

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

**Методичні рекомендації
до самостійної роботи студентів
спеціальності 051 "Економіка"
освітньої програми "Економіка підприємства"
першого (бакалаврського) рівня**

Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2022

УДК 658:005.21(07.034)

С83

Укладачі: Г. О. Селезньова

О. В. Ревенко

Затверджено на засіданні кафедри економіки підприємства та організації бізнесу.

Протокол № 8 від 04.01.2022 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Стратегія підприємства [Електронний ресурс] : методичні рекомендації до самостійної роботи студентів спеціальності 051 "Економіка" освітньої програми "Економіка підприємства" першого (бакалаврського) рівня / уклад. Г. О. Селезньова, О. В. Ревенко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. – 71 с.

Викладено основні положення щодо організації самостійної роботи студентів з навчальної дисципліни. Подано зміст та основні поняття і терміни за темами навчальної дисципліни, запитання для самопідготовки, теми есе та тестові завдання для самодіагностики. Наведено практичні завдання для самостійного опрацювання та методичні рекомендації щодо їх виконання.

Рекомендовано для студентів спеціальності 051 "Економіка" першого (бакалаврського) рівня освітньої програми "Економіка підприємства".

УДК 658:005.21(07.034)

© Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2022

Вступ

Самостійна робота студента є важливою складовою підготовки кваліфікованого фахівця, конкурентоспроможного на ринку праці, здатного до компетентної професійної діяльності на рівні світових стандартів. Система самостійної роботи студентів повинна забезпечувати їх активність в навчальному процесі, сприяти поглибленню і розширенню знань, формуванню інтересу до пізнавальної діяльності, оволодінню прийомами процесу пізнання, розвитку пізнавальних здібностей. Саме тому самостійна робота стає головним резервом підвищення ефективності підготовки фахівців.

Навчальна дисципліна "Стратегія підприємства" є обов'язковою навчальною дисципліною та вивчається згідно з навчальним планом підготовки фахівців першого (бакалаврського) рівня спеціальності 051 "Економіка", освітньо-професійної програми "Економіка підприємства".

Мета навчальної дисципліни – формування системи знань і практичних навичок щодо здійснення стратегічного планування, оволодіння навичками та інструментарієм стратегічного аналізу і формування стратегій підприємства.

Метою самостійної роботи є закріплення набутих теоретичних знань та сприяння розвитку автономності студентів у процесі формування їх професійних та особистісних компетентностей шляхом використання комплексу методичного забезпечення навчального процесу.

Для реалізації самостійної роботи в процесі вивчення навчальної дисципліни студенти виконують комплекс завдань різних типів відповідних рівнів складності. Кожен з елементів завдання спонукає студента до самостійного ухвалення рішення, порівняння умов, здійснення необхідного інформаційного пошуку тощо.

Основні види самостійної роботи, які пропонуються студентам: вивчення лекційного матеріалу; опрацювання рекомендованої літератури; підготовка до практичних занять, виконання практичних завдань із формування умінь та навичок; самоперевірка студентом засвоєння теоретичних знань та практичних умінь шляхом виконання тестових завдань за темами. Оцінювання якості виконання завдань 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 підприємства" та виконання самостійної роботи студенти набувають такі компетентності: 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.

Методичні рекомендації до вирішення практичних завдань

Необхідність одержання відповідного рівня професійних компетентностей висуває конкретні вимоги до оволодіння студентом певною сукупністю вмінь, знань та навичок. Практичні завдання різного рівня складності та спрямованості дають можливість опрацювання студентом у процесі їх виконання певних компетентностей і завдань діяльності, що має забезпечити підготовку високо кваліфікованих фахівців.

Варто розглянути на прикладах еталонні вирішення практичних завдань різного рівня складності.

Завдання 1. За результатами опитування споживачів продукції отримані дані про вимоги споживачів до продукції та спроможність фірми їх задовольнити, подані у табл. 1.

Таблиця 1

Результати опитування споживачів

Вимоги споживачів	Середньозважена рейтингова оцінка характеристик продукції, %			
	Технічні характеристики (X1)	Престижність (X2)	Якість післяпродажного обслуговування (X3)	Ціна (X4)
Важливість характеристики для покупців	80	20	70	60
Якість виконання характеристики фірмою	80	60	30	50

Завдання. На основі наведених даних побудуйте матрицю "значення продукції / якість виконання" ("аналіз закріплення") за BZB. Проаналізуйте отримані результати. Визначте, які заходи треба розробити фірмі для зміцнення її конкурентної позиції.

Методичні рекомендації до виконання завдання

Аналіз конкурентних позицій продукції підприємства за допомогою матриці BZB (рис. 1) дозволяє розробити конкретні заходи щодо

вдосконалення ситуації за продуктами, що дозволить збільшити ступінь прихильності споживачів до даної фірми (торгової марки).



Рис. 1. Аналіз закріплення

Основні етапи аналізу:

1. Визначення вимог покупців до продукції і прохання до покупців розташувати їх у порядку значущості.

2. Опитування покупців для визначення їх думки про здатність компанії задовольнити їх запити.

Матриця містить такі квадранти:

А – ті характеристики, які покупці вважають важливими і підприємство виконує їх добре. Саме ці характеристики створили положення підприємства і їх слід підтримувати надалі.

В – ті характеристик, які підприємству вдаються добре, але які не особливо важливі для споживача. Якщо конкуренція в квадранті А висока і компанія, що досліджується добре досягає успіху у В за якимось пунктом, то це може переважити чашу терезів під час вибору товару покупцем. Це ефект "дрібниць, які роблять добру компанію ще краще".

Д – важливі для покупця характеристики, які підприємство робить погано. Ситуацію необхідно закріплювати шляхом поліпшення продукції щодо цих характеристик або за допомогою реклами.

С – ті характеристики, які підприємству не вдаються, але які не мають особливого значення для споживачів.

Вирішення

На основі даних, наведених у табл. 1, побудуємо матрицю BZB (рис. 2).

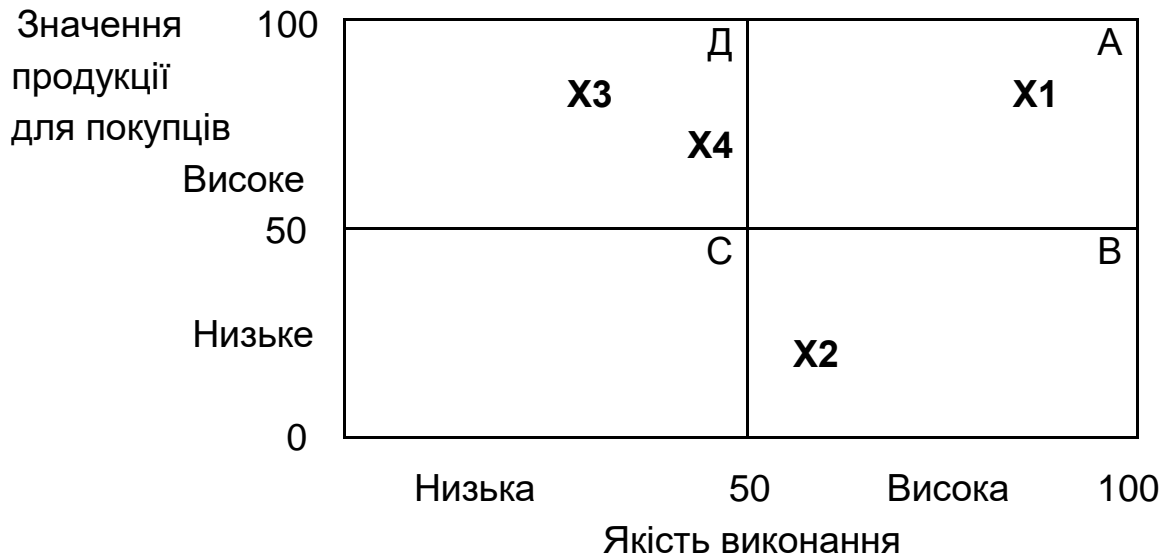


Рис. 2. Аналіз закріплення

Висновок: за результатами побудови матриці видно, що для покупців велику роль відіграють такі фактори, як технічні характеристики, якість після продажного обслуговування та ціна. Більше половини опитаних визначили важливість цих факторів, як більше 50 %. Підприємство, у свою чергу, відповідає якістю (технічні характеристики 80 %), але якість після продажного обслуговування треба покращити, оскільки лише 30 % покупців задоволені. Ціна влаштовує половину покупців, тобто якщо є можливість, то підприємству доцільно її знизити. Також підприємство приділяє особливу увагу престижності компанії, що не так важливо для покупців, але є добрим плюсом.

Завдання 2. За результатами стратегічного аналізу підприємство змінює конкурентну стратегію: від стратегії переваги у витратах до стратегії диференціації.

У табл. 2 подано інформацію щодо показників, які характеризують різні конкурентні стратегії.

Вихідні дані

Показники	Стратегія переваги у витратах	Стратегія диференціації
Обсяги реалізації продукції, тис. од.	1 200	1 000
Максимально припустимий рівень ціни, грн/од.	50,0	65,0
Собівартість реалізованої продукції, грн/од.	42,0	x

Завдання

Визначити:

- 1) максимально припустимий розмір збільшення витрат виробництва і реалізації продукції у зв'язку з диференціацією за умови збереження прибутку на одиницю продукції без додаткових інвестицій;
- 2) зростання виручки від реалізації під час переходу до нової стратегії, виходячи з інформації, наведеної у табл. 2.

