

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**  
**Кафедра менеджменту і адміністрування**

**ПРОГРАМА КУРСУ  
ТА МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

**до практичних занять і контрольної роботи  
з дисципліни**

***«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ»***

**Харків – 2019**

Програму курсу та методичні вказівки розглянуто і рекомендовано до друку на засіданні кафедри менеджменту і адміністрування 18 лютого 2019 р., протокол № 7.

Програма курсу та методичні вказівки присвячені вивченню теоретичних основ і прикладних знань з питань стратегічного управління організацією, ознайомлення з інструментарієм і методиками розроблення стратегій організації, набуття вмінь і навичок щодо їхнього практичного застосування.

Робота містить рекомендації до практичних занять, самостійної роботи студентів, індивідуальної роботи, перелік питань до іспиту, систему поточного та підсумкового контролю і рекомендовану літературу з дисципліни.

Методичні вказівки призначені для студентів спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», що вивчають курс «Стратегічне управління», денної та заочної форм навчання.

Укладачі:

проф. О. Г. Дейнека,  
доц. О. В. Громова,  
старш. викл. Т. М. Глушенко

Рецензент

проф. Л. О. Позднякова

ПРОГРАМА КУРСУ  
ТА МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до практичних занять і контрольної роботи  
з дисципліни

*«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ»*

Відповідальний за випуск Глушенко Т. М.

Редактор Третьякова К. А.

---

Підписано до друку 28.03.19 р.

Формат паперу 60x84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк. арк. 2,25. Тираж 50. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Український державний університет  
залізничного транспорту,  
61050, Харків-50, майдан Фейербаха, 7.  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6100 від 21.03.2018 р.

## ЗМІСТ

1 Загальна характеристика дисципліни.....	4
2 Мета і завдання дисципліни.....	5
3 Програма дисципліни.....	6
4 Методичні рекомендації до практичних занять.....	8
5 Методичні рекомендації до контрольної роботи .....	46
6 Питання до іспиту .....	50
7 Критерії оцінювання знань студентів.....	53
Список літератури.....	55

## 1 ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДИСЦИПЛІНИ

Будь-яка організація має внутрішнє і зовнішнє середовища, на які впливають відповідно внутрішні і зовнішні фактори. До внутрішніх факторів належать цілі, структура, завдання, технологія, персонал організації. Зовнішні поділяються на фактори прямого впливу (постачальники, законодавство, державні органи, споживачі, конкуренти) й опосередкованого (стан економіки, науково-технічний прогрес, соціально-культурні, політичні і міжнародні фактори).

Вище керівництво організації періодично ставить перед собою цілі та затверджує короткострокові і довгострокові плани з метою досягнення цілей. Проте дуже важко передбачити, яким чином і з якою силою внутрішні і зовнішні фактори впливатимуть на організацію в майбутньому, під час виконання планових завдань. У деяких випадках вони можуть навіть зруйнувати поставлені цілі і звести нанівець затверджені плани. Тому вищому керівництву слід брати на озброєння концепцію стратегічного менеджменту.

*Стратегічний менеджмент* – це діяльність вищого керівництва організації щодо забезпечення реалізації (виконання) її цілей в умовах динамічного, мінливого та невизначеного середовища.

*Основне завдання* стратегічного менеджменту полягає в досягненні цілей організації шляхом оптимального використання її внутрішніх факторів з урахуванням факторів зовнішнього середовища і приведення потенціалу організації відповідно до вимог мінливого зовнішнього середовища для забезпечення конкурентоспроможності та ефективного функціонування в майбутньому.

Матеріал навчальної дисципліни базується на знаннях, яких студенти набули з навчальних дисциплін «Менеджмент і адміністрування», «Маркетинг», «Економіка і фінанси підприємства», «Менеджмент організацій», «Менеджмент персоналу».

Знання, яких студенти набули після вивчення дисципліни «Стратегічний менеджмент», використовуються в дипломному проектуванні.

## 2 МЕТА І ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ

*Мета дисципліни* – набуття студентами теоретичних знань з питань стратегічного управління організацією, ознайомлення з інструментарієм і методиками розроблення стратегій організації, набуття вмінь і навичок щодо їхнього практичного застосування.

*Основними завданнями* вивчення дисципліни є:

- отримання студентами уявлення про сутність стратегічного менеджменту та його функції;
- ознайомлення з методами аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища організації;
- набуття навичок з розроблення стратегій організації;
- опанування методів аналізу й управління набором стратегічних зон господарювання;
- ознайомлення з технологією розроблення і затвердження стратегічного плану (програм, проектів) організації;
- набуття навичок з формулювання місії та цілей організації;
- набуття знань і вмінь з організації процесу виконання стратегій і стимулювання персоналу;
- отримання уявлення про стратегічний контроль і його етапи, опанування методів стратегічного контролю.

В результаті вивчення дисципліни студент повинен **знати**: методологію та методи стратегічного менеджменту; технології аналізу, оцінки взаємозв'язку між ринковим попитом, діяльністю конкурентів, якістю їхньої продукції, з одного боку, та проблемами і можливостями своєї компанії, її здатністю задовольняти потреби клієнтів, з іншого боку; методи розроблення стратегії на різних рівнях управління організаціями (підприємствами), формування і втілення в життя комплексу організаційних (адміністративних) заходів для реалізації обраного варіанта стратегії.

Після закінчення вивчення дисципліни студент повинен **уміти**: використовувати моделі, інструменти стратегічного управління стосовно організації в різних конкретних ситуаціях; застосовувати концептуальні положення стратегічного управління на практиці; проводити первинний стратегічний аналіз стосовно організації; розробляти загальну та функціональну стратегію для організації; проводити SWOT-

аналіз і вибирати базові стратегії для конкретних продуктів, що виробляє організація; виділяти стратегічні зміни в організації і ранжувати їх за пріоритетністю; визначати систему показників ефективності стратегічного управління.

Основою формування у студента знань і навичок з дисципліни є лекції, практичні заняття, а також самостійна робота, зокрема вивчення основної і додаткової літератури, самостійне розв'язання задач.

Вивчення навчального матеріалу дисципліни сприятиме підвищенню рівня економічної підготовки студентів, формуванню в них навичок самостійного науково-аналітичного опрацювання проблем з позицій стратегічного управління організації, ознайомленню з інструментарієм і методиками розроблення стратегій організації, набуттю вмінь і навичок щодо їхнього практичного застосування, проведенню самостійної роботи студентів і виконання ними контрольної роботи, а також складанню іспиту.

### **3 ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ**

#### **Змістовий модуль 1**

##### **Тема 1. Загальна концепція стратегічного управління**

Передумови розвитку стратегічного управління. Етапи розвитку корпоративного планування. Сутність і значення стратегічного управління. Стратегічне управління і стратегічне планування: механізм взаємозв'язку.

##### **Тема 2. Основні складові стратегічного управління**

Поняття стратегічної одиниці бізнесу і портфеля підприємства. Корпоративний, діловий і функціональний рівень стратегії. Модель стратегічного управління. Типи стратегічного управління.

##### **Тема 3. Формування стратегічних цілей підприємства**

Стратегічне управління як реалізація цільового підходу. Роль, значення, сутність і місце цілі у стратегічному управлінні. Місія як генеральна ціль підприємства. Класифікація цілей. Дерево цілей підприємства.

#### **Тема 4. Аналіз стратегічних факторів зовнішнього середовища**

Основні підходи до розуміння середовища організації. Аналіз зовнішнього середовища організації.

#### **Тема 5. Аналіз внутрішнього середовища організації**

Аналіз безпосереднього оточення організації. Характеристика галузі. Модель галузевої конкуренції за М. Портером.

### **Змістовий модуль 2**

#### **Тема 6. Система стратегій підприємства**

Основні фактори, які впливають на визначення загальної стратегії організації. Характерні ознаки конкурентних стратегій за М. Портером. «Портфель» стратегій підприємства.

#### **Тема 7. Методи та інструменти портфельного аналізу**

Цілі й основні етапи портфельного аналізу. Матриця Бостонської консультативної групи. Матриця McKinsey-General Electric.

#### **Тема 8. Загальний підхід до розроблення стратегії**

Розроблення стратегії організації. Вибір стратегії.

#### **Тема 9. Система забезпечуючих стратегій**

Загальна оцінка стратегічного потенціалу. Ресурсні стратегії. Функціональні стратегії.

#### **Тема 10. Шляхи удосконалення процесу реалізації стратегії**

**Розроблення додаткових планів і конкретних орієнтирів, спрямованих на реалізацію стратегії. Пошук кращих методів реалізації стратегії. Розроблення системи мотивації та винагородження щодо реалізації стратегії.**

## **4 МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ**

Практичні заняття з дисципліни застосовуються як для денної, так і заочної форм навчання. Метою практичних занять є поточна перевірка рівня знань і засвоєння студентами навчального матеріалу даної дисципліни. На практичних заняттях передбачається проведення модульного контролю.

На практичні заняття виносяться лише найважливіші і найскладніші питання дисципліни. Решту питань студенти опрацьовують самостійно.

Під час підготовки до практичних занять студент повинен прочитати конспект лекцій з відповідних тем і звернутися до літературних джерел, рекомендованих у цьому розділі. Якщо деякі питання залишилися незрозумілими для студента, їх обговорюють в аудиторії на практичному занятті.

### **ТЕМА 1. Методологічні засади стратегічного менеджменту**

- 1 Передумови та етапи розвитку стратегічного управління.
- 2 Сутність і значення стратегічного управління.
- 3 Стратегічне управління і стратегічне планування: механізм взаємозв'язку.

#### **Питання і завдання до теми**

- 1 Назвіть основні етапи розвитку процесу планування.
- 2 У чому полягають сутність і функції стратегічного менеджменту.
- 3 Що відрізняє стратегічні рішення від інших типів рішень? Наведіть приклади стратегічних рішень із практики українських підприємств.
- 4 Які фактори впливають на якість управлінського рішення?
- 5 Які особливості управлінських завдань вищого керівництва підприємства?
- 6 Який спосіб дій при вирішенні стратегічних завдань найбільшою мірою властивий керівникам українських підприємств?
- 7 Порівняйте два підходи до організації управління: виробничий і маркетинговий (ринковий). Порівняння проведіть за такими параметрами:



- Які фахівці, як правило, стоять на чолі підприємства?
- Які цілі переважають (внутрішні чи зовнішні)?
- Який горизонт планування?
- Як здійснюється оновлення продукції?
- Дайте характеристику асортименту продукції.
- Охарактеризуйте виробничий процес.
- Який переважаючий тип структури управління?
- Оцініть інші можливі параметри.

8 Відомий фахівець у галузі стратегічного менеджменту І. Ансофф стверджує, що «стратегія – поняття важковловиме і дещо абстрактне. Її вироблення зазвичай не приносить фірмі жодної безпосередньої користі. Крім того, вона дорого обходиться як за грошовими витратами, так і за витратами часу керівників». Чому ж тоді підприємства займаються розробленням стратегії?

9 Чи можна впроваджувати у діяльність підприємства окремі елементи стратегічного управління, не використовуючи системний підхід, і чи викличе це позитивний ефект?

