов'язаних між собою;
- в) визначає частку обсягу реалізації найбільшого центру.

19. Показник рівня централізації бізнес-успіху:

- а) характеризує відносний внесок у доходи підприємства групи основних

- напрямоків діяльності, які використовують одні і ті ж ключові чинники успіху;
- б) визначає частку обсягу продажу групи напрямків діяльності, найщільніше пов'язаних між собою;
 - в) визначає частку обсягу реалізації найбільшого центру.

20. Показник рівня взаємозв'язків:

- а) характеризує відносний внесок у доходи підприємства групи основних напрямків діяльності, які використовують одні і ті ж ключові чинники успіху;
- б) визначає частку обсягу продажу групи напрямків діяльності, найщільніше пов'язаних між собою;
- в) визначає частку обсягу реалізації найбільшого центру.

РОЗДІЛ 2. КЛАСИФІКАЦІЯ СТРАТЕГІЙ І ЇХ РОЛЬ У ПРАКТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Тема 2.1. Корпоративні (портфельні) і ділові стратегії підприємства

1. Теорія ігор розглядається також як теорія:

- а) теорією невизначеності;
- б) теорією прийняття оптимальних рішень в умовах невизначеності;
- в) теорією конфліктів.

2. Коаліції дії у теорії ігор – це:

- а) сторони, що приймають участь у конфлікті;
- б) невизначеність при прийнятті рішень;
- в) прагнення супротивника приховати свої майбутні дії.

3. У теорії ігор прагнення супротивника приховати свої майбутні дії породжує:

- а) більшу доступність даних;
- б) можливість статистичної обробки даних;
- в) невизначеність.

4. Ситуація у теорії ігор – це:

- а) можливі вирішення конфлікту;
- б) процес прийняття експертних рішень;
- в) прагнення супротивника приховати свої майбутні дії;

5. З точки зору теорії ігор гра є кооперативною, коли:

- а) обговорення будь-яких своїх майбутніх дій учасниками гри є можливим;
- б) обговорення будь-яких своїх майбутніх дій учасниками гри є неможливим;
- в) конкуренти мають “слабкі місця”.

6. З точки зору теорії ігор гра є некооперативною, коли:

- а) обговорення будь-яких своїх майбутніх дій учасниками гри є можливим;
- б) обговорення будь-яких своїх майбутніх дій учасниками гри є неможливим;
- в) конкуренти мають “слабкі місця”.

7. Агресивність стратегії фірми – це:

- а) рівень змін докорінного характеру, які фірма вносить у покоління продукції, технології та концепції маркетингу;
- б) забезпечення оптимальної ефективності при використанні нових можливостей;
- в) опір змінам пропорційно відмінним особливостям між існуючою та новою структурою потенціалу фірми.

8. Комплексне стратегічне планування – це:

- а) адаптація фірми до зовнішнього середовища;
- б) внутрішня координація дій фірми;
- в) набір дій та рішень керівництва, які ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених допомогти підприємству досягти своєї цілі.

9. Корпоративна стратегія – це:

- а) стратегія розвитку маркетингу;
- б) стратегія зовнішньоекономічного розвитку підприємства;
- в) загальна, базова стратегія.

10. Загальна, базова стратегія має назву:

- а) корпоративна стратегія;
- б) стратегія зовнішньоекономічного розвитку;
- в) функціональна стратегія.

11. Бізнес-портфель являє собою:

- а) вид диверсифікації;
- б) сукупність форм і видів економічної діяльності;
- в) конкурентні переваги підприємства.

12. Сукупність форм і видів економічної діяльності має назву:

- а) диверсифікація;
- б) синергізм;
- в) бізнес-портфель.

13. Аналіз перспектив підприємства – це:

- а) визначення того, наскільки можна підняти результати діяльності підприємства, покращивши стратегію у тих видах діяльності та сегментах ринку, якими займається підприємство;
- б) порівняння перспектив підприємства у різних видах діяльності;

в) з'ясування тих тенденцій, небезпек, шансів, окремих можливих “надзвичайних ситуацій”, які потенційно здатні змінити умови, що склалися.

14. Аналіз позицій у конкурентній боротьбі – це:

а) визначення того, наскільки можна підняти результати діяльності підприємства, покращивши стратегію у тих видах діяльності та сегментах ринку, якими займається підприємство;

б) порівняння перспектив підприємства у різних видах діяльності;

в) з'ясування тих тенденцій, небезпек, шансів, окремих можливих “надзвичайних ситуацій”, які потенційно здатні змінити умови, що склалися.

15. Вибір альтернативної стратегії – це:

а) визначення того, наскільки можна підняти результати діяльності підприємства, покращивши стратегію у тих видах діяльності та сегментах ринку, якими займається підприємство;

б) порівняння перспектив підприємства у різних видах діяльності;

в) з'ясування тих тенденцій, небезпек, шансів, окремих можливих “надзвичайних ситуацій”, які потенційно здатні змінити умови, що склалися.