Методичні рекомендації до виконання завдання

Для визначення зростання виручки від реалізації під час переходу до нової стратегії необхідно:

- 1) визначити прибуток на одиницю продукції під час реалізації стратегії переваги в витратах;
- 2) розрахувати собівартість реалізованої продукції під час реалізації стратегії диференціації за умовою збереження прибутку на одиницю продукції;
- 3) визначити максимально припустимий розмір збільшення витрат виробництва і реалізації продукції у зв'язку з диференціацією;
- 4) розрахувати зростання виручки від реалізації під час переходу до нової стратегії.

Вирішення

1. Визначити прибуток на одиницю продукції під час реалізації стратегії переваги у витратах:

$$50,0 - 42,0 = 8 \text{ грн/од.}$$

2. Розрахувати собівартість реалізованої продукції під час реалізації стратегії диференціації за умовою збереження прибутку на одиницю продукції:

$$65,0 - 8,0 = 57 \text{ грн/од.}$$

3. Визначити максимально припустимий розмір збільшення витрат виробництва і реалізації продукції у зв'язку з диференціацією:

$$(57,0 \times 1\,000) - (42,0 \times 1\,200) = 6\,600 \text{ (тис. грн.)}$$

4. Визначити зростання виручки від реалізації під час переходу до нової стратегії:

$$(65,0 \times 1\,000) - (50,0 \times 1\,200) = 5\,000 \text{ (тис. грн.)}$$

Висновок: за наведених умов збереження прибутку на одиницю продукції без додаткових інвестицій максимально припустимий розмір збільшення витрат виробництва і реалізації продукції складає 6 600 тис. грн; зростання виручки від реалізації під час переходу до стратегії диференціації становить 5 000 тис. грн.

Завдання 3. На підприємстві, що виробляє побутову техніку, виокремлено шість потенційних стратегічних зон господарювання (СЗГ) або видів бізнесу. Економічну характеристику кожної СЗГ подано в табл. 3. Середні темпи зростання ринку відповідають 10 %.

Таблиця 3

Характеристика СЗГ

Показники	Стратегічні зони господарювання				
	1	2	3	4	5
Зростання ринку, %	12	7	8	15	-45
Частка СЗГ на ринку, %	30	5	40	12	12
Частка основного конкурента на ринку, %	18	8	25	15	35
Обсяг продажу, тис. грн	1 500	900	1 600	300	500

Завдання. Визначити позиції окремих СЗГ, використовуючи матрицю Boston Consulting Group. Зробити вибір перспективних СЗГ і дати стратегічні рекомендації підприємству.

Методичні рекомендації до виконання завдання

Матриця BCG будується на припущенні, що чим більше частка продукції на ринку, тим нижче відносні витрати і більше прибуток. Тобто відносна частка ринку й темпи його зростання є найбільш важливими характеристиками діяльності підприємства.

Матриця BCG порівнює позиції підрозділів диверсифікованої компанії на основі темпів зростання галузі (ТЗГ) і відносної частки ринку (ВЧР) (рис. 3).

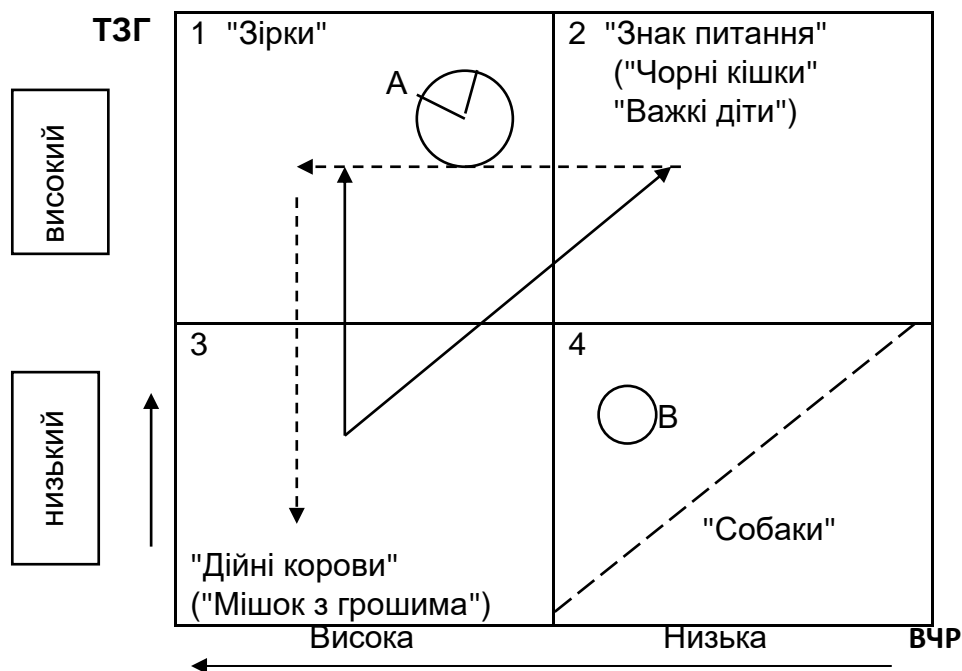


Рис. 3. Матриця BCG (частка ринку – темп зростання)

Господарські підрозділи, що діють у швидкозростаючих галузях, потрапляють у квадранти з високими темпами зростання. Підрозділи, що діють у повільно зростаючих галузях, потрапляють у квадранти з низькими темпами зростання (повільно зростаючими можна назвати ті галузі, що знаходяться у стані зрілості, стагнації чи спаду). Практично не має сенсу встановлювати межу між високими та низькими темпами зростання на рівні нижче 5 % (10 %).

Відносною часткою ринку вважають відношення частки ринку даної господарської одиниці до частки ринку, контрольованої основним конкурентом, вираженої у відносних одиницях.

Для розрахунку використовують такі формули:

1) відносна частка ринку (ВЧР):

$$ВЧР = \frac{ЧР_n}{ЧР_{о.к.}}, \quad (1)$$

де $ЧР_n$ – частка ринку підприємства;

$ЧР_{о.к.}$ – основного конкурента.

2) темпи зростання ринку (ТЗР):

$$ТЗР = \sqrt[n-1]{\frac{ОП^n}{ОП^1}}, \quad (2)$$

де $ОП^n$ – обсяг продажу в n-му періоді;

$ОП^1$ – обсяг продажу в базовому періоді.

Кожний підрозділ подано у вигляді кола, розмір якого визначають обсягом продажів або часткою прибутку даного підрозділу в загальному прибутку корпорації. Матриця BCG складається з чотирьох квадрантів.

"Зірки". Господарські підрозділи, що потрапляють в ліву верхню клітку, займають положення лідера в галузі, що швидко розвивається, і одночасно вимагають значних обсягів ресурсів для фінансування зростання, яке продовжується. Ці підрозділи також самі генерують значні притоки готівки через низький рівень витрат за рахунок економії на масштабах виробництва і накопичений виробничий рівень. Стратегія "зірки" спрямована на збільшення або підтримку частки на ринку.

"Важкі діти". Підрозділи, що потрапили в другий квадрант матриці, мають слабку дію на ринок (мала частка на ринку) в галузі, що розвивається. Як правило, для них характерні невелика підтримка покупцями і неясні конкурентні переваги. Високі темпи зростання ринку потребують значної грошової готівки, щоб відповідати цьому зростанню. Однак ці бізнес-області з великим трудом генерують дохід підприємства через свою невелику частку ринку та остаються споживачами грошової готівки, доки не зміниться їх ринкова частка. Стратегія цих СГП має альтернативи: інтенсифікація зусиль підприємства на даному ринку (з тим, щоб виростити з них "зірки") або відхід з нього (якщо витрати на розширення потужностей і завоювання частки ринку переважають потенційну віддачу від вкладень і значно збільшують фінансовий ризик).

"Дійні корови" (*"мішок з грошима"*). Господарські підрозділи, що знаходяться в третьому квадранті, займають положення лідера у відносно стабільній галузі або галузі, що скорочується. Оскільки збут відносно стабільний без яких-небудь додаткових витрат, темпи зростання галузі невеликі, то ці підрозділи приносять прибутку більше, ніж потрібно коштів для підтримки їх частки на ринку й капітальних реінвестицій. Хоча "дійні корови" і менш привабливі з погляду перспектив зростання, це дуже цінні господарські підрозділи. Додаткові притоки коштів від них можуть бути

використані на виплату дивідендів, фінансування придбань і забезпечення інвестування в "зірки", що розвиваються, і в "важкі діти".

"Собаки". До четвертого квадранта належать СГП з обмеженим обсягом збуту в стабільній галузі, або галузі, що скорочується. Цим СГП не вдалося завоювати симпатії споживачів, і вони істотно поступаються конкурентам за всіма показниками. Стратегія слабких "собак" (правий нижній кут квадранта) полягає в послабленні зусиль на ринку або ліквідації (продажу). Більш сильні підрозділи – "собаки" (верхній лівий кут квадранта) можуть існувати до тих пір, поки забезпечуваний ними прибуток і потік готівки залишаються на прийнятному рівні.

Вирішення

Для побудови матриці *Boston Consulting Group* необхідно розрахувати показники відносної частки ринку (ВЧР), темпи зростання ринку (ТЗР), частку товару в загальному обсязі продажу (Ч_Т). Розрахункові дані наведено у табл. 4.

Таблиця 4

Розрахункові дані

Показники	Товар 1	Товар 2	Товар 3	Товар 4	Товар 5
ТЗР, %	1,12	1,07	1,08	1,15	0,55
ВЧР	1,67	0,63	1,60	0,80	0,34
Ч _Т , %	31,25	18,75	33,33	6,25	10,42

Матриця *Boston Consulting Group* для підприємства має такий вигляд (рис. 4).