10 Назвіть бар'єри використання стратегічного управління на підприємствах малого бізнесу в Україні.

11 Які з переваг стратегічного управління важко реалізувати в умовах вітчизняної економіки і чому?

### **Теми рефератів**

1 Принципи стратегічного менеджменту.

2 Наукові підходи до визначення категорії «стратегія».

3 Наукові підходи до визначення категорії «стратегічний менеджмент».

4 Основні завдання і функції стратегічного менеджменту організацій.

5 Стратегічний менеджмент як навчальна дисципліна.

### **Питання для дискусії**

1 Передумови розвитку стратегічного менеджменту на вітчизняних підприємствах.

2 Етапи розвитку корпоративного планування.

### **Тести для самоперевірки знань**

1 Поняття «організація» передбачає:

а) внутрішню впорядкованість усієї системи та її частин, їхню погодженість і взаємодію;

б) сукупність процесів чи дій, спрямованих на утворення і розвиток зв'язків між частинами цілого;

в) об'єднання людей з певною метою;

г) створення груп та угруповань;

д) дотримання правил і процедур групою людей.

*2 Особливостями стратегічного управління є:*

а) пошук переваг у конкурентному оточенні, відстеження й адаптація до їхніх змін;

б) узгодження внутрішнього потенціалу організації та можливостей, які містяться в зовнішньому середовищі;

в) зорієнтованість на досягнення сформульованих цілей;

г) пошук резервів діяльності організації.

*3 Формування стратегічного мислення менеджера забезпечує:*

а) розпізнавання та адекватне реагування на зміни в середовищі організації;

б) усвідомлення можливості впливу на формування середовища, а не лише реагування на зміни в ньому;

в) логічне обґрунтування форм і методів залучення та використання всіх видів ресурсів;

г) координацію напрямів діяльності;

д) зорієнтованість на аналіз всіх деталей при прийнятті управлінського рішення.

*4 Який вітчизняний науковий напрям вважають теоретичною основою адміністративно-командної системи:*

а) директивний;

б) теологічний;

в) генетичний;

г) індикативний;

д) еволюційний?

*5 Які основні особливості вітчизняного управління сформувалися у період 30—80-х років ХХ століття:*

а) використання директивних методів управління виробництвом і розподілом продукції;

б) централізоване забезпечення кожного підприємства матеріально-технічними ресурсами;

в) встановлення державних цін на продукцію підприємства;

г) націленість планів на вирішення поточних питань;

д) використання методу екстраполяції?

*6 Стратегічний менеджмент як система складається з таких елементів:*

- а) ціннісні орієнтації керівників;
- б) стратегія організації;
- в) організаційна структура;
- г) організаційна (корпоративна) культура;
- д) методи управління організацією.

*7 Принципами програмно-цільового методу управління є:*

- а) Цільова спрямованість на вирішення певної проблеми на кожному з етапів розвитку системи;
- б) комплексність у розробленні та реалізації обраної стратегії для вирішення проблеми;
- в) безперервність і спадковість рішень, що приймаються на різних рівнях управління;
- г) багатоваріантність розробок, що дозволяє обрати найбільш раціональний шлях керованого розвитку певного процесу (явища).

*8 Основні етапи розроблення стратегії розвитку організації:*

- а) аналіз середовища;
- б) формування організаційної структури;
- в) формулювання місії та цілей;
- г) вибір стратегії розвитку;
- д) реалізація стратегії.

*9 До критеріїв потенційно ефективної стратегії належать:*

- а) гнучка адекватність, тобто власні стратегічні зміни повинні бути адекватними змінам в оточенні організації;
- б) стратегічна унікальність як цільовий пошук можливостей майбутнього бізнес-успіху там, де його ще не побачили конкуренти;
- в) ситуаційність, яка проявляється при аналізі конкретної ситуації для визначення ключових факторів майбутнього успіху організації;
- г) майбутня невизначеність як стратегічна можливість, тобто здатність перетворювати зміни зовнішнього оточення організації у свої конкурентні переваги.

*10 Стратегічний менеджмент ґрунтується на таких принципах:*

- а) організація є «відкритою» соціально-економічною системою;
- б) організація є «закритою» системою із заданими цілями;
- в) постійний перегляд й оновлення «стратегічного набору»;
- г) посилення гнучкості планування;
- д) узгодження потенціалу самої організації та можливостей, що виникають у зовнішньому середовищі.

## **ТЕМА 2. Основні складові стратегічного менеджменту**

1 Поняття стратегічної одиниці бізнесу та «портфеля» підприємства.

2 Типи стратегій.

3 Місія та цілі організації.

### **Питання і завдання до теми**

1 Що характерно для простої, функціональної та дивізійної структур?

2 Дайте визначення стратегічній одиниці бізнесу (СОБ).

3 Що покладено в основу визначення СОБ?

4 Розгляньте діяльність будь-якого відомого вам підприємства (можна скористатися газетним або журнальним матеріалом) і визначте самостійні сфери діяльності, для яких можуть бути розроблені ділові стратегії.

5 Які функціональні стратегії можуть бути розроблені для досліджуваного підприємства?

6 Скільки рівнів стратегічних рішень можна виділити на багатопродуктових підприємствах?

7 Що таке місія підприємства? Наведіть приклади місій.

8 Які фактори необхідно враховувати у першу чергу при постановці стратегічних цілей вітчизняними підприємствами?

9 Наведіть приклади коректного і некоректного формулювання стратегічних цілей.

10 Назвіть переваги і недоліки формування стратегії управлінським персоналом підприємства і сторонніми консультаційними організаціями.

11 Чи є стратегія розвитку підприємства його комерційною таємницею?

12 Чи мають право менеджери виконавчого рівня приймати стратегічні рішення? Якщо так, то в яких ситуаціях?

13 Чи впливає на прийняття стратегічного рішення думка трудового колективу підприємства?

14 Заповніть таблицю 1, визначивши місію бізнесу у різних сферах діяльності.

Таблиця 1

Сфера діяльності	Виробничий підхід	Маркетинговий підхід
Перукарня та інші послуги	Стрижка, укладання волосся	Ми робимо жінок привабливими
Вагон-ресторан		
Готель привокзальний		
Вокзал залізничний		
Привокзальна парковка авто		
Пасажирський вагон далекого прямування		
Привокзальна кімната відпочинку для матері і дитини		
Привокзальна кімната відпочинку		

### ***Ситуаційне завдання***

Із середини 1990-х років практично всі великі виробники соків почали переходити на виготовлення сучасної упаковки «тетра-пак» місткістю 1, 0,33 і 0,2 л. Упаковки місткістю 1,5 і 2 л в Україні не прижилися. Такі упаковки використовують здебільшого зарубіжні компанії. Підвищувати якість будь-якого соку складно, тому що вона може як відповідати, так і навпаки не відповідати Державному стандарту. Тому основну увагу українські виробники почали звертати на упаковку, багатофункціональне її використання. Наприклад, одним з варіантів залучення покупців до своєї продукції є використання упаковки «тетра-слім» із клапаном, що спрощує вживання і

зберігання соків. Першими в Україні в таких пакетах почали випускати свою продукцію ТОВ «Сандора» і ДП «Гута-Укр». Однак через те що впровадження «елітної» упаковки передбачає значні витрати (понад 300 тис. дол.), велика частка соків і нектарів (70–80 %) випускається в упаковці «тетра-пак». До 10 % українських соків розливається у пляшки із закруткою «twist off». Інші 15–20 % натуральних соків, як і раніше, випускаються колишніми державними підприємствами на старому устаткуванні у скляних банках місткістю 1–3 л. Це 100 % соки, виготовлені з місцевої сировини.

Ціни на соки у скляному посуді у 1,5–2 рази нижчі. Тому в Україні, маючи на увазі низьку купівельну спроможність основної маси населення, соки з цим видом упаковки і надалі користуватимуться попитом, незважаючи на незручності у процесі споживання. На частоту споживання соків, як і решти безалкогольних напоїв, значно впливає температурний режим, що дотримується в період передпродажного зберігання товару. Використання холодильників, особливо влітку, дає змогу магазину істотно збільшувати обсяги реалізації соків. Заводи-виробники з цією метою практикують навіть безкоштовне установаження холодильного устаткування (холодильних шаф з рекламними написами) у роздрібних підприємствах, що торгують їхньою продукцією. З метою підвищення частоти споживання продовольчих товарів багато торговельних підприємств організовують бари, кафетерії. Причому найчастіше допомагають їм у цьому як виробники, так і оптові посередники, зацікавлені у збільшенні обсягів продажу.

#### **Завдання**

1 Охарактеризувати товарну стратегію вітчизняних фірм на ринку соків.

2 Запропонувати заходи стимулювання попиту на соки в різних упаковках.

3 Розробити пропозиції з просування продукції нової вітчизняної фірми, що збирається вийти на український ринок соків.

#### ***Питання для дискусії***

1 Поняття стратегічної одиниці бізнесу і «портфеля» підприємства.

2 Корпоративний, бізнесовий та функціональний рівні стратегії.

***Тести для самоперевірки знань***

***1 Стратегія організації — це:***

- а) основне призначення організації, чітко визначена мета її існування;
- б) генеральна довгострокова програма дій і порядок розподілу ресурсів організації для досягнення її цілей;
- в) процес визначення цілей діяльності організації;
- г) головна мета у сфері виробництва.

***2 До функціональних стратегій підприємства належать:***

- а) стратегії планування, організації, мотивації, контролю;
- б) глобальна, багатонаціональна;
- в) маркетингова, фінансова, кадрова, інноваційна;
- г) стратегії низьких витрат, скорочення ринку, розвитку товару.

***3 У диверсифікованій фірмі стратегії за рівнем розроблення класифікують:***

- а) на вищі, середні, нижчі;
- б) глобальні, міжнародні, регіональні, місцеві;
- в) комплексні, конгломератні, спеціалізовані;
- г) корпоративні, ділові, функціональні, операційні.

***4 Стратегію організації розробляють у такій послідовності:***

- а) вивчення сильних і слабких сторін підприємства, а потім — можливостей і загроз із зовнішнього середовища;
- б) аналіз середовища, розроблення місії та системи цілей, оцінювання і добір стратегії, реалізація і контроль;
- в) бізнес-стратегія, корпоративна, функціональна й операційна;
- г) аналіз внутрішніх ресурсів, вивчення сильних і слабких сторін підприємства, добір стратегії, реалізація і контроль.

***5 Критерієм ефективності стратегічного управління є:***

- а) забезпечення прибутковості діяльності;
- б) своєчасність і точність реакції організації на нові запити ринку та зміни в бізнес-середовищі;
- в) раціональне використання виробничого потенціалу;
- г) правильне визначення сильних і слабких сторін підприємства.

*6 Визначте рівні, на яких приймаються стратегічні рішення:*

- а) корпоративний, бізнесовий, функціональний;
- б) підприємницький, адаптивний, плановий;
- в) корпоративний, підприємницький, функціональний;
- г) бізнесовий, плановий, функціональний;
- д) функціональний, корпоративний, адаптивний.