16. Стратегія концентрованого росту – це:

а) пошук нових ринків для вже вироблюваної продукції;

б) стратегія, коли підприємство намагається поліпшити свій продукт, або виробляє новий, не змінюючи при цьому галузі;

в) стратегія, коли підприємство прагне з даним продуктом на даному ринку завоювати найкращі позиції.

17. Стратегія посилення позиції на ринку – це:

а) пошук нових ринків для вже вироблюваної продукції;

б) стратегія, коли підприємство намагається поліпшити свій продукт, або виробляє новий, не змінюючи при цьому галузі;

в) стратегія, коли підприємство прагне з даним продуктом на даному ринку завоювати найкращі позиції.

18. Стратегія розвитку ринку – це:

а) пошук нових ринків для вже вироблюваної продукції;

б) стратегія, коли підприємство намагається поліпшити свій продукт, або виробляє новий, не змінюючи при цьому галузі;

в) стратегія, коли підприємство прагне з даним продуктом на даному ринку завоювати найкращі позиції.

19. Під конфліктом у стратегії розуміють:

а) глибокий аналіз потреб клієнтів;

б) політику спеціалізації;

в) явище чи процес, у якому беруть участь декілька сторін, що мають різні інтереси та можливості вибору доступних для них дій у відповідності до таких

інтересів.

20. У стратегії явище чи процес, у якому беруть участь декілька сторін, що мають різні інтереси та можливості вибору доступних для дій у відповідності до таких інтересів має назву:

- а) синергізм;
- б) конфлікт;
- в) диверсифікація.

Тема 2.2. Матричні методи формування корпоративної стратегії підприємства

1. Сутність методу “мозкової атаки” полягає:

- а) у проведенні галузевого аналізу фірми;
- б) у аналізі впливу зовнішніх сигналів на можливості реалізації стратегічних рішень;
- в) у пошуку нових ідей на підставі творчої співпраці групи фахівців.

2. Сутність методу Дельфі зводиться до:

- а) аналізу впливу зовнішніх сигналів на можливості реалізації стратегічних рішень;
- б) аналізу можливостей, ресурсів та ризику;
- в) проведення ряду послідовних “мозкових атак” групою експертів, територіально роз’єднаних.

3. Мета загальної схеми розробки стратегії:

- а) обрати найкращу альтернативу між потенційним прибутком та втратами фірми;
- б) провести ряд послідовних “мозкових атак”;
- в) відшукати нові ідеї на підставі творчої співпраці групи фахівців.

4. Стратегія оптимізації бізнесу:

- а) орієнтує на збереження існуючого стану якомога довше;
- б) спрямована на збільшення або підтримання частки підприємства на ринку та зміцнення відмінних переваг його продукції в умовах зростаючої конкуренції;
- в) застосовується у разі, коли підприємство може слабко впливати на ринок у галузях, що розвиваються.

5. Стратегія досягнення максимуму вигод:

- а) орієнтує на збереження існуючого стану якомога довше;
- б) спрямована на збільшення або підтримання частки підприємства на ринку та зміцнення відмінних переваг його продукції в умовах зростаючої конкуренції;
- в) застосовується у разі, коли підприємство може слабко впливати на ринок

у галузях, що розвиваються.

6. Стратегія посилення або утримання бізнесу:

- а) орієнтує на збереження існуючого стану якомога довше;
- б) спрямована на збільшення або підтримання частки підприємства на ринку та зміцнення відмінних переваг його продукції в умовах зростаючої конкуренції;
- в) застосовується у разі, коли підприємство може слабо впливати на ринок у галузях, що розвиваються.

7. Стратегія виходу з ринку полягає у:

- а) послабленні зусиль на ринку або згортанні та припиненні поставок товарів у відповідний сегмент;
- б) застосуванні нових цінових знижок;
- в) стимулюванні повторних покупок.

8. Послаблення зусиль на ринку або згортання та припинення поставок товарів у відповідний сегмент становить сутність стратегії:

- а) посилення або утримання бізнесу;
- б) досягнення максимуму вигод;
- в) виходу з ринку.

9. Орієнтація на збереження існуючого стану якомога довше становить зміст стратегії:

- а) оптимізації бізнесу;
- б) досягнення максимуму вигод;
- в) посилення або утримання бізнесу.

10. У разі, коли підприємство може лише слабо впливати на ринок у галузях, що розвиваються, застосовують стратегію:

- а) оптимізації бізнесу;
- б) досягнення максимуму вигод;
- в) посилення або утримання бізнесу.

11. Спрямованість на збільшення або підтримання частки підприємства на ринку та зміцнення відмінних переваг його продукції в умовах зростаючої конкуренції становить зміст стратегії:

- а) оптимізації бізнесу;
- б) досягнення максимуму вигод;
- в) посилення або утримання бізнесу.

12. Матриця (модель) 7S групи Мак-Кінзі рекомендована для:

- а) аналізу внутрішніх чинників підприємства, що суттєво впливають на його стан на ринку у майбутньому;
- б) оцінки кількісних і якісних параметрів бізнесу і призначена для багато

параметричного стратегічного аналізу;

в) виокремлення чинників ринку, що найбільшою мірою відповідають його специфіці і оцінюються з позицій кожного підприємства за трьома рівнями: низький, середній, високий.