Висновки. Найменш перспективним є підрозділ СЗГ 5, оскільки він знаходиться у квадранті "слабкі собаки", тому для цього підрозділу можна рекомендувати стратегію стабільності доки воно буде приносити підприємству прибуток, оскільки воно характеризується обмеженим обсягом збуту в галузі, що має невеликі темпи зростання. Якщо галузь стане скорочуватися, то доцільно буде рекомендувати даному підрозділу стратегію скорочення та виходу з ринку.

Найбільше фінансування доцільно надати підрозділу СЗГ 1, який належить до квадранту "зірок" (високий темп зростання ринку потребує

збільшення виробництва). Рекомендована стратегія для даного підрозділу – стратегія інтенсивного зростання.

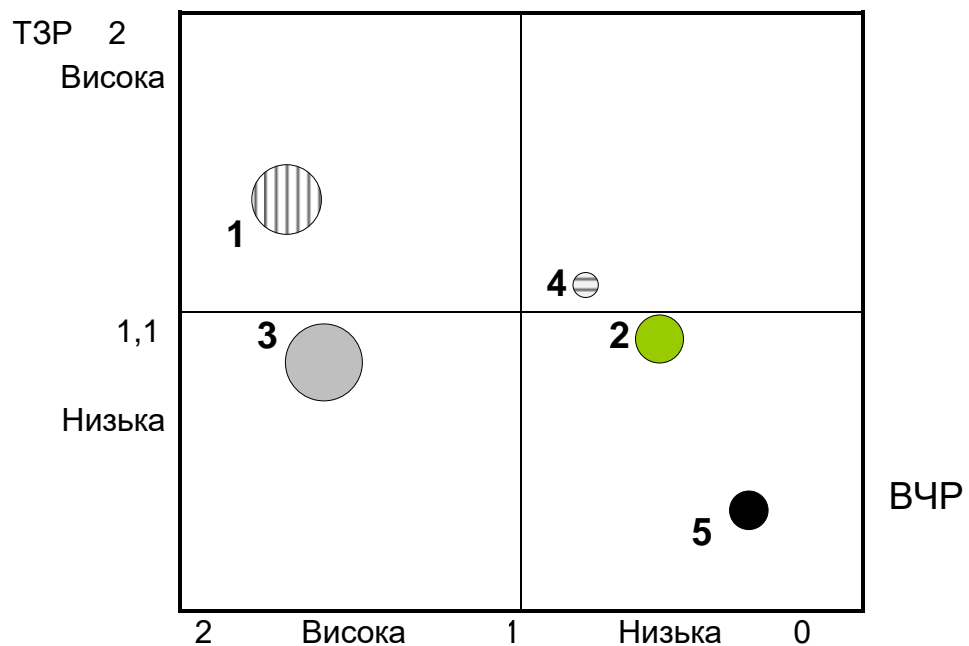


Рис. 4. Матриця Boston Consulting Group

СЗГ 2 належить до квадранту "сильних собак", тому для цього підрозділу можна рекомендувати стратегію стабільності, доки воно буде приносити підприємству прибуток.

СЗГ 3 належить до квадранту "мішок з грошами", тому для нього доцільно використовувати стратегію стабільності, спрямовану на підтримку даного підрозділу. Основні завдання СЗГ 3 полягають у пропозиції нових моделей товарів з метою стимулювання клієнтів до повторних покупок, періодичної реклами і нових цінових знижок. Усі зусилля підприємства повинні бути спрямовані на підтримку "мішка з грошами" у процвітаючому стані, щоб якомога довше використовувати їх можливості в генерації фінансових ресурсів. Вільні кошти, що залишаються у СЗГ 3 можна спрямувати на підтримку СЗГ 1 або СЗГ 4.

Щодо рекомендацій стосовно СЗГ 4, то необхідно провести додатковий аналіз, щоб з'ясувати перспективи цього підрозділу. Стратегія цієї СЗГ має альтернативи: інтенсифікація зусиль організації на даному ринку (з тим, щоб виростити з них "зірку") або вихід з нього (якщо витрати на розширення потужностей і завоювання частки ринку будуть переважувати потенційну віддачу від вкладень і значно збільшують фінансовий ризик).

Завдання 4. На основі наведених даних побудуйте матрицю *McKinsey*. Проаналізуйте отримані результати. Визначте, які підрозділи необхідно інвестувати першочергово і чому. У процесі обґрунтування відповіді використовуйте результати матриці та інформацію, що наведено в табл. 5, та запропонуйте заходи щодо використання коштів.

Таблиця 5

Характеристика стратегічних одиниць бізнесу

Показники	Вага	Оцінка за галузями та підрозділами			
		1	2	3	4
Галузевої привабливості:					
ємність ринку;	0,25	6	7	6	7
рівень сезонних і циклічних коливань;	0,10	3	9	8	7
інтенсивність конкуренції;	0,15	4	8	7	8
потреба у капіталовкладеннях;	0,20	3	6	4	6
прибутковість галузі	0,30	5	7	7	8
Позиції в конкуренції:					
частка ринку;	0,20	4	6	2	3
рівень витрат;	0,15	5	8	6	3
якість товару;	0,35	6	9	5	4
технічні можливості;	0,10	7	7	4	4
знання споживачів та ринку	0,20	4	8	7	5

Методичні рекомендації до виконання завдання

Модель *GE/McKinsey*, або матриця *McKinsey* розроблена компанією *General Electric* і консалтинговою фірмою *McKinsey*. Ця матриця формату 3 x 3 розташована в двовимірній системі координат – галузевої привабливості й сили (позиції) у конкуренції конкретного бізнесу. Обидва елементи її вертикальної та горизонтальної побудови характеризуються системним критерієм, а не єдиним показником (рис. 5).

Горизонтальна вісь – це інтегральна оцінка багатofакторного конкурентного статусу конкретного бізнесу (дані чинники: відносна частка ринку, рівень менеджменту і прибутковості щодо конкурентів, здатність конкурувати за цінами і якістю, знання споживача і ринку, технічні можливості, конкурентні сили і слабкості).

Вертикальна вісь – інтегральне вимірювання багатofакторної привабливості ринку щодо даного конкретного бізнесу. Як чинники розглядають: розмір ринку і темпи зростання, межу прибутковості галузі, інтенсивність конкуренції, сезонність, циклічність, вимоги до технології і капіталовкладень, дію навколишнього середовища, існуючі можливості і загрози, бар'єри входу і виходу з галузі.

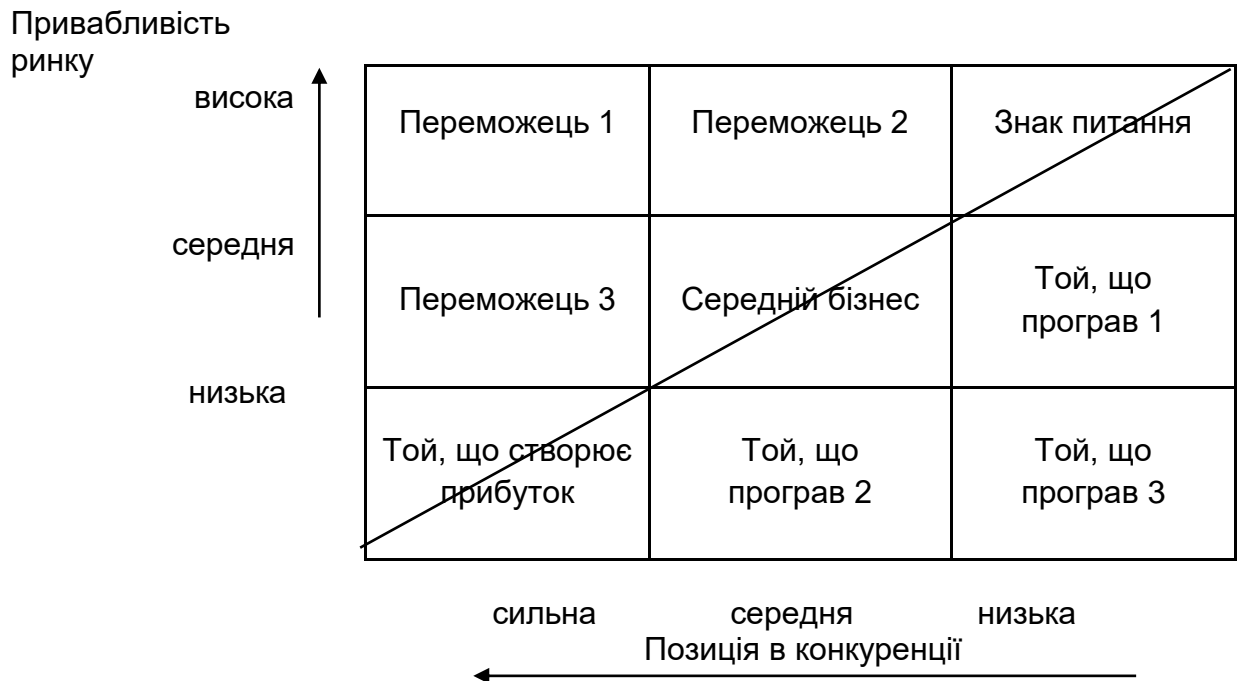


Рис. 5. Матриця GE/McKinsey

Кінцеві оцінки привабливості ринку та конкурентоспроможності підприємства розраховують як суму добутків оцінок за кожним показником з урахуванням вагових коефіцієнтів значущості.