*7 Корпоративна стратегія:*

- а) забезпечує довгострокові конкурентні переваги структурного підрозділу;
- б) розробляється функціональними відділами і службами підприємства;
- в) це конкретний особливий вид діяльності, що визначає напрямки або стадії процесу управління;
- г) описує загальний напрямок розвитку підприємства;
- д) це вид управлінської діяльності.

*8 Бізнесова стратегія:*

- а) описує загальний напрямок розвитку підприємства;
- б) забезпечує довгострокові конкурентні переваги структурного підрозділу;
- в) розробляється функціональними відділами і службами підприємства;
- г) це конкретний особливий вид діяльності, що визначає напрямки або стадії процесу управління;
- д) це вид управлінської діяльності.

*9 Функціональна стратегія:*

- а) описує загальний напрямок розвитку підприємства;
- б) забезпечує довгострокові конкурентні переваги структурного підрозділу;
- в) розробляється функціональними відділами і службами підприємства на основі корпоративної та бізнесової;
- г) це конкретний особливий вид діяльності, що визначає напрямки або стадії процесу управління;
- д) це вид управлінської діяльності.

*10 Модель стратегічного управління складається з таких етапів:*

- а) аналіз середовища, визначення місії та цілей, вибір стратегій, виконання стратегії, оцінка і контроль;
- б) аналіз середовища, визначення цілей і реалізація стратегії;



в) планування, організація, мотивація і контроль, необхідні для досягнення певної мети;

г) планування, організація, мотивація;

д) планування, організація, контроль і регулювання.

*11 Завдання стратегічного контролю:*

а) систематичне спостереження за діяльністю об'єкта управління з метою виявлення відхилень від встановлення норм і правил у процесі виконання певних завдань;

б) виявлення відхилень від встановлених норм і правил;

в) спостереження за дотриманням об'єктами управління певних норм і правил;

г) оцінка стану контрольованого об'єкта, з'ясування причин відхилень і здійснення коригування при необхідності;

д) встановлення постійних взаємовідносин між ланками управління.

*12 Коли здійснюється попередній контроль в організації:*

а) до фактичного початку виконання певних робіт;

б) у період виконання запланованих робіт;

в) після виконання запланованих робіт;

г) перед виплатою зарплати;

д) перед початком нового фінансового року?

*13 Коли здійснюється поточний контроль в організації:*

а) у ході проведення певних робіт;

б) після виконання певних робіт;

в) до фактичного початку виконання певних робіт;

г) перед виплатою зарплати;

д) перед початком нового фінансового року?

*14 Коли здійснюється заключний контроль в організації:*

а) після виконання запланованих робіт;

б) до фактичного початку виконання робіт;

в) у ході проведення певних робіт;

г) перед виплатою зарплати;

д) в кінці фінансового року?

*15 Визначте, які є типи стратегічного управління:*

а) корпоративний, підприємницький, функціональний;

б) бізнесовий, плановий, функціональний;

в) функціональний, корпоративний, адаптивний;

г) корпоративний, бізнесовий, функціональний;

д) підприємницький, адаптивний, плановий.

### **ТЕМА 3. Аналіз стратегічних факторів зовнішнього середовища**

- 1 Основні складові, типи і фактори зовнішнього середовища.
- 2 PEST – аналіз макросередовища підприємства.
- 3 Галузевий аналіз і характеристика галузевого оточення.
- 4 Фактори конкуренції: модель аналізу конкуренції

М. Портера.

#### **Питання і завдання до теми**

1 Охарактеризуйте зовнішнє середовище українського бізнесу з точки зору економічних, політичних, демографічних і соціальних факторів.

2 Які зміни макросередовища можуть впливати на компанію через зацікавлені групи в мікросередовищі?

3 Наведіть приклад успішно діючої фірми у будь-якій сфері. Що, на вашу думку, є факторами успіху даної фірми?

4 Обґрунтуйте, для чого потрібно вивчати конкурентів. Чи завжди потрібно вивчати конкурентів.

5 Що ви розумієте під конкуренцією?

6 Що таке конкурентна перевага?

7 Що таке конкурентоспроможність?

8 Дайте визначення поняттям «ринок»?

9 Наведіть параметри монополістичної конкуренції.

10 Які фактори впливають на конкурентну боротьбу?

11 Розкрийте досвід США відносно конкурентоспроможності країни.

12 Що зроблено в Україні відносно її конкурентоспроможності?

13 У чому особливість теорії конкурентної переваги М. Портера?

14 У чому особливості формування конкурентних переваг на основі ексклюзивної цінності об'єкта?

15 За якими ознаками класифікуються конкурентні переваги об'єктів?

16 Перерахуйте основні типові фактори конкурентної переваги персоналу, товару, організації.

17 За якими факторами визначається конкурентоспроможність країни?

18 Обґрунтуйте, чому потрібно вивчати споживачів. Чи завжди це необхідно?

19 У чому ви бачите особливості проведення стратегічного аналізу зовнішнього середовища організації?

### *Ситуаційне завдання*

Постійне вдосконалення асортименту продукції дає змогу виробнику не тільки утримувати свою частку ринку, а й завойовувати частки ринку конкурентів. Великі фірми-лідери мають набагато більше можливостей для вдосконалення асортименту продукції, що випускається. Прикладом є діяльність в Україні компанії Procter & Gamble — світового лідера на ринку засобів, призначених для догляду за волоссям. Її відомий в Україні шампунь PANTENE PRO-V містить провітамін ff5, що глибоко проникає у волосся, живить його від коренів до кінчиків і додає здорового та блискучого вигляду. Компанія Procter & Gamble існує понад 160 років. Чисельність персоналу — 110 тис. осіб. Компанія має 22 науково-дослідних центри, де працює 7,5 тис. науковців, у тому числі 1,3 тис. докторів наук. Це більше, ніж у Гарвардському, Стенфордському університетах і Масачусетському технологічному інституті разом узятих. Щорічно витрати компанії на наукові дослідження перевищують 1,5 млрд дол. Природно, що всі зусилля цих центрів спрямовані на вдосконалення асортименту продукції, що випускається, і створення нових виробів. Шампунь PANTENE PRO-V за всіма критеріями (лабораторними і споживчими) одержав найвищу оцінку — «дуже добре». Відтепер компанія має право маркувати свій товар відповідним символом. Завдяки своїй фінансовій могутності компанія «Procter & Gamble» проводить масовану рекламу шампуню, і в результаті український споживач визнав шампунь. Однак через високу ціну шампунь недоступний для масового споживача. Тому незважаючи на беззаперечні переваги PANTENE PRO-V вітчизняний ринок наповнений безліччю інших видів шампунів, причому деякі з них не поступаються лідеру. Наприклад, на тому ж конкурсі одночасно з «Procter & Gamble» високою нагородою — дипломом лауреата конкурсу «Обличчям до споживача» — було відзначено маловідомий

український дитячий шампунь «Купава». Через хронічну відсутність засобів на рекламу цей шампунь чекає кращого майбутнього. Проте він має беззаперечну перевагу, бо виробляється в Україні і його ціна завжди буде нижчою за імпорتنі аналоги, що має важливе значення для товарів масового попиту.

**Завдання**

1 Здійснити SWOT-аналіз виробництва шампунів компанії «Procter & Gamble».

2 Визначити основні конкурентні переваги шампуню PANTENE PRO-V. Охарактеризувати конкурентну стратегію компанії Procter & Gamble.

3 Які конкурентні переваги компанії є найефективнішими на ринку і чому:

- авторитет бренду;
- можливість широкої цінової конкуренції;
- широкий асортимент продукції;
- функціональні характеристики?

4 Які стратегічні заходи можуть стати пріоритетними для конкурентів компанії Procter & Gamble:

- посилення конкурентної боротьби на ринку прального порошку;

- захоплення лідируючих позицій на інших сегментах ринку мийних засобів?

***Питання для дискусії***

1 Аналіз безпосереднього оточення організації. Характеристика галузі. Модель галузевої конкуренції за М. Портером.

2 Методи аналізу середовища.

***Тести для самоперевірки знань***

1 Що є головною метою стратегічного аналізу зовнішнього середовища організації:

а) інформація про можливості, які необхідно враховувати при формуванні місії організації;

б) інформація про загрози, які необхідно враховувати при розробленні продуктово-маркетингової стратегії організації;

в) інформація про загрози та можливості, які необхідно враховувати при прийнятті всіх головних стратегічних рішень;

г) здійснення цілеспрямованого впливу на певний об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин;

д) робота, що пов'язана з переробкою інформації?

*2 Яка структура стратегічного аналізу внутрішнього середовища організації є правильною:*

а) стратегічний аналіз відповідно до структури окремих бізнесів організації;

б) стратегічний аналіз, який відповідає функціональній структурі організації;

в) ситуаційний стратегічний аналіз, який забезпечує стратегічний бізнес-успіх;

г) визначення обсягів реалізації продукції замовникам і відповідних контрактів;

д) визначення обсягів виробництва продукції базових галузей?

*3 Яка із характеристик сценарного планування як елемента системи стратегічного управління є найточнішою:*

а) процес розроблення одноваріантних прогнозів розвитку зовнішнього середовища організації на відповідну стратегічну перспективу;

б) процес розроблення багатоваріантних прогнозів розвитку зовнішнього середовища організації на відповідну стратегічну перспективу;

в) процес розроблення не більше чотирьох суттєво різних сценаріїв розвитку організації, в яких надається інформація, необхідна для прийняття правильних рішень з усіх головних питань стратегії розвитку організації на відповідну перспективу;

г) діяльність, пов'язана з отриманням якісної інформації про можливі варіанти розвитку зовнішнього середовища організації та з прийняттям рішень з відповідних стратегічних питань;

д) здійснення відповідно до структури окремих бізнесів організації?

*4 Що є результатом стратегічного аналізу:*

а) модель об'єкта дослідження (організації) та її оточення;

б) збирання інформації;

в) доставка і страхування товару;

г) продаж товарів;

д) все зазначене?

*5 Що таке зовнішнє середовище організації:*

а) сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість організації і на які вона не може впливати взагалі або має незначний вплив;

б) сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість організації і на які вона може впливати через встановлення ефективних комунікацій;

в) сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість організації і перебувають під безпосереднім контролем керівників і персоналу організації;

г) сукупність лінійних і функціональних служб;

д) сукупність лінійних органів управління?

*6 Що таке безпосереднє середовище організації:*

а) сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість організації і на які вона не може впливати взагалі або має незначний вплив;

б) сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість організації і на які вона може впливати через встановлення ефективних комунікацій;

в) сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість організації і перебувають під безпосереднім контролем керівників і персоналу організації;

г) сукупність лінійних і функціональних служб;

д) сукупність лінійних органів управління?

*7 Що таке внутрішнє середовище організації:*

а) сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість організації і на які вона не може впливати взагалі або має незначний вплив;

б) сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість організації і на які вона може впливати через встановлення ефективних комунікацій;

в) сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість організації і перебувають під безпосереднім контролем керівників і персоналу організації;

г) сукупність лінійних і функціональних служб;

д) сукупність лінійних органів управління?