13. Багатофакторна матриця (модель) “Мак-Кінзі” рекомендована для:

а) аналізу внутрішніх чинників підприємства, що суттєво впливають на його стан на ринку у майбутньому;

б) оцінки кількісних і якісних параметрів бізнесу і призначена для багато параметричного стратегічного аналізу;

в) виокремлення чинників ринку, що найбільшою мірою відповідають його специфіці і оцінюються з позицій кожного підприємства за трьома рівнями: низький, середній, високий.

14. Модель Shell/ДРМ (матриця спрямованої політики) рекомендована для:

а) аналізу внутрішніх чинників підприємства, що суттєво впливають на його стан на ринку у майбутньому;

б) оцінки кількісних і якісних параметрів бізнесу і призначена для багато параметричного стратегічного аналізу;

в) виокремлення чинників ринку, що найбільшою мірою відповідають його специфіці і оцінюються з позицій кожного підприємства за трьома рівнями: низький, середній, високий.

15. Аналіз внутрішніх чинників підприємства, що суттєво впливають на його стан на ринку у майбутньому дозволяє здійснити матриця (модель):

а) 7S групи Мак-Кінзі;

б) багатофакторна модель “Мак-Кінзі”;

в) модель Shell/ДРМ (матриця спрямованої політики).

16. Дати оцінку кількісних і якісних параметрів бізнесу, здійснити багато параметричний стратегічний аналіз дозволяє здійснити матриця (модель):

а) 7S групи Мак-Кінзі;

б) багатофакторна модель “Мак-Кінзі”;

в) модель Shell/ДРМ (матриця спрямованої політики).

17. Виокремити чинники ринку, що найбільше відповідають його специфіці і оцінити їх з позиції кожного підприємства за трьома рівнями: низьким, середнім і високим, дозволяє матриця (модель):

а) 7S групи Мак-Кінзі;

б) багатофакторна модель “Мак-Кінзі”;

в) модель Shell / ДРМ (матриця спрямованої політики).

18. Стратегічна позиція “лідер виду бізнесу” моделі Shell / ДРМ (матриця спрямованої політики):

а) характеризується найвищою привабливістю галузі і

конкурентоспроможністю бізнесу;

б) характеризується сильною конкурентною позицією підприємства, галузь є помірно привабливою;

в) характеризує підприємство із сильним і добре поставленим бізнесом але його діяльність здійснюється у непривабливій галузі.

19. Стратегічна позиція “зростання” моделі Shell/ДРМ (матриця спрямованої політики):

а) характеризується найвищою привабливістю галузі і конкурентоспроможністю бізнесу;

б) характеризується сильною конкурентною позицією підприємства, галузь є помірно привабливою;

в) характеризує підприємство із сильним і добре поставленим бізнесом але його діяльність здійснюється у непривабливій галузі.

20. Стратегічна позиція “генератор готівки” моделі Shell/ДРМ (матриця спрямованої політики):

а) характеризується найвищою привабливістю галузі і конкурентоспроможністю бізнесу;

б) характеризується сильною конкурентною позицією підприємства, галузь є помірно привабливою;

в) характеризує підприємство із сильним і добре поставленим бізнесом але його діяльність здійснюється у непривабливій галузі.

Тема 2.3. Альтернативність у стратегічному виборі

1. Стратегічна група – це:

а) група підприємств галузі, що дотримуються однакової чи подібної стратегії;

б) здатність фірми виконувати чи упроваджувати обрану нею стратегію;

в) група підприємств, що використовує однакові ресурси.

2. Конкурентний профіль фірми – це:

а) сума характеристик, образ фірми в очах потенційних споживачів на ринку;

б) рівень спеціалізації фірми з виробництва певних товарів;

в) рівень задоволення потреб споживачів.

3. Група господарських (підприємницьких) підрозділів, що належать одному власнику, має назву:

а) місія підприємства;

б) корпоративна культура;

в) синергетичний портфель.

4. Методика портфельного аналізу передбачає:

- а) застосування матричних моделей;
- б) використання переваг синергетизму;
- в) розміщення ресурсів у формі капіталу.

5. Розробка стратегії підприємства – це:

- а) процес розгляду певної кількості альтернатив розвитку підприємства;
- б) процес пошуку додаткових джерел фінансування підприємства;
- в) процес пошуку нових ринків збуту виробленої підприємством продукції.

6. Стратегія альтернативи підприємства – це:

- а) аналітичний процес у системі стратегічного планування;
- б) комплекс стратегій, які спрямовані на досягнення цілей, але надають різні можливості та характеризуються різними витратами і результатами;
- в) ранжування стратегічних проблем.

7. Комплекс стратегій, які спрямовані на досягнення цілей, але надають різні можливості та характеризуються різними витратами і результатами має назву:

- а) інжинирінг;
- б) контролінг;
- в) стратегічні альтернативи підприємства.