Оцінка галузевої привабливості та сили бізнесу визначають його розміщення в одній із дев'яти кліток матриці. Площа кола пропорційна розміру галузі, а сектор усередині кола відображає частку ринку даного господарського підрозділу.

Верхній лівий кут матриці означає сприятливі перспективи для розвитку підприємства й інвестування (стратегія агресивного розширення). Якщо підприємства позиціонуються на діагоналі, вони зазвичай мають середній пріоритет для інвестицій і гідні стабільних реінвестицій, щоб зберігати та захищати свої позиції в галузі (стратегія захисту й оборони). Для СГП, які знаходяться під діагоналлю, рекомендуються стратегії "збору урожаю" або скорочення, тобто стратегія відступу пов'язана

з бізнес-областю, в якій необхідно отримати максимально можливий прибуток, після чого її слід покинути.

Вирішення

Оцінювання за галузями та підрозділами коригується з урахуванням ваги. Розрахункові показники надаються у табл. 6, 7.

Таблиця 6

Розрахункові дані

Показники	Вага	Оцінка за галузями та підрозділами			
		1	2	3	4
Галузевої привабливості:					
ємність ринку;	0,25	1,5	1,75	1,5	1,75
рівень сезонних і циклічних коливань;	0,10	0,3	0,9	0,8	0,7
інтенсивність конкуренції;	0,15	0,6	1,2	1,05	1,2
потреба у капіталовкладеннях;	0,20	0,6	1,2	0,8	1,2
прибутковість галузі	0,30	1,5	2,1	2,1	2,4
Усього	У	4,5	7,15	6,25	7,25
Позиції в конкуренції:					
частка ринку;	0,20	0,8	1,2	0,4	0,6
рівень витрат;	0,15	0,75	1,2	0,9	0,45
якість товару;	0,35	2,1	3,15	1,75	1,4
технічні можливості;	0,10	0,7	0,7	0,4	0,4
знання споживачів та ринку	0,20	0,8	1,6	1,4	1
Усього	Х	5,15	7,85	4,85	3,85

Таблиця 7

Розрахункові показники для побудови матриці

Показники	Підрозділи			
	1	2	3	4
Галузева привабливість (у)	4,5	7,15	6,25	7,25
Позиції в конкуренції (х)	5,15	7,85	4,85	3,85

Висновки: аналізуючи побудовану матрицю (рис. 6), можна зазначити, що підрозділ 2 дуже привабливий для інвестицій, оскільки привабливість на ринку висока та сильна позиція серед конкурентів. Для цього підрозділу слід використовувати стратегію агресивного розширення.

Щодо підрозділів 1 та 3, можна стверджувати, що вони мають середній пріоритет інвестування, їм необхідні стабільні реінвестиції, щоб захистити та зберегти свої позиції в галузі.

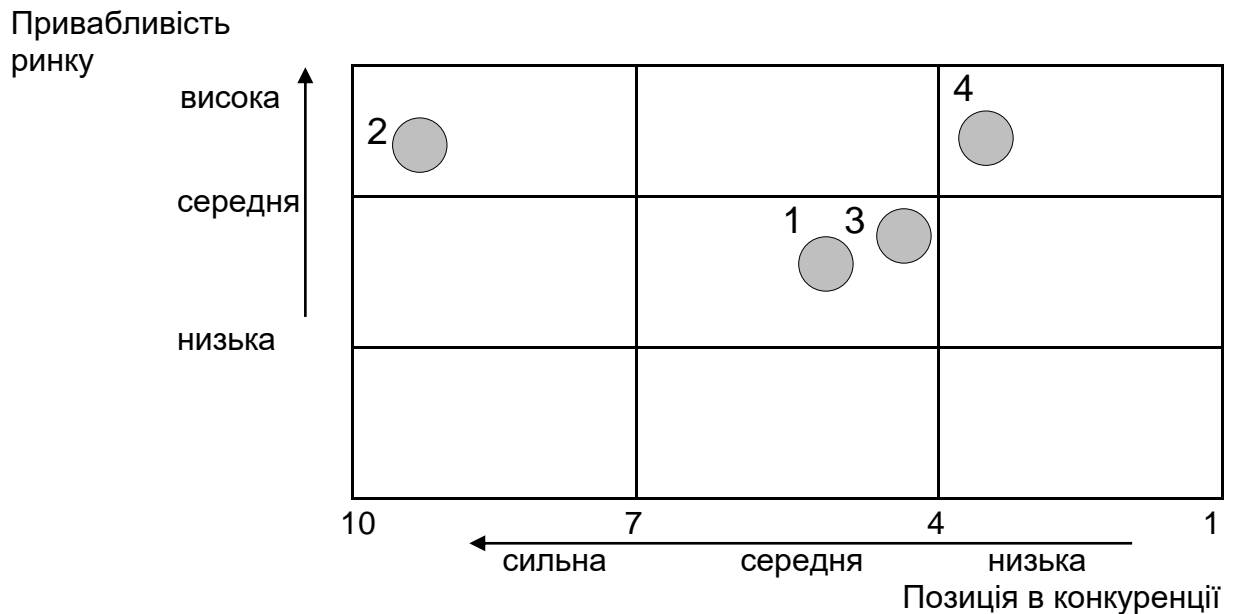


Рис. 6. Матриця GE/McKinsey

Підрозділ 4 знаходиться у квадранті "Знак питання", це свідчить про те, що привабливість на ринку достатньо висока, але слабкі конкурентні переваги, і тому інвестування у даний час буде не доцільним.

Завдання 5. "АВЛ" – торгівельна фірма, яка розпочала свою діяльність 10 роки тому з продажу покрівельних матеріалів нового покоління, поступово, у міру розвитку, додає нові напрями. На сьогодні фірма "АВЛ" робить повний комплекс послуг з розрахунку, монтажу, гарантійного обслуговування покрівель, продовжуючи продавати покрівельні та супроводжувальні матеріали, водостічні системи, будівельний інструмент для виконання покрівельних робіт, різні драбини, будівельні підставки, бетономішалки та мансардні вікна (як вітчизняного виробництва, так і зарубіжного). Такий різноманітний асортимент створює певні проблеми: залежність від різних виробників продукції; складські приміщення повинні бути пристосовані до зберігання відповідної продукції; транспортні засоби також повинні відповідати виду продукції, яка підлягає перевезенню.

"АВЛ" має власні складські приміщення, але власного автопарку не має. Крім того, складські приміщення зі збереження будівельних підставок знаходяться далеко від залізничних шляхів.

Фірма пропонує широкий вибір товарів тільки високої якості, надаючи перевагу екологічно чистим і довговічним матеріалам, тому що надійна покрівля – важливий елемент успішного будівництва. Товари високої цінової категорії, але існує певна гнучкість цін залежно від замовлення клієнта. Продаж продукції відбувається зі складу, власних магазинів підприємство не має.

На фірмі працюють компетентні спеціалісти, здатні до впровадження нових технологій продажу, технологій управління тощо.

Зовнішнє середовище характеризується розвитком ринку будівництва і зростанням попиту на сучасні якісні матеріали, тому рівень конкуренції посилюється у зв'язку з появою на ринку нових конкурентів – як вітчизняних, так і зарубіжних.

Завдання. Проаналізуйте перспективи роботи торгівельної фірми "АВЛ". Виходячи з наведеної інформації та макроекономічної ситуації, що склалася в Україні, необхідно заповнити поля матриці SWOT-аналізу. На основі отриманих результатів обґрунтуйте загальну та конкурентну стратегії підприємства.

Методичні рекомендації до виконання завдання

В процесі стратегічного аналізу недостатньо проаналізувати внутрішнє і зовнішнє середовище лише в аспекті їх окремих підсистем. Для обґрунтування значущості і рівня впливу окремих чинників або їх груп необхідно всі чинники, які вивчаються, зарахувати до позитивно або негативно діючих. Ці чинники отримали назву "можливостей" і "загроз" з боку зовнішнього середовища, а також "сильних" і "слабких" сторін діяльності підприємства щодо його мікросередовища:

S (strenght) – сильні сторони – внутрішні можливості (навички, потенціал) або ресурс, які можуть зумовити формування конкурентних переваг;

W (weaknesses) – слабкі сторони – види діяльності, які підприємство здійснює недостатньо добре, або ресурси, підсистема потенціалу, які неправильно використовуються;

O (opportunities) – можливості – альтернативи, які може використувати підприємство для досягнення стратегічних цілей;

T (threats) – загрози – які-небудь процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства у напрямі досягнення своєї місії.

Отже SWOT-аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, чинники зовнішнього впливу та проаналізувати зовнішні і внутрішні чинники в їх взаємозв'язку і залежності.

Вирішення

SWOT-аналіз підприємства наведено у табл. 8.