*8 Визначте фактори зовнішнього середовища організації:*

а) економічні, політичні, соціально-демографічні, технологічні, географічні, природні, міжнародні;

б) споживачі, конкуренти, постачальники, товари-замінники;

в) рівень організації виробництва, кадрове забезпечення, рівень виробництва та науково-технологічне забезпечення, організація маркетингу, фінанси та інвестиції;

г) підвищення культури управління, удосконалення методів управління;

д) удосконалення економічних методів управління, підвищення культури управління, перехід на ринкові відносини.

*9 Визначте фактори безпосереднього середовища організації:*

а) економічні, політичні, соціально-демографічні, технологічні, географічні, природні, міжнародні;

б) споживачі, конкуренти, постачальники, товари-замінники;

в) рівень організації виробництва, кадрове забезпечення, рівень виробництва та науково-технологічне забезпечення, організація маркетингу, фінанси та інвестиції;

г) підвищення культури управління, удосконалення методів управління;

д) удосконалення економічних методів управління, підвищення культури управління, перехід на ринкові відносини.

*10 Визначте фактори внутрішнього середовища організації:*

а) економічні, політичні, соціально-демографічні, технологічні, географічні, природні, міжнародні;

б) споживачі, конкуренти, постачальники, товари-замінники;

в) рівень організації виробництва, кадрове забезпечення, рівень виробництва та науково-технологічне забезпечення, організація маркетингу, фінанси та інвестиції;

г) підвищення культури управління, удосконалення методів управління;

д) удосконалення економічних методів управління, підвищення культури управління, перехід на ринкові відносини.

*11 Показники, за якими визначаються економічні фактори:*

а) система оподаткування, ставки банківського кредиту, система ціноутворення, розмір ВВП, загальний рівень економічного розвитку, продуктивність праці, темпи інфляції;

б) державна політика приватизації, стан державного втручання в економіку, рівень протекціонізму, рівень корупції державних структур;

в) питома вага наукоємних виробництв і продукції, вимоги до науково-технічного рівня виробництва і конкурентоспроможності продукції;

г) територіальне розміщення природних копалин, природно-економічні умови, стан екологічного середовища та його вплив на виробництво;

д) структура населення, зміна в групах населення, наявна і потенційна кількість робочої сили, кваліфікаційні характеристики робочої сили.

*12 Показники, за якими визначаються політичні фактори:*

а) система оподаткування, ставки банківського кредиту, система ціноутворення, розмір ВВП, загальний рівень економічного розвитку, продуктивність праці, темпи інфляції;

б) державна політика приватизації, стан державного втручання в економіку, рівень протекціонізму, рівень корупції державних структур;

в) питома вага наукоємних виробництв і продукції, вимоги до науково-технічного рівня виробництва і конкурентоспроможності продукції;

г) територіальне розміщення природних копалин, природно-економічні умови, стан екологічного середовища та його вплив на виробництво;

д) структура населення, зміна в групах населення, наявна та потенційна кількість робочої сили, кваліфікаційні характеристики робочої сили.

*13 Показники, за якими визначаються технологічні фактори:*

а) система оподаткування, ставки банківського кредиту, система ціноутворення, розмір ВВП, загальний рівень економічного розвитку, продуктивність праці, темпи інфляції;

б) державна політика приватизації, стан державного втручання в економіку, рівень протекціонізму, рівень корупції державних структур;



в) питома вага наукоємних виробництв і продукції, вимоги до науково-технічного рівня виробництва і конкурентоспроможності продукції;

г) територіальне розміщення природних копалин, природноекономічні умови, стан екологічного середовища та його вплив на виробництво;

д) структура населення, зміна в групах населення, наявна та потенційна кількість робочої сили, кваліфікаційні характеристики робочої сили.

*14 Показники, за якими визначаються природні фактори:*

а) система оподаткування, ставки банківського кредиту, система ціноутворення, розмір ВВП, загальний рівень економічного розвитку, продуктивність праці, темпи інфляції;

б) державна політика приватизації, стан державного втручання в економіку, рівень протекціонізму, рівень корупції державних структур;

в) питома вага наукоємних виробництв і продукції, вимоги до науково-технічного рівня виробництва і конкурентоспроможності продукції;

г) територіальне розміщення природних копалин, природноекономічні умови, стан екологічного середовища та його вплив на виробництво;

д) структура населення, зміна в групах населення, наявна та потенційна кількість робочої сили, кваліфікаційні характеристики робочої сили.

*15 Показники, за якими визначаються соціально-демографічні фактори:*

а) система оподаткування, ставки банківського кредиту, система ціноутворення, розмір ВВП, загальний рівень економічного розвитку, продуктивність праці, темпи інфляції;

б) державна політика приватизації, стан державного втручання в економіку, рівень протекціонізму, рівень корупції державних структур;

в) питома вага наукоємних виробництв і продукції, вимоги до науково-технічного рівня виробництва і конкурентоспроможності продукції;

г) територіальне розміщення природних копалин, природноекономічні умови, стан екологічного середовища та його вплив на виробництво;

д) структура населення, зміна в групах населення, наявна та потенційна кількість робочої сили, кваліфікаційні характеристики робочої сили.

*16 Аналіз попиту споживачів здійснюється за сукупністю таких факторів:*

а) кількість і концентрація споживачів, характер попиту на продукцію, еластичність попиту за ціною, рівень доходів цільових груп споживачів;

б) ступінь спеціалізації споживача в придбанні відповідних ресурсів, рівень спеціалізації постачальника;

в) обмеження рівня потенційної прибутковості за рахунок перехресної цінової еластичності;

г) частка ринку, що обслуговується, імідж, досвід, фінансовий стан, наявність передових технологій і виробничих потужностей;

д) розвиток комунікаційних процесів.

*17 Аналіз постачальників здійснюється за сукупністю таких факторів:*

а) кількість і концентрація споживачів, характер попиту на продукцію, еластичність попиту за ціною, рівень доходів цільових груп споживачів;

б) ступінь спеціалізації споживача в придбанні відповідних ресурсів, рівень спеціалізації постачальника;

в) обмеження рівня потенційної прибутковості за рахунок перехресної цінової еластичності;

г) частка ринку, що обслуговується, імідж, досвід, фінансовий стан, наявність передових технологій і виробничих потужностей;

д) розвиток комунікаційних процесів.

*18 В чому полягає економічна суть товарів-замінників:*

а) кількість і концентрація споживачів, характер попиту на продукцію, еластичність попиту за ціною, рівень доходів цільових груп споживачів;

б) ступінь спеціалізації споживача в придбанні відповідних ресурсів, рівень спеціалізації постачальника;

в) обмеження рівня потенційної прибутковості за рахунок перехресної цінової еластичності;

г) частка ринку, що обслуговується, імідж, досвід, фінансовий стан, наявність передових технологій і виробничих потужностей;

д) розвиток комунікаційних процесів.

*19 Аналіз конкурентів здійснюється за сукупністю таких факторів:*

а) кількість і концентрація споживачів, характер попиту на продукцію, еластичність попиту за ціною, рівень доходів цільових груп споживачів;

б) ступінь спеціалізації споживача в придбанні відповідних ресурсів, рівень спеціалізації постачальника;

в) обмеження рівня потенційної прибутковості за рахунок перехресної цінової еластичності;

г) частка ринку, що обслуговується, імідж, досвід, фінансовий стан, наявність передових технологій і виробничих потужностей;

д) розвиток комунікаційних процесів.

#### **ТЕМА 4. Формування стратегічних цілей підприємства**

1 Стратегічне управління як реалізація цільового підходу.

2 Роль, значення, сутність і місце мети у стратегічному управлінні.

3 Місія як генеральна мета підприємства.

4 Класифікація цілей.

5 Дерево цілей підприємства.

#### ***Питання і завдання до теми***

1 Що таке цільовий підхід у менеджменті?

2 Які аспекти охоплюють стратегічні цілі організації?

3 У чому полягає роль мети в управлінні?

4 Сформулюйте функції цілей.

5 Які існують вимоги до цілей?

6 Що таке місія організації?

7 Визначте правила розроблення місії організації.

8 Назвіть ознаки, за якими здійснюється класифікація цілей.

9 У чому полягає відмінність і що спільного між стратегічними і довгостроковими цілями?

## 10 Розкрийте сутність «дерева цілей»?

### *Ситуаційне завдання*

Підприємство холдингового типу «Нафтохімічний концерн» (НХК) – визначний лідер з виробництва нафтохімічної і сільськогосподарської продукції, полімерів, хлорвуглеводних, кольорових металів, товарів споживання в Україні. 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 у 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 вигаш від отримання дешевих нафтопродуктів міг призвести до банкрутства і 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 збільшились 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 холдинг, 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.

### ***Питання для дискусії***

1 Роль, значення, сутність і місце мети у стратегічному управлінні.

2 Місія як генеральна мета підприємства.

3 Класифікація цілей.

### ***Тести для самоперевірки знань***

1 За спрямованістю дій цілі класифікуються:

- а) на економічні, техніко-технологічні, соціальні, екологічні;
- б) цілі створення і цілі розвитку;

в) зовнішні та внутрішні;  
г) всього підприємства, окремих підрозділів і груп або індивідуумів;

д) коротко-, середньо- та довгострокові.

*2 За напрямками діяльності на підприємстві цілі класифікуються:*

а) на стратегічні, тактичні, оперативні;

б) економічні, техніко-технологічні, соціальні, екологічні;

в) цілі підтримки наявного рівня, цілі поступового розвитку окремих елементів системи та цілі оновлення;

г) виробничі та управлінські;

д) цілі функціонування і цілі розвитку.

*3 За можливістю їхнього повного здійснення цілі класифікуються:*

а) на цілі підтримки наявного рівня, цілі поступового розвитку окремих елементів системи та цілі оновлення;

б) цілі створення і цілі розвитку;

в) кількісні та якісні;

г) цілі функціонування та цілі розвитку;

д) зовнішні та внутрішні.

*4 За охопленням рівнів управління цілі класифікуються:*

а) на цілі всього підприємства, окремих підрозділів і груп або індивідуумів;

б) цілі підтримки наявного рівня, цілі поступового розвитку окремих елементів системи та цілі оновлення;

в) основні, побічні та підтримуючі;

г) кількісні та якісні;

д) цілі функціонування та цілі розвитку.

*5 За часовими характеристиками цілі класифікуються:*

а) на коротко-, середньо- та довгострокові;

б) стратегічні, тактичні, оперативні;

в) економічні, техніко-технологічні, соціальні, екологічні;

г) цілі підтримки наявного рівня, цілі поступового розвитку окремих елементів системи та цілі оновлення;

д) виробничі та управлінські.

*6 За відповідною спрямованістю на види діяльності цілі класифікуються:*

а) на стратегічні, тактичні, оперативні;

- б) економічні, техніко-технологічні, соціальні, екологічні;
- в) цілі створення (якого-небудь матеріального об'єкта чи системи) і цілі розвитку (коли йдеться про процес);
- г) цілі всього підприємства, окремих підрозділів і груп або індивідуумів;
- д) коротко-, середньо- та довгострокові.