8. Ранжування стратегічних проблем підприємства необхідне для:

- а) визначення можливих стратегічних стратегій розвитку підприємства;
- б) здійснення стратегічного контролінгу;
- в) проведення диверсифікації виробництва.

9. Визначення стратегічних заходів, тобто змісту альтернативних стратегій, має назву:

- а) синергізм;
- б) детермінанти “національного ромбу”;
- в) ранжування стратегічних проблем підприємства.

10. Після виявлення та ранжування стратегічних проблем підприємства слід:

- а) провести функціональний аналіз підприємства;
- б) уточнити місію, здійснити опрацювання або коригування системи стратегічних цілей та формування комплексу можливих стратегічних альтернатив розвитку підприємства;
- в) здійснити моніторинг зовнішнього середовища.

11. Уточнення місії, здійснення опрацювання або коригування системи стратегічних цілей та формування комплексу можливих стратегічних альтернатив розвитку підприємства здійснюється після:

- а) виявлення та ранжування стратегічних проблем підприємства;
- б) проведення диверсифікації;
- в) визначення місії підприємства.

12. Застосування методу ранжування стратегічних проблем підприємства сприяє:

- а) виходу підприємства на світовий ринок;
- б) розвитку науково-дослідної діяльності підприємства;
- в) підвищенню обговореності вибору певних варіантів стратегій та можливості формування упереджувальних стратегічних заходів.

13. Підвищенню обґрунтованості вибору варіантів стратегій та можливості формування упереджувальних стратегічних заходів сприяє:

- а) вихід підприємства на світовий ринок;
- б) застосування методу ранжування, стратегічних проблем підприємства;
- в) розширення сегменту на національному ринку.

14. Критерій відповідальності обраної стратегії та вимогам оточення, полягає у наступному:

- а) оцінюється, наскільки обрана стратегія ув'язана з внутрішніми можливостями підприємства;
- б) перевіряється, наскільки стратегія ув'язана з вимогами з боку основних суб'єктів оточення, якою мірою враховані чинники динаміки ринку, чи будуть отримані нові конкурентні переваги тощо;
- в) з'ясується, до яких негативних наслідків для підприємства може призвести провал стратегії.

15. Критерій відповідності обраної стратегії потенціалу та можливостям підприємства, полягає у наступному:

- а) оцінюється, наскільки обрана стратегія ув'язана з внутрішніми можливостями підприємства;
- б) перевіряється, наскільки стратегія ув'язана з вимогами з боку основних суб'єктів оточення, якою мірою враховані чинники динаміки ринку, чи будуть отримані нові конкурентні переваги тощо;
- в) з'ясується, до яких негативних наслідків для підприємства може призвести провал стратегії.

16. Критерій прийнятності ризику, закладеного у стратегічну модель, полягає у наступному:

- а) оцінюється, наскільки обрана стратегія ув'язана з внутрішніми можливостями підприємства;
- б) перевіряється, наскільки стратегія ув'язана з вимогами з боку основних суб'єктів оточення, якою мірою враховані чинники динаміки ринку, чи будуть отримані нові конкурентні переваги тощо;
- в) з'ясується, до яких негативних наслідків для підприємства може

призвести провал стратегії.

17. Оцінка ув'язки обраної стратегії з внутрішніми можливостями підприємства визначається:

- а) критерієм відповідності обраної стратегії стану та вимогам оточення;
- б) критерієм відповідності обраної стратегії потенціалу та можливостям підприємства;
- в) критерієм прийнятності ринку, закладеного у стратегічну модель.

18. Перевірка ув'язки стратегії з вимогами з боку суб'єктів оточення, міри врахування чинників динаміки ринку, отримання конкурентних переваг тощо визначається:

- а) критерієм відповідності обраної стратегії стану та вимогам оточення;
- б) критерієм відповідності обраної стратегії потенціалу та можливостям підприємства;
- в) критерієм прийнятності ринку, закладеного у стратегічну модель.

19. З'ясування, до яких негативних наслідків для підприємства може призвести провал стратегії, визначається:

- а) критерієм відповідності обраної стратегії стану та вимогам оточення;
- б) критерієм відповідності обраної стратегії потенціалу та можливостям підприємства;
- в) критерієм прийнятності ринку, закладеного у стратегічну модель.

20. Організація бізнесу характеризується:

- а) конкурентними перевагами підприємства;
- б) певними властивостями продукції;
- в) способом структуризації підприємства на більш дрібні підрозділи.

Тема 2.4. Функціональні та операційні стратегії підприємства

1. Для характеристики функціональних стратегій необхідно:

- а) встановити взаємозв'язок між стратегіями бізнесу;
- б) застосувати метод Дельфі;
- в) організувати навчання персоналу.

2. Встановлення взаємозв'язку між функціональними стратегіями потрібне для:

- а) формування альтернативних варіантів стратегії;
- б) характеристики стратегій бізнесу;
- в) з'ясування сутності стратегічних перетворень на підприємстві.

3. Стратегія інноваційної діяльності охоплює:

- а) визначення місії підприємства;
- б) сканування зовнішнього середовища;
- в) процеси кардинального оновлення усіх сфер та напрямів діяльності

підприємства.