Таблиця 8

SWOT-аналіз

Сильні сторони підприємства	Слабкі сторони підприємства
<p>Широкий асортимент послуг. Продаж різноманітного асортименту товару. Компетентні фахівці. Використання в роботі інновацій в сфері товарів, технологій продажу, управління. Гнучкість цін. Продаж товарів високої якості. Продаж товарів з екологічно чистих і довговічних матеріалів</p>	<p>Немає власного автопарку. Немає власних магазинів з продажу товарів. Товари продаються за високою ціною. Склади знаходяться далеко від залізничних колій. Складнощі зі складськими приміщеннями (специфіка різних видів товарів)</p>
Можливості зовнішнього середовища	Загрози зовнішнього середовища
<p>Розвиток ринку будівництва. Розвиток НТП. Підвищення народжуваності населення. Зростання попиту на сучасні якісні будівельні матеріали</p>	<p>Високий рівень конкуренції. Поява нових конкурентів. Залежність від різних виробників. Зниження платоспроможності населення. Нестача на ринку праці компетентних фахівців. Нестабільна економічна ситуація в країні. Недосконале законодавство та податкова політика в державі. Форс-мажорні обставини</p>

Висновки

Ураховуючи результати SWOT-аналізу, "АВЛ" пропонується загальна стратегія – комплексна, що містить: стратегію інтенсивного зростання (за рахунок різноманітних товарів та ринку) та диверсифікацію підприємства. Конкурентна стратегія: у зв'язку з великим рівнем конкуренції

підприємству пропонується стратегія оптимальних витрат з метою збереження цільового ринку.

Змістовий модуль 1

Стратегія підприємства: сутність та основні етапи її розроблення

Тема 1. Стратегія підприємства: поняття, еволюція концепції

Зміст теми

1.1. Сутність стратегії підприємства та стратегічного плану.

1.2. Стратегічний контекст підприємства.

1.3. Процес розроблення стратегії підприємства.

Основні терміни і поняття: стратегія підприємства, підходи до визначення поняття "стратегія підприємства", стратегічний план, етапи розроблення стратегії.

Запитання для самопідготовки

1. Дайте визначення поняття "стратегія підприємства". Поясніть множинність цього поняття.

2. Розкрийте сутність "стратегії як процесу" та "стратегії як результату".

3. Назвіть визначальні елементи стратегії.

4. Як співвідносяться поняття "стратегія" та "стратегічний план"?

5. Чим відрізняється процес розроблення стратегії від поточного планування та управління?

6. Дайте характеристику основним підходам до формування стратегії підприємства.

7. Назвіть етапи розроблення стратегії підприємства.

Теми есе

1. Основні концепції стратегії, їх сутність та особливості.

2. Передумови переходу вітчизняних підприємств до стратегічного управління.

3. Особливості і відмінності процесу розроблення і реалізації стратегії підприємства від поточного планування та управління.
4. Стратегічний план як інструмент реалізації стратегії підприємства.
5. Особливості стратегічних і поточних планів підприємства, зв'язок між ними.

Тестові завдання для самодіагностики

1. Стратегія підприємства – це:
 - а) концепція розвитку підприємства;
 - б) здатність визначити "слабку ланку" в потенціалі підприємства;
 - в) набір поточних планів підприємства;
 - г) документ, який спрямований на досягнення мети підприємства.

2. У менеджменті термін "стратегія" тлумачать як:
 - а) мистецтво керівництва, загальний план бачення боротьби, що ґрунтується на конкретних умовах певного етапу розвитку суспільства;
 - б) програму дій, що визначає розвиток підприємства, і відповідне управління, а також досягнення поставлених цілей;
 - в) систему упорядкованих знань про сутність, методологію, методичку і організацію планування;
 - г) передбачення процесу і явищ дійсності;
 - д) систему взаємовідносин підприємства з іншими суб'єктами господарювання.

3. Велика кількість визначень терміна "стратегія" пов'язана з:
 - а) визначенням перспективних орієнтирів діяльності підприємства;
 - б) планом управління підприємством;
 - в) аналізом зовнішнього середовища підприємства;
 - г) поведінковою моделлю підприємства на ринку.

4. Відомі фахівці зі стратегічного управління Томпсон А. А. і Стрікланд А. Дж., пов'язують планові аспекти стратегії з:
 - а) конкурентними умовами;
 - б) розподілом матеріальних ресурсів у регіоні;
 - в) системою планування на підприємстві;
 - г) поведінковими аспектами підприємства;
 - д) досягненням певного результату в діяльності підприємства.

5. "За своєю сутністю стратегія є переліком правил для прийняття рішень, якими організація користується у своїй діяльності". Таке трактування стратегії наводить:

- а) І. Ансоф;
- б) А. Чандлер;
- в) Б. Карлоф;
- г) А. Томпсон.

6. Хто з учених розглядає стратегію як сукупність трактувань (п'ять "П" стратегії): стратегія як план, як прийом, стратегія як паттерн, стратегія як позиція і як перспектива:

- а) І. Ансоф;
- б) Г. Мінцберг;
- в) Б. Карлоф;
- г) А. Чандлер?

7. Визначіть характеристики підходів до розроблення стратегічних рішень залежно від участі керівництва і виконавців:

<i>Підхід</i>	<i>Сутність підходу</i>
1) одноосібний; 2) делегування повноважень; 3) заснований на спільній роботі; 4) ініціативний	а) участь керівників усіх рівнів у формуванні стратегії; б) залучення підлеглих до розроблення стратегії, до боротьби за першість у висуненні ідей; в) керівник спільно з плановими підрозділами використовує допомогу майбутніх виконавців; г) керівник виступає як головний стратег. 1) _____; 2) _____; 3) _____; 4) _____

8. Визначіть зміст концепцій стратегії:

<i>Концепції</i>	<i>Зміст</i>
1) філософська концепція стратегії; 2) організаційно-управлінська концепція; 3) стратегія як результат; 4) стратегія як процес	а) постійне ототожнення мети і стратегії на основі встановлення конкретних орієнтирів для здійснення стратегічної діяльності; б) дозволяє усвідомити майбутнє, орієнтує підприємство на постійний розвиток; в) аналіз положення і стану підприємства, формулювання стратегічних цілей і вибір альтернатив їх досягнення; г) пов'язана з конкретними діями, заходами і методами здійснення стратегічної діяльності. 1) _____; 2) _____; 3) _____; 4) _____

9. Визначіть основні поняття стратегічного управління:

<i>Поняття</i>	<i>Сутність</i>
1) стратегічний план; 2) стратегія; 3) стратегічна програма	а) концепція розвитку підприємства; б) адресний документ, який містить сукупність заходів, спрямованих на досягнення поточної мети; в) інструмент упровадження в щоденну діяльність стратегічного набору підприємства. 1) _____; 2) _____; 3) _____

10. Назвіть "зрізи" стратегічного плану:

- а) виконавський;
- б) терміновий;
- в) ресурсний;
- г) функціональний;

11. Укажіть послідовність конкретизації планових завдань у планових документах підприємства:

- а) поточний план;
- б) стратегічний план;
- в) оперативний план;
- г) стратегічні проєкти та програми.

12. Визначальними елементами стратегії є:

- а) рішення щодо розміщення _____;
- б) адаптація до _____ середовища;
- в) _____ координація;
- г) створення тривалих _____.

13. Інструментами виконання стратегічних планів і програм є _____ і _____ плани.

Практичне завдання для самостійного опрацювання

Мета: набуття теоретичних знань з визначення категорії "стратегія" з різних точок зору.

Охарактеризувати різні підходи до розкриття сутності поняття "стратегія", базуючись на аналізі сучасної наукової і методичної літератури з проблем процесу розроблення та реалізації стратегії.

Методичні рекомендації щодо виконання самостійної роботи

Теоретичні питання слід опрацювати на основі літературних джерел [1 – 3; 6; 8; 9; 19; 20].

Тема 2. Місія та цілі підприємства

Зміст теми

- 2.1. Визначення місії підприємства.
- 2.2. Класифікація та ранжування цілей підприємства.
- 2.3. Стратегічна прогалина.

Основні терміни і поняття: місія, візія (бачення), цінності, цілі підприємства, "дерево цілей" підприємства, стратегічна прогалина.

Запитання для самопідготовки

1. Дайте визначення місії підприємства.
2. Розкрийте зв'язок філософії існування, бачення та місії підприємства.
3. Дайте характеристику методам ідентифікації бізнесу.
4. Які основні аспекти відображаються у змісті місії?
5. Розкрийте сутність дерева цілей та назвіть основні принципи його побудови.
6. Розкрийте сутність стратегічного розриву підприємства.
7. Охарактеризуйте етапи побудови стратегічного розриву.
8. Назвіть методи подолання стратегічного розриву.

Теми есе

1. Підходи до розроблення стратегії підприємства.
2. Сутність та роль місії підприємства в управлінському процесі, правила розроблення.
3. Особливості формулювання місії організацій різного типу.
4. Поняття та методи побудови "дерева цілей" підприємства.
5. Сутність фінансових і стратегічних цілей.
6. Стратегічна прогалина: методи визначення та основні напрями подолання.

Тестові завдання для самодіагностики

1. Формулювання місії – це:

- а) завершальна стадія розроблення стратегії;
- б) перша стадія розроблення стратегії;
- в) процес, який не входить у розроблення стратегії.

2. Розвиток підприємства, який орієнтований не лише на збільшення прибутку, а й на розвиток загальнолюдських цінностей, можна зарахувати до ключового простору підприємства, який має назву:

- а) управлінські аспекти;
- б) соціальна відповідальність;
- в) персонал;
- г) ресурси;
- д) інновації.

3. Фактори, що мають найбільш суттєвий вплив на місію підприємства – це:

- а) інтереси власників, співробітників і покупців;
- б) історія підприємства та його досвід;
- в) рівень конкуренції в галузі;
- г) фінансово-економічні показники діяльності підприємства;
- д) політичні та соціальні проблеми країни.

4. Цілі підприємства, які відображують зміст, соціальну спрямованість практичного менеджменту, рівень його орієнтованості на задоволення різноманітних потреб – це:

- а) короткострокові цілі;
- б) довгострокові цілі;
- в) стратегічні цілі.