*7 За ступенем оновлення цілі класифікуються:*

- а) на цілі створення (якого-небудь матеріального об'єкта чи системи) і цілі розвитку (коли йдеться про процес);
- б) цілі всього підприємства, окремих підрозділів і груп або індивідуумів;
- в) основні, побічні та підтримуючі;
- г) цілі підтримки наявного рівня, цілі поступового розвитку окремих елементів системи та цілі оновлення;
- д) кількісні та якісні.

*8 За впливом на окремі елементи підприємства цілі класифікуються:*

- а) на стратегічні, тактичні та оперативні;
- б) економічні, техніко-технологічні, соціальні, екологічні;
- в) виробничі та управлінські;
- г) цілі створення та цілі розвитку;
- д) цілі всього підприємства, окремих підрозділів і груп або індивідуумів.

*9 За характером діяльності цілі класифікуються:*

- а) на цілі функціонування і цілі розвитку;
- б) цілі створення та цілі розвитку;
- в) цілі всього підприємства, окремих підрозділів і груп або індивідуумів;
- г) основні, побічні та підтримуючі;
- д) кількісні та якісні.

*10 За пріоритетами цілі класифікуються:*

- а) на стратегічні, тактичні, оперативні;
- б) економічні, техніко-технологічні, соціальні, екологічні;
- в) цілі підтримки наявного рівня, цілі поступового розвитку окремих елементів системи та цілі оновлення;
- г) виробничі та управлінські;
- д) основні, побічні та підтримуючі.

*11 За вимірюваністю цілі класифікуються:*

- а) на кількісні та якісні;
- б) коротко-, середньо- та довгострокові;
- в) стратегічні, тактичні, оперативні;
- г) економічні, техніко-технологічні, соціальні, екологічні;
- д) цілі підтримки наявного рівня, цілі поступового розвитку окремих елементів системи та цілі оновлення.

#### *12 Стратегічні цілі:*

а) вказують на специфічні результати діяльності, яких організація планує досягти, а також конкурентну позицію, яку вона прагне зайняти на ринках для своїх продуктів. Їх можна віднести до цілей розвитку;

б) точно визначають бажані результати та ринкову позицію з урахуванням досягнутого рівня розвитку на поточний момент;

в) точно визначають найближчі конкретні організаційні цілі і ринкову позицію, яку організація бажає зайняти, враховуючи довгострокові цілі організації.

#### *13 Довгострокові цілі:*

а) вказують на специфічні результати діяльності, яких організація планує досягти, а також конкурентну позицію, яку вона прагне зайняти на ринках для своїх продуктів. Їх можна віднести до цілей розвитку;

б) точно визначають бажані результати і ринкову позицію з урахуванням досягнутого рівня розвитку на поточний момент;

в) точно визначають найближчі конкретні організаційні цілі та ринкову позицію, яку організація бажає зайняти, враховуючи довгострокові цілі організації.

#### *14 Короткострокові цілі:*

а) вказують на специфічні результати діяльності, яких організація планує досягти, а також конкурентну позицію, яку вона прагне зайняти на ринках для своїх продуктів. Їх можна віднести до цілей розвитку;

б) точно визначають бажані результати і ринкову позицію з урахуванням досягнутого рівня розвитку на поточний момент;

в) точно визначають найближчі конкретні організаційні цілі та ринкову позицію, яку організація бажає зайняти, враховуючи довгострокові цілі організації.

#### *15 Дерево цілей будується на основі:*

- а) вертикальної і горизонтальної координації;



б) складу і супідрядності взаємозв'язку управлінських ланок, які забезпечують здійснення функцій і завдань управління організацією;

в) супідрядності управлінських ланок управління;

г) складу ланок управління;

д) превентивної координації.

## **ТЕМА 5. Система стратегій підприємства**

1 Основні фактори, що впливають на визначення загальної стратегії організації.

2 Характерні ознаки конкурентних стратегій за М. Портером.

3 Суть продуктово-товарних стратегій.

4 Ринкові та виробничі характеристики продуктово-товарних стратегій.

5 «Портфель» стратегій підприємства.

### ***Питання і завдання до теми***

1 Розкрийте суть основних факторів, які впливають на визначення загальної стратегії.

2 У чому полягає суть класифікації стратегій за М. Портером?

3. Які фактори враховують при розробленні загальної стратегії розвитку організації?

4 У чому полягає суть фази життєвого циклу підприємства (продукції)? Назвіть їх.

5 Назвіть основні стратегії досягнення конкурентних переваг. З чим асоціюються ризики, які пов'язані з кожною з них?

6 За яких умов підприємство вибирає стратегію лідерства на основі зниження витрат (цін)? У чому сильні сторони даної стратегії? У чому полягає небезпека лідерства у витратах?

7 Чи завжди можлива диференціація продукції? Чому? Наведіть приклади диференційованих і недиференційованих товарів.

8 Чи може підприємство одночасно дотримуватися стратегії лідерства у витратах і диференціації?

9 Коли доцільно застосування стратегії диференціації?

10 Дайте визначення ринковій ніші. Коли доцільно застосовувати стратегію ринкової ніші (фокусування)?

11 Що таке синергізм? Обговоріть основні джерела синергізму. Наведіть приклади ефекту синергізму з української практики.

12 Наведіть приклади новинок, що з'явилися на ринку за останній час, і обговоріть методи роботи на ринку, які використовують фірми-новатори.

13 Які причини змушують підприємства займатися диверсифікацією? Коли виправдана диверсифікація?

14 У чому позитивні сторони диверсифікації? У чому небезпека і складність диверсифікації?

15 Розробіть стратегію диверсифікації для фірми, яка володіє технологією закупівлі та консервації свіжих фруктів і має сильну торгову марку на ринку джемів. Запропонуйте різні шляхи диверсифікації з урахуванням можливостей синергізму та існуючих ризиків.

### ***Ситуаційне завдання***

АТ «Томат» зареєстроване у 1995 році й об'єднує підрозділи з вирощування, збирання, транспортування і переробки томатів у високоякісну продукцію - кетчуп. Обсяг споживання томатних приправ в Україні упродовж останніх десяти років неухильно зростає.

Виходячи із сучасних тенденцій економіки України в цілому та ринку томатних приправ зокрема можна розраховувати й на подальше стійке зростання споживання цього продукту харчування.

Сприятливі кліматичні умови півдня України, використання районованих сортів томатів, удосконалення технології їхнього механізованого збирання і зберігання, нова технологія виготовлення кетчупів, багаторічний досвід роботи менеджерів підприємства у переробній промисловості дозволяє прогнозувати, що продукт матиме високу якість, доступну ціну і постійний попит споживачів.

Приймаючи рішення про збільшення виробництва кетчупу, керівництво вивчило три групи конкурентів.

1 Гуртові та роздрібні постачальники кетчупів з країн Східної Європи. Їхня продукція характеризується достатньою якістю і доступною ціною. Однак споживачі звертають увагу на

використання при виробництві такої продукції барвників, консервантів.

2 Гуртові та роздрібні постачальники кетчупів з країн Західної Європи. Перевагою цих конкурентів є чітке дотримання графіків поставок, постійна наявність продукції в магазинах, добре поставлена реклама, яскрава упаковка, дрібне фасування товару, що дозволяє купувати продукцію в мінімально необхідній кількості. З іншого боку, ця продукція відрізняється високою ціною.

3 Вітчизняні виробники кетчупу або його замінників. Перевагою цих конкурентів є досить високий рівень якості продукції, а також доступна ціна. Однак порушення графіків поставок, зумовлені перебоями у виробництві і транспортуванні, часто призводять до її відсутності. Крім того, неприваблива, неяскрава і незручна упаковка обмежує обсяги продажу. Асортимент продукції оновлюється рідко.

Реально оцінюючи свої можливості, АТ «Томат» упродовж останніх трьох років довело виробництво продукції до 12 тисяч упаковок (0,5 л кожна), що дозволило дещо потіснити конкурентів-імпортерів, забезпечивши високу якість продукції і доступну ціну, а також розпочати експорт продукту до країн близького зарубіжжя.

У наступному році АТ «Томат» планує довести експортні поставки до країн близького зарубіжжя до 15 % обсягу виробництва та збільшити обсяг продаж кетчупу через мережу фірмових магазинів до 20 % (відносно попереднього року), виробляючи при цьому п'ять сортів кетчупу, включаючи його дієтичний різновид.

Ціну реалізації кетчупу буде встановлено в розмірі \$ 0,75 за 0,5 л, що на 30-32 % нижче цін конкурентів (при собівартості однієї упаковки \$ 0,55). Паралельно розглядається варіант підвищення ціни на продукцію до рівня цін конкурентів з тією метою, щоб уникнути підсвідомого заниження споживачами реальної якості продукції. При цьому планується збільшення витрат на просування продукції на 0,6 грн за банку.

Зростаючому попиту на продукцію АТ «Томат» сприятиме нова упаковка з дозатором, а також подана на упаковці рецептура виготовлення, рецепти застосування кетчупу, цільова рекламна

кампанія. Загальні витрати на проведення відповідних маркетингових заходів оцінюються в обсязі 13-15 % від рівня річних виробничих витрат.

Завдання

1 Сформулюйте місію АТ «Томат».

2 Виявіть конкурентні переваги продукції АТ «Томат» порівняно з продукцією конкурентів.

3 Проведіть аналіз мікросередовища, заповніть матрицю SWOT і визначте проблемні поля у діяльності АТ «Томат».

4 Як можна оцінити стратегічний потенціал підприємства?

**Питання для дискусії**

1 Класифікація стратегії.

2 Загальноконкурентні стратегії за М. Портером.

3 Базові корпоративні стратегії.

4 Головні фактори вибору стратегії.

**Тести для самоперевірки знань**

*1 У неперспективних галузях підприємства застосовують такі стратегії:*

а) розширення частки ринку, активізації маркетингової діяльності;

б) фокусування, створення і розроблення ринкових сегментів, що зростають;

в) вертикальної інтеграції, розширення товарного асортименту.

*2 Підприємствам галузі, що перебуває на стадії зростання, доцільно застосовувати такі стратегії:*

а) скорочення товарного асортименту;

б) зменшення витрат виробництва та збуту, виходу на нові ринки;

в) профільної та непрофільної диверсифікації;

г) диференціації товарів, цін, сервісного обслуговування.

*3 Типові стратегії підприємств-лідерів такі:*

а) фокусування, концентрації;

б) розширення параметричного ряду продукції, блокування діяльності дрібних конкурентів;

в) швидкого реагування на зміни ситуації на галузевому ринку;

г) повторення, імітації дій конкурентів.

*4 До типових стратегій невеликих фірм належать такі:*

- а) диференціації товару, персоналу, послуг;
- б) ліквідації, скорочення, «збирання врожаю»;
- в) копіювання, оптимального розміру, використання переваг великого підприємства;
- г) операційні, функціональні, інноваційні.

*5 Залежно від частки галузевого ринку виділяють такі типи організації:*

- а) диверсифіковані, недиверсифіковані й інтегровані;
- б) диференційовані, недиференційовані, концентровані;
- в) лідери, претенденти, послідовники, «нішери»;
- г) холдинги, картелі, консорціуми, корпорації.