4. Стратегія ефективного маркетингу охоплює:

- а) процеси дослідження ринку, рекламування продукції, її доведення до кінцевого споживача;
- б) прогнозування зовнішнього середовища;
- в) визначення альтернативної вартості.

5. Стратегія фінансового забезпечення охоплює:

- а) процеси дослідження ринку, рекламування продукції, її доведення до кінцевого споживача;
- б) проблеми пошуку, формування та використання джерел забезпечення підприємства грошовими коштами і цінними паперами;
- в) процеси кардинального оновлення усіх сфер та напрямів діяльності підприємства.

6. Стратегія екологічної рівноваги охоплює:

- а) проблеми пошуку, формування та використання джерел забезпечення підприємства грошовими коштами і цінними паперами;
- б) процеси дослідження ринку, рекламування продукції, її доведення до кінцевого споживача;
- в) проблеми забезпечення збалансованості між станом навколишнього середовища та господарськими потребами підприємства..

7. Стратегія соціального розвитку підприємства охоплює:

- а) проблеми задоволення соціальних потреб членів трудового колективу;
- б) проблеми забезпечення збалансованості між станом навколишнього середовища та господарськими потребами підприємства;
- в) проблеми пошуку, формування та використання джерел забезпечення підприємства грошовими коштами і цінними паперами.

8. Процеси кардинального оновлення усіх сфер та напрямів діяльності підприємства є предметом:

- а) стратегії соціального розвитку;
- б) стратегії інноваційної діяльності;
- в) стратегії екологічної рівноваги.

9. Процеси дослідження ринку, рекламування продукції, її доведення до кінцевого споживача є предметом:

- а) стратегії екологічної рівноваги;
- б) стратегії фінансового забезпечення;
- в) стратегії ефективного маркетингу.

10. Проблеми пошуку, формування та використання джерел забезпечення підприємства грошовими коштами і цінними паперами є предметом:

- а) стратегії фінансового забезпечення;
- б) стратегії екологічної рівноваги;
- в) стратегії ефективного маркетингу.

11. Проблеми забезпечення збалансованості між станом навколишнього середовища та господарськими потребами підприємства є предметом:

- а) стратегії фінансового забезпечення;
- б) стратегії екологічної рівноваги;
- в) стратегії ефективного маркетингу.

12. Проблеми задоволення соціальних потреб членів трудового колективу є предметом:

- а) стратегії фінансового забезпечення;
- б) стратегії екологічної рівноваги;
- в) стратегії соціального розвитку.

13. Одним з важливих аспектів організації формування функціональних стратегій підприємства є:

- а) здійснення контролю за процесом реалізації функціональної стратегії;
- б) забезпечення функціональних підрозділів методично-нормативними матеріалами;
- в) формування соціальної політики підприємства.

14. Здійснення контролю за процесом реалізації функціональної стратегії розглядається як:

- а) чинник підвищення ефективності господарювання;
- б) один з важливих аспектів організації формування функціональних стратегій підприємства;
- в) шлях забезпечення продуктивної праці.

15. Взаємозв'язок спрямованості змісту стратегії та її окремих функцій на досягнення конкретних цілей та реалізацію місії підприємства розглядається як:

- а) елемент корпоративної культури підприємства;
- б) одна з вимог до цілей підприємства;
- в) важливий чинник, що впливає на опрацювання стратегії бізнесу.

16. Важливим чинником, що впливає на опрацювання стратегії бізнесу, вважається:

- а) взаємозв'язок спрямованості змісту стратегії та її окремих функцій на досягнення конкретних цілей та реалізацію місії підприємства;
- б) ідентифікація цілеутворення;
- в) формування стратегічних альтернатив.

17. Ефективність функціональних стратегій підприємства визначає:

- а) тип програми декомпонування;
- б) збалансованість між тенденціями розвитку підприємства та

компетенціями фахівців, їх професіоналізмом, етичними нормами;

в) модель мислення менеджерів.

18. Збалансованість між тенденціями розвитку підприємства та компетенціями фахівців, їх професіоналізмом, етичними нормами визначає:

а) тип програми декомпонування;

б) модель мислення менеджерів;

в) ефективність функціональних стратегій підприємства.

19. Важливим у ході реалізації функціональних стратегій варто вважати:

а) наявність чи відсутність конфліктів у розв'язанні внутрішніх проблем підприємства;

б) пошук інформаційних джерел підприємства;

в) формування корпоративної культури.

20. Наявність чи відсутність конфліктів у розв'язанні внутрішніх проблем підприємства є важливим для:

а) ранжування стратегічних проблем;

б) ефективної реалізації функціональних стратегій підприємства;

в) формування стратегічного альянсу.

Тема 2.5. Стратегічні аспекти у функціональних сферах діяльності підприємства

1. При характеристиці стратегічних аспектів у функціональних сферах діяльності підприємства важливим є:

а) дослідження компонентів внутрішнього середовища;

б) створення можливостей розв'язання конфліктів;

в) пошук індикаторів стратегічних досягнень.