5. У яких випадках застосовується "аналіз розриву":

- а) для оцінювання порівняльних конкурентних позицій різних підприємств;
- б) для визначення відхилення фактичної траєкторії розвитку підприємства від передбаченого відповідною стратегією;
- в) під час аналізу ступеня виконання оперативних планів;
- г) для визначення критичних внутрішніх і зовнішніх факторів;
- д) для визначення місії підприємства.

6. Визначіть характеристики цілей залежно від перспективної спрямованості діяльності підприємства:

<i>Цілі</i>	<i>Характеристика</i>
1) стратегічні цілі; 2) довгострокові цілі; 3) короткострокові цілі	а) визначають бажані результати з урахуванням досягнутого рівня розвитку; б) визначають найближчі конкретні цілі; в) описують наміри підприємства у визначенні його місця в бізнесі. 1) _____; 2) _____; 3) _____

7. Визначіть ключові простори, в рамках яких підприємство визначає свої цілі:

<i>Ключові простори</i>	<i>Характеристика</i>
1) положення на ринку; 2) продуктивність; 3) ресурси; 4) прибутковість; 5) управлінські аспекти; 6) персонал	а) кількість і компетентність менеджерів, організаційна структура і методи управління, ефективність менеджменту; б) використання ефективних способів мотивації персоналу, забезпечення достойного рівня оплати праці; в) визначення потреби в усіх видах ресурсів, порівняння наявного рівня з необхідним; г) підвищення продуктивності праці, ресурсозбереження; д) визначення підприємством своєї позиції щодо конкурентів; е) визначення бажаного рівня фінансових результатів діяльності підприємства. 1) ____; 2) ____; 3) ____; 4) ____; 5) ____; 6) ____

8. Загальними вимогами до формулювання стратегічних цілей підприємства є:

- а) лаконічність цілей;
- б) вимірюваність цілей;
- в) на підприємстві має бути сформульовано 2 – 3 стратегічних цілі;
- г) досяжність цілей;
- д) несуперечливість цілей.

9. Які з наведених елементів належать до складу місії:

- а) джерела постачання сировини;
- б) опис продукції (послуг), що пропонуються підприємством;
- в) ключові фактори успіху підприємства;
- г) характеристика ринку (споживачів);
- д) методи розповсюдження товарів?

10. Місія призначена для:

- а) ознайомлення всіх зацікавлених груп з метою та роллю підприємства;
- б) сприяння досягненню ієрархічної відповідності всередині підприємства;
- в) формування певного іміджу підприємства;
- г) полегшення підготовки підприємства до майбутнього;
- д) формування поглядів вищого керівництва на довгострокові плани підприємства.

Практичні завдання для самостійного опрацювання

Завдання 2.1. Визначення місії та побудова "дерева цілей" підприємства

Мета: набуття практичних навичок з формулювання місії організації та побудови "дерева цілей".

Ґрунтуючись на теоретичних засадах формулювання місії організації та побудови "дерева цілей", а також аналітичних даних щодо діяльності підприємства – бази практики визначити:

- 1) основні складові місії та сформулювати місію підприємства – бази практики;
- 2) стратегічні цілі підприємства і запропонувати "дерево цілей".

Завдання 2.2. Побудови морфологічної матриці

Мета: набуття практичних навичок з побудови морфологічної матриці для обґрунтування вибору ринкової ніші.

Ґрунтуючись на теоретичних засадах побудови морфологічної матриці і на підставі відомої інформації щодо обраної галузі та макроекономічної ситуації, що склалася в економіці України, запропонувати свій варіант організації будь-якого бізнесу з урахуванням місцевих особливостей за допомогою морфологічної матриці для обраного ринку.

Методичні рекомендації щодо виконання самостійної роботи

Теоретичні питання слід опрацьовувати на основі літературних джерел [1 – 3; 10; 16; 19; 20].

Тема 3. Оцінювання зовнішнього середовища підприємства

Зміст теми

3.1. Сутність стратегічного аналізу.

3.2. Зовнішнє середовища підприємства побічного (непрямого) впливу.

3.3. Оцінювання зовнішнього середовища прямого впливу.

Основні терміни і поняття: стратегічний аналіз, зовнішнє середовище прямого впливу (мікросередовище), зовнішнє середовище побічного впливу (макросередовище), модель галузевої конкуренції.

Запитання для самопідготовки

1. Розкрийте сутність та назвіть етапи стратегічного аналізу.
2. Назвіть підходи вітчизняних та зарубіжних вчених до структуризації чинників зовнішнього середовища підприємства.
3. Які методи використовуються для формування інформаційної бази?
4. Назвіть основні чинники середовища побічного впливу та методи їх аналізу.
5. Назвіть основні етапи аналізу загальної ситуації та конкуренції в галузі.
6. Розкрийте сутність моделі "галузевої конкуренції" М. Портера.
7. Дайте визначення бар'єрів входу-виходу з галузі.
8. Що дає визначення стратегічних груп у процесі аналізу галузі?
9. Розкрийте сутність ключових чинників галузі.

Теми есе

1. Поняття "середовище організації", її сутність, характерні риси та особливості.
2. Навколишнє середовище підприємства, структуризація та визначення чинників впливу на діяльність підприємства.
3. Вплив нестабільності зовнішнього середовища на діяльність підприємства.
4. Місце аналізу галузі в процесі розроблення стратегії.
5. Визначення бар'єрів входу-виходу з галузі під час застосування моделі М. Портера.

Тестові завдання для самодіагностики

1. Аналіз зовнішнього середовища підприємства – це:

- а) оцінювання критично важливих чинників зовнішнього і внутрішнього середовища;
- б) процес, за допомогою якого розробники стратегічного плану контролюють зовнішні щодо організації чинники;
- в) аналіз стратегічних прогалів і визначення основних шляхів їх усунення;
- г) активний пошук інновацій різного типу.

2. Ринок розподіляють на певні географічні зони з метою визначення:

- а) регіонального аспекту попиту;
- б) товарного аспекту попиту;
- в) часового аспекту попиту;
- г) об'єктивного аспекту попиту.

3. Методи екстраполяції базуються на:

- а) твердженні про незмінність або відносну стабільність наявних тенденцій розвитку;
- б) знаннях і досвіді фахівців різної кваліфікації;
- в) результатах песимістичного варіанта розвитку подій;
- г) побудові моделей реальних явищ або об'єктів та їх динаміки.

4. Основною метою проведення стратегічного аналізу і маркетингових досліджень є вивчення та прогнозування стану економіки в цілому:

- а) так;
- б) ні.

5. Визначіть елементи середовища підприємства

<i>Середовище</i>	<i>Елементи</i>
1) зовнішнє; 2) внутрішнє	а) постачальники сировини; б) система оподаткування; в) організаційна структура управління; г) ціни на сировину й матеріали; д) модернізація обладнання; е) система мотивації праці; є) рівень безробіття; ж) політичні й соціальні конфлікти; з) рівень компетентності робітників. 1) _____; 2) _____

6. Визначіть характеристики методів вивчення "критичних точок":

<i>Методи</i>	<i>Характерні риси</i>
1) моніторинг; 2) сканування; 3) екстраполяції; 4) моделювання; 5) експертний; 6) сценаріїв	а) пошук раніше сформованої інформації, яка вже існує в ретроспективі про стан внутрішнього та зовнішнього середовища; б) статистичне спостереження динаміки певного показника, виявлення тенденцій його розвитку і продовження цієї тенденції на майбутнє; в) картина майбутнього, яка складена з урахуванням правдоподібних припущень; г) прогноз майбутнього як на основі раціональних доводів, так і на основі інтуїтивного знання; д) відстеження поточної інформації, що з'являється вперше; е) побудова моделей реальних явищ або об'єктів, їх динаміки, що дозволяє приймати оптимальні управлінські рішення. 1) ____; 2) ____; 3) ____; 4) ____; 5) ____; 6) ____

7. Установіть відповідність між належністю елементів до середовища підприємства:

<i>Середовище</i>	<i>Елементи</i>
1) зовнішнє прямого впливу; 2) зовнішнє побічного впливу	а) постачальники сировини; б) податкова інспекція; в) купівельна спроможність населення; г) товари-субститути; д) Національний банк України; е) вимоги екологічного законодавства; є) виробники аналогічної продукції; ж) рівень безробіття; з) "технологічні прориви" в галузі. 1) _____; 2) _____

8. Кількість і склад "критичних точок" визначають:

- а) рентабельністю виробничо-господарської діяльності;
- б) розміром організації;
- в) характером діяльності (профілем) організації;
- г) цілями діяльності підприємства;
- д) організаційною системою управління підприємством.

9. Які з наведених чинників належать до моделі п'яти сил конкуренції:

- а) споживачі;
- б) товари-субститути (замінювачі);
- в) нові підприємства, що планують увійти до галузі;
- г) виробники аналогічної продукції;
- д) постачальники.

10. До основних чинників середовища непрямого впливу належать:

- а) інтенсивність конкуренції в галузі;
- б) демографічні чинники;
- в) конкурентна сила споживачів;
- г) економічні чинники;
- д) технологічні чинники.

11. Для оцінювання чинників зовнішнього середовища побічного впливу використовують такі методи:

- а) PEST-аналіз;
- б) SWOT-аналіз;
- в) STEP-аналіз;
- г) PIMS-аналіз;
- д) SLEPT-аналіз.

12. Найбільш значущі елементи середовища, які впливають на діяльність підприємства та його стратегію – це _____.

Практичні завдання для самостійного опрацювання

Завдання 3.1. Визначення чинників середовища підприємства прямого та побічного впливу

Мета: набуття практичних навичок з визначення чинників середовища підприємства прямого та побічного впливу.