*6 Згідно з моделлю життєвого циклу галузеві ринки поділяють на такі групи:*

- а) місцеві, регіональні, міжнародні;
- б) нові, зрілі, неперспективні;
- в) спеціалізовані, сконцентровані, роздрібнені;
- г) прибуткові, неприбуткові.

*7 Підприємствам у галузях, що перебувають на стадії зрілості, варто застосувати такі стратегії:*

- а) зменшення витрат, придбання фірм-конкурентів за низькою ціною, виходу на нові ринки;
- б) використання інформаційної й іміджевої реклами;
- в) розширення товарного асортименту, диференціації;
- г) прогресивної та регресивної інтеграції.

*8 До стратегій скорочення належать такі:*

- а) низьких витрат, зниження цін, скорочення рекламної діяльності;
- б) ліквідації, «збирання врожаю», скорочення рекламної діяльності;
- в) розроблення товару, розвитку ринку;
- г) глибокого проникнення на ринок, горизонтальної інтеграції.

*9 Фірми — претенденти на лідерство в галузі застосовують такі стратегії:*

- а) спеціалізації, оптимального розвитку;
- б) характерного іміджу, спеціаліста;
- в) фронтального наступу, флангову, обхідного маневру;

г) оборони й укріплення.

*10 Галузевий ринок проходить такі стадії розвитку:*

а) зародження, зростання, зрілості, спаду;

б) чистої конкуренції, олігополії, чистої монополії;

в) зародження, концентрації, глобалізації;

г) виникнення, розширення, децентралізації, концентрації.

*11 Визначте фактор, який впливає на вибір загальної стратегії організації:*

а) рівень диверсифікації;

б) рівень оплати праці;

в) рівень рентабельності;

г) рівень диференціації;

д) рівень собівартості.

*12 Загальноконкурентні стратегії існують у таких видах:*

а) лідирування у зниженні витрат (цін), диференціація, фокусування;

б) лідирування у зниженні витрат (цін), диверсифікація, фокусування;

в) «зняття вершків»;

г) скорочення чи ліквідація;

д) реструктуризація.

*13 Який вид конкурентних переваг і яка ринкова сфера відповідають глобальній диференціації як базовій загальноконкурентній стратегії:*

а) увесь ринок;

б) ринкова ніша;

в) відповідний сегмент ринку;

г) відповідний регіон;

д) стратегічна зона господарювання?

*14 Який вид конкурентних переваг і яка ринкова сфера відповідають фокусованій диференціації як базовій загальноконкурентній стратегії:*

а) увесь ринок;

б) ринкова ніша;

в) відповідний сегмент ринку;

г) відповідний регіон;

д) стратегічна зона господарювання?

*15 Чому системне уявлення розроблення корпоративної стратегії доцільно починати з розроблення саме продуктово-маркетингової стратегії:*

а) тому що організація повинна володіти прогнозованою інформацією про перспективи продажу свого продукту на різних ринках;

б) тому що суть діяльності будь-якої організації – створення продукту і реалізація його на ринку;

в) тому що організація повинна враховувати тенденції зміни на ринку;

г) тому що організація повинна враховувати систему мотивації і контролю персоналу, необхідних для формування і досягнення мети;

д) тому що необхідне впровадження інновацій.

*16 Що таке стратегічна зона господарювання (СЗГ):*

а) окремий сегмент ринку, на якому підприємство діє або на який бажає мати вихід;

б) сегмент ринку, де діє певна сукупність підприємств-постачальників, що можуть забезпечити виведення на ринок товарного асортименту фірми й сприяти ритмічному функціонуванню її виробничо-управлінської системи;

в) договірні об'єднання, які створені з метою постійної координації господарської діяльності;

г) об'єднання, які займаються господарською (комерційною) діяльністю;

д) підприємства, які займаються комерційною діяльністю?

## **ТЕМА 6. Методи та інструменти портфельного аналізу**

1 Цілі й основні етапи портфельного аналізу.

2 Матриця Бостонської консультативної групи.

3 Матриця McKinsey-General Electric.

### **Питання і завдання до теми**

1 Для чого призначений портфельний аналіз?

2 У чому, на ваш погляд, полягають труднощі проведення портфельного аналізу на українських підприємствах?

3 Опишіть основні стратегії портфельної матриці Бостонської консультаційної групи (БКГ).

4 У чому суть модифікації Бостонської матриці? Опишіть основні стратегії модифікованої Бостонської матриці.

5 Наведіть приклади з української практики для кожного осередка модифікованої Бостонської матриці.

6 Які стратегії досягнення конкурентних переваг характерні для фрагментарних і спеціалізованих галузей? Які напрямки розвитку можуть бути запропоновані для патових галузей?

7 Чи є матриця McKinsey-General Electric просто більш складним варіантом матриці БКГ? Якщо ні, то чому?

### *Ситуаційне завдання*

УВТК «Тернопільбуд» займається виробництвом і торгівлею будівельних матеріалів. До 2000 року підприємство вважалось низькорентабельним, а впродовж кількох років було збитковим. У зв'язку із значним зростанням будівельної галузі в регіоні обсяги збуту підприємства значно зросли. Підприємство перетворилось на прибутковий суб'єкт діяльності, з'явилися вільні оборотні кошти, можливість отримання кредитів.

У минулому підприємство не мало змоги повністю реалізувати свій потенціал, тому вільні площі було віддано в оренду. На таких умовах використовувалось близько 40 % потужностей підприємства. У даний час з'явилася можливість нарощувати обсяги діяльності. Постало питання: яким шляхом розвиватися?

Перша пропозиція полягала в концентрації усіх зусиль на збільшенні обсягів збуту існуючого асортименту продукції. За рахунок ефекту масштабу вартість товарів можна суттєво зменшити, отримавши незаперечну конкурентну перевагу. Позитивною стороною даної стратегії є поступове зростання без залучення сторонніх інвестицій. Недоліком даної стратегії є залежність від основних споживачів – будівельно-монтажних підприємств, зайнятих у капітальному будівництві.

Друга пропозиція полягала у збільшенні асортименту продукції. Для використання ефекту синергії пропонувалась група товарів для ремонтнооздоблювальних робіт, що дозволяло максимально завантажити потужність підприємства, не передбачаючи виходу з галузі, але збільшуючи коло потенційних споживачів.



Обсяг збуту підприємства за рік становить 100200 тис. грн. Нерозподілений прибуток – 150 тис. грн. Можливість залучення сторонніх інвестицій – не більше 100 тис. грн на два роки під 20 % річних.

При першому варіанті планується прибуток за два роки направити на поповнення оборотних коштів. При цьому:

- за перший рік – збільшення збуту на 20 %;
- за другий рік – збільшення збуту на 15 % (порівняно з попереднім роком), збільшення прибутку на 10 %;
- за третій рік – збільшення збуту на 11 %.

Ризик втрати прибутку – 10 %.

При другому варіанті планується:

- за перший рік – прибуток зменшується на 5 %, збут без змін;
- за другий рік – збут збільшиться на 20 %, а прибуток збільшиться на 10 %;
- за третій рік – збут збільшиться на 15 %, прибуток на 10 %.

Ризик втрати прибутку – 4 %.

**Завдання**

- 1 Розрахуйте фінансові результати першого варіанта.
- 2 Розрахуйте фінансові результати другого варіанта.
- 3 Порівняйте варіанти та оберіть оптимальний варіант стратегії.
- 4 Опишіть переваги та недоліки кожного з варіантів, спрогнозуйте позиції підприємства на ринку після реалізації пріоритетної, на ваш погляд, стратегії. Спрогнозуйте динаміку розвитку ринку.

5 Підготуйте доповідну записку директору підприємства щодо вибору варіанта стратегії.

**Питання для дискусії**

- 1 Мета й основні етапи портфельного аналізу.
- 2 Матриця Бостонської консультативної групи.
- 3 Матриця McKinsey-General Electric.

**Тести для самоперевірки знань**

*1 Змістом «портфельного» аналізу є:*

а) пошук заходів щодо зміцнення конкурентної позиції окремого підприємства на ринку та, якщо це можливо, зменшення ролі конкурентів, тобто перемога в конкурентній боротьбі;

б) цілеспрямований вплив на об'єкти, системи з метою збереження їхньої сталості або переведення з одного стану в інший з метою досягнення певних цілей;

в) економічний процес, який передбачає вплив на керовані об'єкти;

г) соціальний процес, який містить цілеспрямований вплив на керовану систему;

д) цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців, виконуючих поставлені завдання для досягнення певної мети.

*2 При «портфельному» аналізі використовуються:*

а) матричні моделі;

б) системні моделі;

в) соціально-економічні моделі;

г) технологічні моделі;

д) імітаційні моделі.

*3 Який з показників не використовується у «портфельному» аналізі:*

а) відносна частка ринку;

б) темпи зростання (економіки, ринку, галузі або підприємства;

в) перспективи окремої галузі або сектора економік;

г) конкурентоспроможність;

д) рівень оплати праці?

*4 Результатом аналізу діючого «портфеля» мають бути:*

а) вирішення проблеми типу та масштабів диверсифікації «портфеля»; виокремлення і вилучення з портфеля неприбуткових (збиткових) бізнес-напрямків для підвищення їхнього потенціалу за рахунок синергії; перегляд системи стратегічних цілей і загальних стратегій підприємства;

б) бажаний стан об'єкта управління в майбутньому;

в) досягнення запланованого рівня продуктивності праці;

г) виконання поставлених завдань;

д) виявлення відхилень від встановлених норм і правил.

*5 «Портфельний» аналіз:*

а) це інструмент, за допомогою якого керівництво підприємства виявляє та оцінює свою господарську діяльність з метою вкладення засобів у найбільш прибуткові чи перспективні

її напрями і скорочення/припинення інвестицій у неефективні проекти;

б) переважно застосовується до різних видів людської діяльності (управління автомобілем, трактором, космічними апаратами, торговельно-технологічними процесами);

в) застосовується переважно до діяльності людей у сфері економіки, техніки;

г) це окремий сегмент ринку, на якому підприємство діє або на який бажає мати вихід;

д) це сегмент ринку, де діє певна сукупність підприємств-постачальників, що можуть забезпечити виведення на ринок товарного асортименту фірми й сприяти ритмічному функціонуванню її виробничо-управлінської системи.

*6 Значення методів портфельного аналізу полягає в тому, щоб допомогти менеджерам:*

а) зрозуміти бізнес, створити прозору систему формування витрат і прибутків у диверсифікованій компанії;

б) визначити прибутки і збитки;

в) розрахувати показники ефективності інвестиційного проекту;

г) сформулювати місію компанії;

д) сформулювати стратегічні, тактичні й оперативні цілі.

*7 Основним прийомом портфельного аналізу є побудова:*

а) двовимірних матриць;

б) одновимірних матриць;

в) чотиривимірних матриць;

г) п'ятивимірних матриць;

д) шестивимірних матриць.