2. Дослідження компонентів внутрішнього середовища є важливим при:

а) створенні можливостей розв'язання конфліктів;

б) характеристиці стратегічних аспектів у функціональних сферах діяльності підприємства;

в) пошуку індикаторів стратегічних досягнень.

3. При аналізі внутрішнього стану підприємства увагу варто зосередити на:

а) боротьбі з опором змінам;

б) формуванні політики ціноутворення;

в) основних показниках, що характеризують внутрішній стан підприємства.

4. Основні показники, що характеризують внутрішній стан підприємства, варто використовувати при:

а) аналізі внутрішнього стану підприємства ;

- б) класифікації цілей підприємства;
- в) здійсненні диверсифікації виробництва.

5. Важливим інструментом у ході аналізу внутрішнього стану підприємства є:

- а) здійснення сканування зовнішнього середовища;
- б) методика аналізу організаційної структури;
- в) опрацювання моделі корпоративної стратегії.

6. Методика аналізу організаційної структури виступає:

- а) чинником підвищення продуктивності праці;
- б) джерелом інвестування виробництва;
- в) важливим інструментом аналізу внутрішнього стану підприємства.

7. Методика аналізу організаційної структури підприємства передбачає:

- а) пошук шляхів диверсифікації виробництва;
- б) декомпонування стратегії підприємства;
- в) дослідження взаємозв'язку та взаємовпливу окремих структурних підрозділів підприємства.

8. Дослідження взаємозв'язку та взаємовпливу окремих структурних підрозділів підприємства є змістом:

- а) інфраструктурного забезпечення опрацювання стратегічної моделі підприємства;
- б) методики аналізу організаційної структури підприємства;
- в) концепції стратегічного управління.

9. Методика аналізу функціональних галузей підприємства передбачає:

- а) ідентифікацію та адаптацію цілеутворення;
- б) оцінку маркетингових позицій підприємства;
- в) діагностику процесів формування, функціонування та розвитку окремих напрямів і сфер діяльності підприємства.

10. Діагностика процесів формування, функціонування та розвитку окремих напрямів і сфер діяльності підприємства є змістом:

- а) методики аналізу функціональних галузей підприємства;
- б) ідентифікації та адаптації цілеутворення;
- б) оцінки маркетингових позицій підприємства.

11. Методологічна концепція аналізу внутрішнього стану підприємства передбачає знання:

- а) основ менеджменту;
- б) тенденцій розвитку світової економіки;
- в) етапів життєвого циклу продукції, кривої досвіду, ефекту від масштабу тощо.

12. Знання етапів життєвого циклу продукції, кривої досвіду, ефекту від масштабу тощо є сутністю:

- а) причин невідповідності цілей підприємства умовам ринку;
- б) методологічної концепції аналізу внутрішнього стану підприємства;
- в) альтернативи інтенсивного зростання підприємства.

13. У ході аналізу внутрішнього стану підприємства оцінка його маркетингових позицій передбачає:

- а) сегментацію ринку, вивчення потреб, переваг та очікувань споживачів тощо;
- б) визначення ключових характеристик стратегії;
- в) диверсифікацію виробництва.

14. Сегментація ринку, вивчення потреб, переваг та очікувань споживачів тощо здійснюється у ході оцінки:

- а) причин невідповідності цілей підприємства умовам ринку;
- б) альтернатив інтенсивного зростання підприємства;
- в) маркетингових позицій підприємства.

15. Оцінка конкурентних позицій підприємства серед іншого передбачає:

- а) визначення ключових характеристик стратегії;
- б) визначення галузевих стратегічних чинників успіху; визначення загальної оцінки конкурентного статусу підприємства тощо;
- в) визначення критерію Паретто-ефективності.

16. Порівняння конкурентного статусу підприємства та його конкурентів виступає важливим елементом при:

- а) оцінці конкурентних позицій підприємства;
- б) визначення критерію Паретто-ефективності;
- в) сегментації ринку, вивченні потреб, переваг та очікувань споживачів тощо.

17. Схема оцінки конкурентних переваг підприємства є:

- а) складовою аналізу стратегічних аспектів у функціональних сферах діяльності підприємства;
- б) основним чинником переваг іноземного кредитування;
- в) змістом тактичного контролінгу.

18. Важливою складовою аналізу стратегічних аспектів у функціональних сферах діяльності підприємства виступає:

- а) вибір показників для оцінки виконання стратегії;
- б) схема оцінки конкурентних переваг підприємства;
- в) інформаційним фільтром.

19. Серед інструментарію стратегічних аспектів у функціональних сферах

діяльності підприємства угода розглядається як:

- а) чинник, що враховується при формуванні цілей підприємства;
- б) критерій механізму створення корпоративної стратегії;
- в) взаємна домовленість, за якою встановлюються взаємні зобов'язання.

20. Взаємна домовленість, за якою встановлюються взаємні зобов'язання серед інструментарію стратегічних аспектів у функціональних сферах діяльності підприємства має назву:

- а) угода;
- б) притулок прибутку;
- в) критичний ринок.