Базуючись на аналітичних даних щодо діяльності підприємства та інформації щодо його оточення, виявити основні чинники впливу на підприємство – базу практики, класифікувати їх на чинники прямого та побічного впливу. Розкрити механізм впливу виявлених чинників на підприємство.

Завдання 3.2. Визначення загроз та можливостей з боку чинників зовнішнього середовища

Мета: набуття практичних навичок з визначення загроз та можливостей з боку чинників середовища підприємства прямого та побічного впливу.

Базуючись на аналітичних даних щодо діяльності підприємства та інформації щодо його оточення, виявити можливості та загрози з боку основних чинників впливу на підприємство – базу практики. Відповідь обґрунтувати.

Завдання 3.3. Аналіз загальної ситуації в галузі

Мета: набуття практичних навичок з проведення аналізу загальної ситуації і конкуренції в галузі.

Ґрунтуючись на теоретичних засадах здійснення аналізу загальної ситуації та конкуренції в галузі (за методикою Томпсона А. А. і Стрикленда А. Дж.), а також на підставі відомої інформації щодо галузі, в якій функціонує підприємство – база практики та макроекономічної ситуації, що склалася в економіці України, проаналізувати ситуацію в галузі та визначити її привабливість.

Методичні рекомендації щодо виконання самостійної роботи

Теоретичні питання слід опрацьовувати на основі літературних джерел [1 – 3; 9 – 11; 20].

Тема 4. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства

Зміст теми

- 4.1. Аналіз внутрішнього середовища підприємства.
- 4.2. Визначення конкурентоспроможності підприємства.
- 4.3. SWOT-аналіз.

Основні терміни і поняття: аналіз внутрішнього середовища підприємства, потенціал підприємства, його складові, конкурентоспроможність підприємства, конкурентні переваги, SWOT-аналіз.

Запитання для самопідготовки

1. Розкрийте сутність потенціалу підприємства.
2. У чому полягають основні підходи до його визначення та оцінювання?

3. Розкрийте сутність управлінського обстеження та методи його здійснення.

4. У чому особливості різних підходів до здійснення управлінського обстеження?

5. Дайте визначення поняття "стратегічний потенціал" підприємства.

6. Розкрийте сутність управлінського потенціалу, його значення.

7. У чому полягають сутність та особливості конкурентоспроможності підприємства та товару?

8. Поясніть методiku SWOT-аналізу.

Теми есе

1. Внутрішні зв'язки в організації та їх роль.

2. Аналітичні підходи до оцінювання внутрішнього середовища підприємства.

3. Управлінський потенціал підприємства, його значення.

4. Основні підходи до визначення поняття "конкурентоспроможність підприємства".

5. Методичні підходи до виділення стратегічних господарських одиниць (стратегічних бізнес-центрів).

Тестові завдання для самодіагностики

1. Сукупність всіх можливостей підприємства з випуску продукції й надання послуг, що охоплює як внутрішні змінні, так і можливості загальноорганізаційного керівництва – це:

- а) стратегічний потенціал підприємства;
- б) потенціал підприємства;
- в) конкурентоспроможність підприємства;
- г) SWOT-аналіз.

2. Стратегічний потенціал підприємства – це:

- а) конкурентний статус підприємства;
- б) сукупність ресурсів і мобілізаційних можливостей, що визначають очікувані характеристики розвитку підприємства за тих чи інших змін навколишнього середовища;

- в) сукупність сильних сторін підприємства з врахуванням його слабких місць в майбутньому;
- г) виробнича потужність підприємства.

3. "Ланцюжок вартості" підприємства був запропонований:

- а) М. Портером;
- б) А. Томпосоном;
- в) Ф. Котлером.

4. Метод SWOT-аналізу застосовується для:

- а) оцінювання перспективності розвитку стратегічних одиниць бізнесу;
- б) прогнозування конкурентних позицій підприємства;
- в) оцінювання сильних і слабких сторін внутрішнього та зовнішнього середовищ;
- г) розроблення й обґрунтування товарної стратегії підприємства.

5. Аналіз закріплення здійснюється за допомогою матриці:

- а) SWOT-аналізу;
- б) BZB;
- в) BCG.

6. Визначіть елементи конкурентних переваг:

<i>Тип конкурентних переваг</i>	<i>Елементи конкурентних переваг</i>
1) вищого порядку; 2) нижчого порядку	а) наявність власної розвинутої збутової мережі; б) наявність двох поточних рахунків; в) застосування імпортової сировини в технологічному процесі; г) використання "ноу-хау" в діяльності підприємства; д) наявність в організаційній структурі підприємства відділу маркетингу; е) власні науково-дослідні і дослідно-конструкторські розробки; є) ефективна система контролю якості продукції, що випускається; ж) регулярна реалізація спеціалізованих програм підвищення компетентності персоналу. 1) _____; 2) _____

7. Визначіть сутність підходів до оцінювання наявного потенціалу підприємства:

<i>Підходи</i>	<i>Сутність підходу</i>
1) ресурсний; 2) структурний; 3) проблемно-орієнтований	а) оцінюється рівень відповідності потенціалу конкретним цілям і виявляється необхідність нарощування його складових; б) спрямований на визначення раціональної структури потенціалу підприємства й оцінювання його рівня; в) виявлення потенційних можливостей виробничої системи здійснюється з позицій наявних ресурсів. 1) _____; 2) _____; 3) _____.

8. Визначіть фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, як складові SWOT-аналізу:

<i>Складові SWOT-аналізу</i>	<i>Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища</i>
1) сильні сторони; 2) слабкі сторони; 3) можливості; 4) загрози	а) зростання на ринку збуту товарів-субститутів; б) неефективна система управління підприємством; в) висока якість продукції, що випускається; г) високий рівень інвестиційної привабливості галузі; д) можливість нарощування обсягів виробництва; е) підвищення вартості енергоносіїв; є) наявність вільних сегментів ринку; ж) збільшення рівня матеріаломісткості продукції. 1) _____; 2) _____; 3) _____; 4) _____.

9. Конкурентні переваги класифікуються на переваги "вищого" та "нижчого" порядку залежно від:

- а) строку відтворення (копіювання) переваги конкурентами;
- б) функціональної сфери діяльності підприємства, в якій реалізується конкурентна перевага (технологія, техніка, персонал тощо);
- в) обсягу потенційного прибутку, який може бути отриманий під час застосування конкурентної переваги;
- г) галузі, в якій працює підприємство;
- д) витрат підприємства-конкурента на відтворення конкурентної переваги.

10. Підприємство має можливість підвищити цінність своєї продукції (послуги) такими способами:

- а) знизити ціну на продукт;
- б) підвищити рівень кваліфікації персоналу;
- в) зекономити час покупця;
- г) покращити технічні характеристики продукту;
- д) зменшити енергетичні та емоційні витрати покупця.

Практичні завдання для самостійного опрацювання

Завдання 4.1. Здійснення управлінського обстеження

Мета: набуття практичних навичок з визначення складових внутрішнього середовища підприємства та розроблення опитувальних листів для здійснення управлінського обстеження.

Базуючись на аналітичних даних щодо виробництва підприємства та інформації щодо його управлінської діяльності, виявити основні складові внутрішнього середовища підприємства – бази практики і розробити опитувальні листи для здійснення управлінського обстеження за основними функціями.

Завдання 4.2. Оцінювання ресурсного потенціалу підприємства

Мета: набуття практичних навичок з оцінювання ресурсного потенціалу підприємства.

Базуючись на аналітичних даних щодо виробничо-господарської діяльності підприємства, здійснити якісне та кількісне оцінювання ресурсів підприємства за групами: матеріальні, трудові, технічні, енергетичні та фінансові ресурси.

Завдання 4.3. Оцінювання конкурентоспроможності продукції

Мета: набуття практичних навичок з оцінювання конкурентоспроможності продукції.

Ґрунтуючись на теоретичних засадах здійснення оцінювання конкурентоспроможності продукції, та інформації щодо характеристик продукції підприємства – бази практики й аналогічної продукції, яку виробляють конкуренти, здійснити оцінювання продукції підприємства. Побудувати конкурентний профіль продукції за основними параметрами.

Завдання 4.4. Класифікації конкурентних переваг підприємства

Мета: набуття практичних навичок з виявлення та класифікації конкурентних переваг підприємства.

Базуючись на аналітичних даних щодо діяльності підприємства та інформації щодо його оточення, виявити і класифікувати конкурентні переваги підприємства – бази практики. Відповідь обґрунтувати.

Завдання 4.5. SWOT-аналіз

Мета: набуття практичних навичок з проведення SWOT-аналізу.

Базуючись на аналітичних даних щодо діяльності підприємства та інформації щодо його оточення, виявити і проаналізувати сильні та слабкі сторони підприємства – бази практики, а також можливості і загрози з боку зовнішнього середовища. Запропонуйте заходи розвитку підприємства шляхом заповнення полів СиМ, СлМ, СиЗ, СлЗ.

Методичні рекомендації щодо виконання самостійної роботи

Теоретичні питання слід опрацювати на основі літературних джерел [1 – 3; 9; 11; 14; 17; 20].

Тема 5. Класичні матричні методи оцінювання положення підприємства на ринку

Зміст теми

5.1. Матриця Бостонської консалтингової групи.

5.2. Матриця *General Electric*.

5.3. Матриця балансу "життєвих циклів" продуктів (ADL-LC).