*8 Яке завдання не відноситься до вирішення за допомогою портфельного аналізу:*

а) узгоджувати бізнес-стратегії чи стратегії господарських підрозділів підприємства. Він повинен забезпечити рівновагу між господарськими підрозділами зі швидкою віддачею і напрями, що визначають майбутнє;

б) здійснювати розподіл кадрових і фінансових ресурсів між господарськими підрозділами;

в) проводити аналіз портфельного балансу;

г) узгоджувати кошторис на виконання виробничих завдань;

д) здійснювати реструктуризації підприємства (злиття, поглинання, ліквідація й інші дії по зміні управлінської структури підприємства, розширенню чи скороченню бізнесу)?

*9 Що покладено в основу матриці Бостонської консультаційної групи:*

- а) модель життєвого циклу товару;
- б) прибутковість галузі;
- в) сегментацію ринку;
- г) витрати виробництва;
- д) інвестиційні очікування?

*10 Переваги «портфельного аналізу»:*

а) у матриці передбачено два виміри — зростання ринку і відносна частка на ринку;

б) позиція стратегічної одиниці бізнесу істотно залежить від визначення меж і масштабів ринку;

в) на практиці не завжди відомо, як зростання ринку/частки ринку впливає на прибутковість бізнесу;

г) стимулює вище керівництво окремо оцінювати кожний вид бізнесу підприємства, встановлювати для нього цілі і перерозподіляти ресурси;

д) не показує здатність кожної бізнес-одиниці генерувати потік доходів.

*11 Недоліки «портфельного аналізу»:*

а) стимулює вище керівництво окремо оцінювати кожний вид бізнесу підприємства, встановлювати для нього цілі і перерозподіляти ресурси;

б) дає просту і наочну картину порівняльної «сили» кожної бізнес-одиниці в корпоративному портфелі;

в) показує як здатність кожної бізнес-одиниці генерувати потік доходів, так і визначення потреби у фінансуванні;

г) стимулює використання даних про зовнішнє середовище;

д) позиція стратегічної одиниці бізнесу істотно залежить від визначення меж і масштабів ринку.

*12 Які критерії покладені в основу модифікованої матриці Бостонської консультаційної групи:*

а) розміри конкурентних переваг і кількість способів їхньої реалізації;

б) фондоозброєність і фондозабезпеченість;

- в) платоспроможність населення і рівень оподаткування;
- г) фінансово-кредитна система та амортизаційна політика;
- д) інвестиційна привабливість ринку і стан зовнішнього оточення бізнесу?

*13 Які критерії покладено в основу матриці McKinsey-General Electric:*

- а) конкурентна позиція фірми та привабливість виду діяльності;
- б) розміри конкурентних переваг і кількість способів їхньої реалізації;
- в) платоспроможність населення і рівень оподаткування;
- г) фінансово-кредитна система та амортизаційна політика;
- д) інвестиційна привабливість ринку і стан зовнішнього оточення бізнесу?

*14 Основні переваги матриці McKinsey-General Electric:*

- а) розглядає істотно більшу кількість факторів і більш гнучка;
- б) труднощі обліку ринкових відносин (границь і масштабу ринку), занадто велика кількість критеріїв із зростанням кількості факторів більш складною проблемою стає їхній вимір;
- в) суб'єктивність оцінок позицій СОБ;
- г) статичний характер моделі;
- д) занадто загальний характер рекомендацій, труднощі вибору стратегій з безлічі варіантів.

## **ТЕМА 7. Система забезпечувальних стратегій**

1 Ресурсні стратегії.

2 Функціональні стратегії.

### **Питання і завдання до теми**

1 Які стратегії входять до системи забезпечення стратегій?

2 Які стратегії відносять до ресурсних?

3 Які фактори необхідно враховувати при розробленні функціональних стратегій?

4 Які стратегії відносять до функціональних?

### **Ситуаційне завдання**

Запропонуйте комплекс заходів, які може прийняти національна фірма (фірма, що діє тільки на національному

ринку), щоб відреагувати відповідно на утворення єдиного європейського ринку та збільшити свою конкурентоспроможність.

### **Питання для дискусії**

1 Типологія стратегій підприємства.

2 Фактори, що впливають на вибір стратегії підприємством.

## **5 МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ**

Ефективність самостійної роботи значною мірою залежить від її організації.

Самостійна робота студентів здійснюється у різних формах і передбачає:

– опрацювання теоретичних основ, роботу з підручниками, навчальними посібниками, конспектами лекцій;

– вивчення окремих тем, що передбачені для самостійного вивчення робочою програмою;

– написання конспекту при самостійному опрацюванні теми (пропущеної лекції) або її окремих питань;

– вивчення та конспектування спеціальної літератури, в якій відображені проблеми, наукові розробки та досвід підприємств з стратегічного менеджменту в Україні та інших країнах;

– підготовку до виступу на практичному занятті з певної теми;

– виконання індивідуальних завдань з подальшим обговоренням результатів домашньої роботи на практичних заняттях;

– написання рефератів, оглядів літератури з найбільш актуальних проблем стратегічного менеджменту.

Для своєчасного виконання завдань студент повинен планувати самостійну роботу, визначити термін збору інформації, її обробки, аналізу та оформлення результатів своєї роботи. Ефективність самостійної роботи студентів досягається за допомогою вміння здійснювати пошук необхідної інформації в каталогах бібліотек, через мережу Інтернет, на підприємствах, а також за допомогою використання різних методів проведення наукових досліджень.

Результати самостійної роботи оцінюються і враховуються викладачем при поточній та семестровій атестації успішності студентів. Контроль самостійної роботи студентів здійснюється як під час аудиторних занять, так і в позааудиторний час відповідно до плану-графіка, складеного викладачем і завчасно доведеного до відома студентів.

Методами контролю знань студентів є:

- опитування на практичних заняттях та індивідуальних консультаціях;
- тестування (у комп'ютерному класі та письмово);
- розв'язування задач, вирішення ситуаційних завдань;
- рецензування результатів аналізу, методик і рекомендацій, що розроблялися студентами при виконанні індивідуальних завдань у позааудиторний час;
- презентація рефератів;
- іспит (відповідь на 2 теоретичні питання і 10 тестів, вирішення ситуаційного завдання).

Критеріями оцінювання при усних відповідях є повнота розкриття питання, логіка викладення, культура мови, використання основної та додаткової літератури; аналітичні міркування, вміння робити порівняння, висновки. При виконанні письмових завдань враховується повнота розкриття питання, цілісність, системність, логічна послідовність, уміння формулювати висновки, підготовка матеріалу за допомогою комп'ютерної техніки, різних технічних засобів. Загальна оцінка з поточної навчальної роботи студента протягом семестру враховує аудиторні заняття (60 %) і самостійну роботу (40 %).

### ***Тема 1. Сутність і методологічні основи стратегічного менеджменту***

*Теоретичний курс.* Суть та основні завдання стратегічного менеджменту.

*Практичне завдання.* Із власного досвіду підібрати приклад впливу зовнішнього середовища на діяльність організації.

## **Тема 2. Наукові підходи у стратегічному менеджменті**

*Теоретичний курс.* Поглиблене вивчення найбільш вагомих, на думку студента, наукових методів у стратегічному менеджменті.

*Практичне завдання.* Сформулювати власні стратегічні потреби підприємства відповідно до маркетингового підходу.

## **Тема 3. Структура і завдання системи стратегічного менеджменту**

*Теоретичний курс.* Визначення місії та системи цілей фірми. Алгоритм розроблення «сценарію» майбутнього стану фірми. Стратегічне планування.

*Практичне завдання.* Методика побудови «дерева цілей». Принципи декомпозиції та дезагрегування.

*Ситуація 1.* Вхідження іноземної фірми (корпорації) на ринок України (на прикладі відомих підприємств).

*Ситуація 2.* Виявлення конфіденційних неоголошених стратегічних намірів іноземної фірми (на практиці відомих підприємств) в Україні.

## **Тема 4. Стратегічний вибір організації**

*Теоретичний курс.* Класифікація і характеристика стратегічних змін і стратегічних проблем. Загальні уявлення про стратегічне бачення і стратегічну поведінку.

*Практичне завдання.* Форми та методи стратегічного сегментування.

*Ситуація 1.* Створення стратегічних зон господарювання (СЗГ) іноземної фірми в Україні (на прикладі відомих підприємств).

*Ситуація 2.* Виділення центрів прибутку (ЦП) у функціональних і виробничих підрозділах (на прикладі відомих підприємств).

## **Тема 5. Кон'юнктура та конкуренція в умовах ринку**

*Теоретичний курс.* Види конкуренції та антимонопольне законодавство.



*Практичне завдання.* Норми законодавства відносно визначення доцільної домінуючої (недомінуючої) частки фірми на ринку. Стратегічні можливості на ринку українських фірм.

### **Тема 6. Конкурентоспроможність фірми та її продукції**

*Теоретичний курс.* Інтегральні та локальні показники конкурентоспроможності продукції та фірм.

*Практичне завдання.* Методика розрахунку індексної форми показників конкурентоспроможності.

*Ситуація.* Побудова багатокутника і радара конкурентоспроможності (на прикладі відомих підприємств).

### **Тема 7. Ключові фактори успіху фірми та конкурентні переваги**

*Теоретичний курс.* Теорія М. Портера про ефективність робіт з досягнення конкурентних переваг.

*Практичне завдання.* Технологія та особливості діагностики ринку. Ключові фактори успіху торгової фірми.

### **Тема 8. Характеристика еталонних бізнес-стратегій**

*Теоретичний курс.* Економічні стратегії розвитку продукту, фірми, ринку.

*Практичні завдання.* Ознайомлення з досвідом вертикальної інтеграції підприємств в Україні.

### **Тема 9. Стратегії конкурентної боротьби**

*Теоретичний курс.* Теорія банкрутства антикризових дій.

*Практичне завдання.* Виявити і проаналізувати правові засади конкуренції на ринку України.

*Ситуація.* Взаємовідносини вітчизняних та іноземних фірм однакового профілю діяльності (на прикладі відомих підприємств).

### **Тема 10. Стратегія продукту**

*Теоретичний курс.* Портфельний аналіз. Бенчмаркінг. Брендінг.

*Практичне завдання.* Складові іміджу продукту. Життєвий цикл продукту.

### **Тема 11. Стратегія ресурсозбереження**

*Теоретичний курс.* Сучасна система ресурсозабезпечення. Розподіл ресурсів і фокусування стратегічних завдань.

*Практичне завдання.* Визначення ресурсних стратегій.

### **Тема 12. Стратегія розвитку виробничої бази**

*Теоретичний курс.* Діагностично-аналітичні програми оцінювання стану виробничих підсистем. Шляхи екстенсивного та інтенсивного розвитку фірми.

*Практичне завдання.* Опрацювання на практиці діяльності відомих компаній, ділового комплексного аналізу PIMS.

### **Тема 13. Стратегія ефективного використання**

*Теоретичний курс.* Профорієнтація та адаптація; сучасний персонал; технології стратегічного менеджменту. Індивідуальний та груповий опір стратегічним змінам.

*Практичне завдання.* Виявлення професійної підготовки персоналу.

*Ситуація.* Мотивація ефективної праці.

### **Тема 14 Стратегічна самоорганізація**

*Теоретичний курс.* Методологія управління фірмою на основі самоорганізації.