Тема 2.6. Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління в Україні

1. Управління за слабкими сигналами розвивається у світовій практиці у відповідь на:

- а) різке посилення нестабільності зовнішніх умов діяльності підприємства;
- б) інтернаціоналізацію виробництва;
- в) збільшення попиту на ресурси підприємства.

2. Стратегічне управління – це:

- а) управління за слабкими сигналами;
- б) управління у відповідь на опір змінам;
- в) найбільш сучасна модифікація корпоративного планування.

3. Якості, необхідні вищому керівництву у процесі розробки стратегії:

- а) вміння виконувати ключові ролі, ініціювати виконавців, керувати процесом планування стратегії;
- б) вміння дипломатично вирішувати виробничі питання як всередині фірми, так і за її межами;
- в) вміння одягатися згідно до вимог моди.

4. Ролеві функції менеджерів (керівників окремих підрозділів) у процесі розробки стратегії визначаються:

- а) вміння виконувати ключові ролі та ініціювати виконавців;
- б) їх моделлю мислення;
- в) вміння керувати процесом планування стратегії.

5. Прогнозування діяльності підприємства – це:

- а) процедура планування в умовах постійної мінливості ринкового середовища;
- б) в умовах ринку необхідний елемент системи планування;
- в) специфічний показник розділів плану.

6. Сталий розвиток економіки – це:

- а) розвиток диверсифікованого виробництва;

- б) розширення техніко-технологічної бази виробництва;
- в) такий розвиток, який задовольняє потреби сьогодення, але не ставить під загрозу можливість майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби.

7. Розвиток, який задовольняє потреби сьогодення, але не ставить під загрозу можливість майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби, являє собою:

- а) впровадження системи маркетингу;
- б) залучення додаткових джерел сировини;
- в) сталий розвиток економіки.

8. В основу підприємства згідно до Концепції сталого розвитку суспільства (1992 р., Ріо-де-Жанейро) має бути покладений:

- а) маркетинговий підхід;
- б) еколого-економічний підхід;
- в) соціально-економічний підхід.

9. Концепція сталого розвитку – це:

- а) спосіб гармонізації взаємовідносин людини і природи та шлях до створення екологічного суспільства;
- б) етап впровадження системи маркетингу;
- в) рівень вирішення соціальних проблем на підприємстві.

10. Спосіб гармонізації взаємовідносин людини і природи як шлях до створення екологічного суспільства відображає:

- а) розвиток системи маркетингу;
- б) формування стратегічного контролінгу на підприємстві;
- в) концепцію сталого розвитку.

11. Концепція управління – це:

- а) система запобігання банкрутства;
- б) форма взаємовідносин операторів ринку;
- в) система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування економічної системи, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер відносин між окремими ланками його внутрішньої структури.

12. Система дій, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування економічної системи, механізми взаємодії суб'єкта і об'єкта управління, характер відносин між окремими ланками його внутрішньої структури, відображає:

- а) форму взаємовідносин операторів ринку;
- б) концепцію управління;
- в) рівень економічної безпеки підприємства.

13. Стратегічне управління – це:

а) мета функціонування економічної системи;
б) вплив зовнішнього середовища на розвиток підприємства;
в) поєднання цільового та інтегрального підходу до діяльності підприємства.

14. Поєднання цільового та інтегрального підходу до діяльності підприємства є основою:

- а) ефективності маркетингу;
- б) підвищення рівня продуктивності праці;
- в) стратегічного управління.

15. Мета стратегічного управління – це:

- а) розвиток інноваційних процесів;
- б) визначення місії, цілей та стратегій, опрацювання та забезпечення виконання системи поточних планів, що є основою забезпечення конкурентоспроможності підприємства у довготерміновій перспективі;
- в) розвиток інвестиційних процесів.

16. Визначення місії, цілей та стратегій, опрацювання та забезпечення виконання системи поточних планів, що є основою забезпечення конкурентоспроможності підприємства у довготерміновій перспективі являє собою:

- а) мету стратегічного управління;
- б) особливості виробничого потенціалу;
- в) галузеву приналежність підприємства.

17. Цільовий підхід – це:

- а) розвиток інноваційних процесів;
- б) розвиток інвестиційних процесів;
- в) система методів і методологічних прийомів, що забезпечують постійну орієнтацію управлінської діяльності.

18. Система методів і методологічних прийомів, що забезпечують постійну орієнтацію управлінської діяльності відображають:

- а) розвиток інноваційних процесів;
- б) розвиток інвестиційних процесів;
- в) цільовий підхід в управлінні.

19. Метою стратегічного прогнозу є:

- а) виявлення процесів та передбачення розвитку подій у майбутньому;
- б) пошук додаткових джерел сировини;
- в) формування сприятливого мікроклімату у колективі.

20. Виявлення процесів та передбачення розвитку подій у майбутньому визначає:

- а) ефективність ліквідності підприємства;
- б) рівень ліквідації підприємства;
- в) мету стратегічного прогнозу.

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник / І. А. Ігнат'єва. – Київ : Каравела, 2019. – 464 с.
2. Піжук О. І. Стратегія підприємства : навч. посіб. / О. І. Піжук. – Ірпінь : Університет ДФС України, 2018. – 390 с.
3. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / М. Портер. – Київ : Наш формат, 2020. – 424 с.

4. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.

Додаткова

5. Бестужева С. В. Особливості сучасного стратегічного розвитку підприємства у сфері міжнародного бізнесу / С. В. Бестужева, Н. О. Ткаленко // Науковий погляд: економіка та управління. – 2018. – № 1 (59). С. 20–27. – Режим доступу : http://scientificview.umsf.in.ua/archive/2018/1_59_2018/5.pdf.

6. Божкова В. В. Використання матричного інструментарію у стратегічному маркетинговому плануванні діяльності вітчизняних промислових підприємств / В. В. Божкова, Л. В. Горета // Проблеми системного підходу в економіці. – 2018. – № 4 (66). – С. 27–33.

7. Васи́лига С. М. Особливості формування стратегій розвитку для малих підприємств / С. М. Васи́лига // Ефективна економіка. – 2020. – № 1. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7611>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.1.151.

8. Грищенко О. Ф. Використання матричних методів портфельного аналізу для виявлення напрямів розвитку промислових підприємств / О. Ф. Грищенко // Проблеми системного підходу в економіці. – 2019. – Випуск № 3(71). – С. 229–237. – Режим доступу : http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/3_71_2_2019_ukr/33.pdf.

9. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація / О. І. Гудзь // Економіка і суспільство. – 2018. – № 18. – С. 346–352. – Режим доступу : https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf. 68

10. Гура О. Л. Стратегія розвитку підприємств в Україні / О. Л. Гура, В. А. Бобівський // Економіка та держава. – 2020. – № 5. – С. 175–181. – Режим доступу : <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4632&i=31>.

11. Діденко Є. О. Теоретико-методичні засади забезпечення ефективності функціонування підприємства / Є. О. Діденко, О. В. Чумак // Ефективна економіка. – 2020. – № 1. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7581>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.1.62.

12. Довбня С. Б. Удосконалення стратегічного аналізу: інтегральний підхід

/ С. Б. Довбня, О. О. Письменна, Т. М. Чабанець // Економіка і суспільство. – 2018. – № 14. – С. 312–320. – Режим доступу : https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/43.pdf.

13. Жигалкевич Ж. М. Розвиток взаємодії підприємств в межах квазіінтеграційних структур / Ж. М. Жигалкевич // Ефективна економіка. – 2020. – № 10. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8256>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.10.57.

14. Опаленко А. М. Стратегія диверсифікації виробництва як інструмент інноваційного розвитку підприємства / А. М. Опаленко, Коломицева О. В. // Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки. – 2018. – № 50. – С. 102–114. – Режим доступу : <https://doi.org/10.24025/2306-4420.0.50.2018.142982>.

15. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів / М. Портер. – Київ : Наш формат, 2019. – 624 с.

16. Ревенко О. В. Стратегічний аналіз соціальних комунікацій бізнесу в процесі пропагування тенденцій європейської / О. В. Ревенко, Т. В. Ревенко // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. праць. Харків : Вид-во ХарРІ НАДУ "Магістр". – 2020. – № 2(58). – С. 198–205.

17. Селезньова Г. О. Формування конкурентного потенціалу підприємства / Г. О. Селезньова // Інфраструктура ринку. – 2021. – Вип. 53. – С. 85–90. – Режим доступу : http://market-infr.od.ua/journals/2021/53_2021/18.pdf.

18. Селезньова Г. О. Особливості стратегічних партнерств у сучасних умовах господарювання / Г. О. Селезньова // Економіка та суспільство. – 2019. – № 20. – С. 372–376. – Режим доступу : <http://economyandsociety.in.ua>.

19. Соціально-економічні проблеми управління бізнесом : монографія / за заг. ред. А. С. Панчук, Н. С. Ляліної. – Харків : ФОП Федорко, 2021. – 303 с.

Інформаційні ресурси

20. Сайт ПНС ім. С. Кузнеця. Методичне забезпечення з навч. дисципліни "Стратегія підприємства" [Електронний ресурс] / Г. О. Селезньова. – Режим доступу : <https://pns.hneu.edu.ua/course/view.php?id=6830>

Методичне видання

САМОДАЙ Валентина Петрівна

Методичні рекомендації до практичних занять з дисципліни «Стратегія розвитку підприємства» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 051 Економіка

Відповідальний за випуск В.П. Самодай
Комп'ютерний набір і верстка
В.П. Самодай

Підписано до друку.....

Формат 60×84/16. Гарнітура Times New Roman.
Папір офсетний. Друк офсетний. Ум друк арк..

.....
Ум. Фарб.-відб. Обл.-вид. арк..

Тираж ... пр.. Вид №...

Суми: СумДПУ імені
А.С.Макаренка 40002 м. Суми,
вул. Роменська, 87
Свідоцтво ДК № 231 від 02.00.2000

Виготовлено на обладнанні СумДПУ імені А. С. Макаренка