*Практичне завдання.* Структури фірми орієнтовані на горизонтальні зв'язки.

## **6 ПИТАННЯ ДО ІСПИТУ**

- 1 Передумови виникнення стратегічного менеджменту.
- 2 Суть стратегічного менеджменту.
- 3 Внутрішнє і зовнішнє середовище організації.
- 4 Фактори, що впливають на організацію.
- 5 Поняття потенціалу і стратегії організації.
- 6 Основне завдання стратегічного менеджменту.
- 7 Функції стратегічного менеджменту.
- 8 Виявлення сильних і слабких сторін організації на основі SWOT-аналізу.

9 Поля матриці. Методика рознесення парних комбінацій сильних (слабких) сторін і можливостей (загроз) організації на поля матриці.

10 Оцінювання організації за допомогою матриці можливостей.

11 Поля матриці. Послідовність побудови й аналізу.

12 Оцінювання загроз, що можуть завдати шкоди організації, на основі матриці загроз. Послідовність побудови матриці й аналізу результатів.

13 Аналіз стратегічної позиції організації за допомогою матриці 8РАСЕ.

14 Групи факторів, від яких залежить діяльність організації (фінансова сила, конкурентна перевага, стабільність середовища, виробнича сила).

15 Поняття розроблення стратегії.

16 Етапи розроблення стратегії.

17 Стратегічна сегментація.

18 Виділення стратегічних зон господарювання (СЗГ) і стратегічного господарського центру (СГЦ).

19 Виділення зон стратегічних ресурсів.

20 Критерії і методи вибору постачальників. Виділення зон стратегічного впливу.

21 Вибір позиції СЗГ в конкуренції.

22 Позиціювання на основі матриці VCG «зростання – частка ринку».

23 Оцінювання конкурентної позиції організації на основі конкурентоспроможності послуг (матриця Іспіряна).

24 Балансування набору стратегічних зон господарювання з різними життєвими циклами.

25 Балансування набору стратегічних зон господарювання з різною рентабельністю. Застосування ABC-аналізу.

26 Оцінювання стратегічної гнучкості і вразливості організації.

27 Поняття синергізму та його оцінювання. Рівень синергізму.

28 Вибір набору стратегічних зон господарювання при багатьох орієнтирах.

29 Відмітні ознаки стратегічних плану, програми і проекту.

- 30 Система планів організації.
- 31 Структура стратегічного плану.
- 32 Загальна характеристика організації.
- 33 Стратегія маркетингу.
- 34 Стратегія використання конкурентних переваг.
- 35 Стратегія оновлення продукції (послуг).
- 36 Стратегія розвитку виробництва.
- 37 Стратегія зовнішньоекономічної діяльності.
- 38 Стратегія розвитку системи менеджменту.
- 39 Стратегія природоохоронних заходів.
- 40 Стратегічний фінансовий план.
- 41 Забезпечення реалізації стратегій організації.
- 42 Технологія розроблення і затвердження стратегічного плану.
- 43 Основні етапи і дії вищого керівництва організації.
- 44 Поняття місії організації.
- 45 Вимоги, що ставляться до формулювання місії.  
Призначення місії.
- 46 Поняття цілей організації.
- 47 Цілі організації у сфері доходів, прибутковості, роботи зі споживачами (клієнтами) та персоналом.
- 48 Ієрархія цілей.
- 49 Основні вимоги до цілей організації.
- 50 Характеристика етапів установлення цілей організації.
- 51 Функції вищого керівництва організації в процесі реалізації стратегії.
- 52 Дослідження стану середовища, цілей і розроблених стратегій.
- 53 Прийняття рішення щодо ефективності використання наявних ресурсів.
- 54 Прийняття рішення щодо організаційної структури управління.
- 55 Перегляд змін в організації.
- 56 Перегляд плану реалізації стратегії.
- 57 Типи змін в організації.
- 58 Організаційні структури управління стратегічного типу.
- 59 Матричні, проектні організаційні структури управління.  
Їхні переваги і недоліки.

- 60 Дивізіональні організаційні структури управління.
- 61 Варіанти організаційних структур управління на основі стратегічних господарських центрів.
- 62 Фактори, що визначають вибір організаційної структури управління стратегічного типу.
- 63 Стимулювання персоналу в процесі реалізації стратегії.
- 64 Основні складові системи стимулювання.
- 65 Сутність стратегічного контролю.
- 66 Класифікація систем контролю і стратегічного контролю.
- 67 Етапи стратегічного контролю.
- 68 Встановлення показників для оцінювання реалізації стратегії.
- 69 Створення систем вимірювання і відстеження стану показників стратегічного контролю (підходи до побудови систем вимірювання і відстеження).
- 70 Порівняння досягнутого стану організації з бажаним та оцінювання результату порівняння як етапи стратегічного контролю.
- 71 Послідовність проведення коригування у процесі стратегічного контролю.
- 72 Оцінювання реалізації стратегії на основі аналізу показників господарської діяльності організації.

## **7 КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ**

### **Поточний контроль**

Поточний контроль знань проводиться з метою виявлення якості навчального процесу та його результатів у міжсесійний період під час аудиторних занять і перевірки самостійно виконаних студентами завдань, передбачених навчальною програмою з дисципліни.

До основних завдань поточного контролю належать:

- оцінювання поточних результатів самостійної роботи студентів щодо освоєння програмного матеріалу дисципліни;
- отримання студентами уявлень про свої здібності, рівень засвоєння навчального матеріалу дисципліни та необхідність внесення оперативних змін у подальшу самостійну роботу;

- надання викладачеві можливості впливати на хід самостійної роботи студентів й визначати необхідність і напрями вдосконалення навчального процесу.

*Форми поточного контролю.* Поточний контроль здійснюється під час проведення семінарських, практичних та індивідуальних занять. Основними формами поточного контролю з дисципліни є усне опитування по кожній темі дисципліни, розв'язання розрахункових задач і тестування.

У зв'язку із введенням в дію «Положення про кредитно-модульну систему навчання» в НАУ запроваджено Європейську кредитно-трансферну та акумулюючу систему (ECTS) оцінювання знань студентів. Оцінювання усних відповідей та розв'язання розрахункових завдань здійснюється за чотирибальним національним оцінюванням та оцінюванням (ECTS) за критеріями, що наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Визначення назви за державною шкалою (оцінка)	Визначення назви за шкалою ECTS	За 100-бальною шкалою	ECTS оцінка
1	2	3	4
<b>ВІДМІННО – 5</b>	<b>Відмінно</b> – відмінне виконання лише з незначною кількістю помилок	90-100	A
<b>ДОБРЕ – 4</b>	<b>Дуже добре</b> – вище середнього рівня з кількома помилками	82-89	B
	<b>Добре</b> – в цілому правильна робота з певною кількістю грубих помилок	75-81	C
<b>ЗАДОВІЛЬНО – 3</b>	<b>Задовільно</b> – непогано, але зі значною кількістю недоліків	69-74	D

	<b>Достатньо</b> – виконання задовольняє мінімальні критерії	60-68	E
--	--	-------	---

Продовження таблиці 1

1	2	3	4
<b>НЕЗАДОВІЛЬНО</b> – 2	<b>Незадовільно</b> – потрібно попрацювати перед тим, як отримати залік або екзамен (без повторного вивчення модуля)	35-59	FX
	<b>Незадовільно</b> – необхідна серйозна подальша робота (повторне вивчення модуля)	<35	F

### **Підсумковий контроль**

Рейтинг студента з атестації, яка проводиться за тестовими технологіями, визначається за 100-бальною шкалою. Якщо на атестації з дисципліни студент набрав менше 60 балів, то така атестація йому не зараховується – одержані бали не додаються до набраних балів з навчальної роботи, і за студентом зберігається рейтинг з навчальної роботи.

## **СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ**

### **Основна**

1 Василенко В. А., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2004. 400 с.

2 Головка Т. В., Сагова С. В. Стратегічний аналіз : навч.-метод. посіб. ; за ред. М. В. Кужельного. Київ : КНЕУ, 2002. 198 с.

3 Гончарова С. Ю., Отенко І. П. Стратегічне управління : навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2004. 164 с.

4 Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз : навч. посіб. Київ : Алерта, 2008. 480 с.

- 5 Дребот Н. П., Мороз Л. В., Пшик Б. І. Стратегічне управління : навч. посіб. Львів : ЛБІ; НБУ, 2005. 152 с.
- 6 Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії : навч. посіб. Харків : Консум, 2004. 208 с.
- 7 Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика. Київ : Знання України, 2005. 250 с.
- 8 Кіндрацька Г. І. Основи стратегічного менеджменту : навч. посіб. 2-ге вид. Львів : КІНПАТРІ ЛТД, 2003. 264 с.
- 9 Мармаза О. І. Стратегічний менеджмент: траєкторія успіху : навч.-метод. посіб. Харків : Основа, 2006. 155 с.
- 10 Мартиненко М. М., Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : Каравела, 2006. 320 с.
- 11 Нємцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : ТОВ УВПК «ЕксОб», 2001. 560 с.
- 12 Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства : короткий курс лекцій. Київ : МАУП, 2000. 128 с.
- 13 Осовська Г. В., Фіщук О. Л., Жалінська І. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. Київ : Кондор, 2003. 196 с.
- 14 Портер Е. М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ : Основи, 2002. 390 с.
- 15 Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посіб. 2-ге вид. доп. Львів : «Новий світ – 2000», 2003. 272 с.
- 16 Соболев Ю. В., Дикань В. Л., Дейнека О. Г., Позднякова Л. О. Стратегія підприємства та стратегічний менеджмент : навч. посіб. Харків : ТОВ «Олант», 2002. 416 с.
- 17 Тарнавська Н., Напора О. Стратегічний менеджмент: практикум : навч. посіб. Тернопіль : Карт-бланш; Київ : Кондор, 2008. 287 с.
- 18 Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
- 19 Хрущ Н. Стратегії компанії: механізм формування і адаптації в сучасному інвестиційному середовищі. *Фінанси України*. 2008. № 8. С. 45-53.
- 20 Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа : пер.с англ. 12-е изд. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2006. 928 с.

**Додаткова**



21 Гарафонова О. І. Конкурентна стратегія: сутність та особливості формування на підприємствах легкої промисловості *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції*. 2015. № 18 (7). С. 16-20.

22 Кашуба Я. М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємства. *Економіка та держава*. 2011. № 9. С. 16.

23 Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління : підручник. Львів : Магнолія, 2009. 544 с.

24 Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. Київ : Кондор, 2003. 196 с.

25 Селіверстова Л. С. Шляхи формування ефективної стратегії корпорації. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 7. С. 133-136.

26 Писаревський І. М., Тищенко О. М., Покоłodна М. М., Петрова Н. Б. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНАМГ, 2009. 289 с.

## **РЕСУРСИ:**

### **Нормативна база**

1 Кабінет міністрів України – [www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua).

2 Верховна Рада України – [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).

### **Інтернет**

1 [www.google.com.ua](http://www.google.com.ua).

2 [www.meta-ukraine.com](http://www.meta-ukraine.com).

3 Національний банк України – [www.bank.gov.ua](http://www.bank.gov.ua).