Основні терміни і поняття: "портфельний" аналіз, матриця BCG матриця *General Electric*, модель ADL-LC, переваги та недоліки матричних методів.

Запитання для самопідготовки

1. Розкрийте доцільність використання матричних методів у стратегічному аналізі.
2. У чому полягає сутність матриці господарського портфеля підприємства?
3. Назвіть основні недоліки матриці BCG та обмеження, які необхідно враховувати під час використання цієї моделі.

4. Назвіть переваги та основні недоліки матриці *General Electric* та обмеження, які необхідно враховувати під час використання цієї моделі.
5. Розкрийте особливості побудови матриці ADL-LC.
6. Назвіть основні недоліки матриці ADL-LC та обмеження, які необхідно враховувати під час використання цієї моделі.
7. Розкрийте переваги та недоліки матричних моделей.

Теми есе

1. Застосування матричних методів у стратегічному аналізі, доцільність їх використання у сучасних умовах.
2. Матриця *Boston Consulting Group*, її переваги та недоліки.
3. Матриця *General Electric*, її переваги та недоліки.
4. Матриця балансу "життєвих циклів" продуктів.
5. Аналіз взаємодії стратегічних зон господарювання з позиції забезпечення синергії.

Тестові завдання для самодіагностики

1. Матриця BCG порівнює позиції підрозділів диверсифікованої компанії на основі темпів зростання галузі і конкурентних позицій підприємства:
 - а) правильно;
 - б) неправильно.

2. Матриця BCG будується на основі показників:
 - а) темпів зростання галузі і відносної частки ринку;
 - б) конкурентної позиції підприємства та етапах життєвого циклу ринку або галузі;
 - в) галузевої привабливості та позиції в конкуренції конкретного бізнесу.

3. Матриця *McKinsey* будується на основі показників:
 - а) темпів зростання галузі і відносної частки ринку;
 - б) конкурентної позиції підприємства та етапах життєвого циклу ринку або галузі;
 - в) галузевої привабливості та позиції в конкуренції конкретного бізнесу.

4. Визначіть варіанти збалансованості "портфеля" підприємства:

<i>Варіанти</i>	<i>Сутність</i>
1) гармонійний "портфель"; 2) портфель з надлишком СГП на ринках з низькими темпами зростання; 3) портфель з надлишком СГП на перспективних ринках	а) дає позитивні поточні фінансові результати, але при цьому відсутній потенціал зростання фірми, що робить її дуже вразливою у майбутньому; б) фірми з таким портфелем зазнають фінансових труднощів, які пов'язані з нестачею коштів для збереження своєї частки ринку і подальшого розвитку СГП; в) включає СГП, здатні приносити короткостроковий прибуток і бути джерелами фінансових коштів, а також СГП, здатні забезпечити довгострокові інтереси диверсифікованої фірми. 1) _____; 2) _____; 3) _____

5. Визначіть квадранти матриці BCG:

<i>Квадранти</i>	<i>Опис</i>
1) "зірки"; 2) "важкі діти"; 3) "мішки з грошима"; 4) "собаки"	а) ці підрозділи мають слабку дію на ринок (мала частка на ринку) в галузі, що розвивається. Як правило, для них характерні невелика підтримка покупцями і неясні конкурентні переваги; б) ці господарські підрозділи займають положення лідера в галузі, що швидко розвивається, і одночасно вимагають значних обсягів ресурсів для фінансування зростання, яке продовжується; в) стратегічні господарські підрозділи з обмеженим обсягом збуту в стабільній галузі, або галузі, що скорочується; д) ці підрозділи займають положення лідера у стабільній галузі або галузі, що скорочується. 1) _____; 2) _____; 3) _____; 4) _____

6. Визначіть стратегічні альтернативи матриці BCG:

<i>Квадранти</i>	<i>Опис</i>
1) "зірки"; 2) "важкі діти"; 3) "мішки з грошима"; 4) "собаки"	а) стратегія стабільності або скорочення; б) стратегія зростання або скорочення; в) стратегія стабільності; д) стратегія зростання. 1) _____; 2) _____; 3) _____; 4) _____

7. Визначіть показники для інтегрального оцінювання осей та в матриці *McKinsey*:

<i>Вісь</i>	<i>Показники</i>
1) позицій у конкуренції; 2) привабливості ринку	а) розмір ринку і темпи зростання; б) відносна частка ринку; в) рівень менеджменту і прибутковості щодо конкурентів; д) інтенсивність конкуренції; е) здатність конкурувати за цінами і якістю; ж) вимоги до технології і капіталовкладень. 1) _____; 2) _____

8. Визначіть напрями інвестування за матрицею *McKinsey*:

<i>Положення на матриці</i>	<i>Сутність</i>
1) верхній лівий кут матриці; 2) позиціювання по діагоналі; 3) нижній правий кут матриці	а) мають середній пріоритет для інвестицій і гідні стабільних реінвестицій, щоб зберігати та захищати свої позиції в галузі (стратегія захисту й оборони); б) рекомендуються стратегії "збору урожаю" або скорочення; в) означає сприятливі перспективи для розвитку підприємства й інвестування (стратегія агресивного розширення). 1) _____; 2) _____; 3) _____

9. Визначіть матрицю, на підставі якої можна зробити висновки, щодо:

<i>Висновки</i>	<i>Матриця</i>
1) визначення стратегічної позиції стратегічних одиниць бізнесу; 2) співвідношення "ціна/якість" товару підприємства; 3) перспективних напрямів інвестування; 4) зняття з виробництва окремих видів продукції	а) матриця <i>McKinsey</i> ; б) матриця БКГ; в) обидві матриці; д) жодна з матриць. 1) ____; 2) ____; 3) ____; 4) ____

9. Матрицю BCG можна використовувати:

а) для оцінювання стратегічних позицій окремих стратегічних господарських підрозділів;

б) для аналізу позицій різних стратегічних зон господарювання;

- в) для порівняльного аналізу підприємств-конкурентів;
- г) для визначення стратегічного потенціалу підрозділів.

10. Матриця "привабливість галузі – позиція в конкуренції" має переваги порівняно з матрицею BCG:

- а) використовує інформацію щодо етапів розвитку ринку;
- б) вводить проміжні значення між поняттями "висока/низька", "сильна/слабка";
- в) використовує більш широкий набір стратегічно значущих змінних;
- г) вказує напрямки руху ресурсів корпорації до видів бізнесу, які, найімовірніше, досягнуть конкурентної переваги і зможуть краще функціонувати.

11. До недоліків моделі *McKinsey* належать:

- а) необхідність великого обсягу інформації для визначення чинників;
- б) складність визначення ваги кожного з чинників, зростання рівня суб'єктивізму під час вибору показників та вагових коефіцієнтів;
- в) можливість різного оцінювання позицій стратегічних господарських підрозділів різними користувачами;
- г) статичний характер моделі;
- д) відсутність реальних підходів до оцінювання перспектив різних бізнес-напрямків.

12. Модель, що дає інформацію про розподіл різних стратегічних господарських підрозділів підприємства за стадіями розвитку галузі – це _____.

Практичні завдання для самостійного опрацювання

Завдання 5.1. Визначення доцільності інвестування

Мета: набуття практичних навичок з обрання варіанта інвестування окремих підрозділів (СГП) за допомогою моделі *McKinsey*.

Грунтуючись на теоретичних засадах застосування моделі *McKinsey*, а також на підставі аналітичних даних щодо виробництва продукції

та управлінської діяльності підприємства, і на підставі відомої інформації щодо галузі, в якій функціонує підприємство – база практики, здійснити оцінювання привабливості галузі та конкурентних позицій підприємства та визначити варіанти інвестування його окремих підрозділів.

Завдання 5.2. Визначення ринкових позицій окремих СЗГ підприємства

Мета: набуття практичних навичок з визначення ринкових позицій окремих СЗГ підприємства за допомогою моделі *Boston Consulting Group*.

Ґрунтуючись на теоретичних засадах застосування моделі *Boston Consulting Group*, а також на аналітичних даних щодо виробничої діяльності підприємства, і на підставі відомої інформації щодо галузі, в якій функціонує підприємство – база практики, визначити позиції окремих СЗГ, зробити вибір перспективних СЗГ і дати стратегічні рекомендації підприємству.

Завдання 5.3. Визначення збалансованості господарського портфелю підприємства

Мета: набуття практичних навичок з визначення збалансованості господарського портфелю підприємства за допомогою матриці балансу "життєвих циклів" продуктів.

Ґрунтуючись на теоретичних засадах застосування матриці балансу "життєвих циклів" продуктів, а також на аналітичних даних щодо виробничої діяльності підприємства, і на підставі відомої інформації щодо галузей, в яких функціонує підприємство – база практики, визначити позиції різних видів бізнесу, зробити вибір перспективних СЗГ щодо збалансованості господарського портфелю підприємства і дати стратегічні рекомендації.

Методичні рекомендації щодо виконання самостійної роботи

Теоретичні питання слід опрацювати на основі літературних джерел [1 – 3; 5; 7; 16; 20].

Змістовий модуль 2. Види стратегій підприємства, умови їх застосування

Тема 6. Стратегії бізнесу

Зміст теми

6.1. "Стратегічний набір" підприємства, його складові.

6.2. Загальні стратегії.

6.3. Стратегії підтримки.

Основні терміни і поняття: "стратегічний набір", ієрархія стратегій, класифікація загальних стратегій, стратегічна зона господарювання, синергізм.

Запитання для самопідготовки

1. Розкрийте сутність стратегічного набору, назвіть його складові.
2. У чому полягає ієрархічний характер стратегічного набору?
3. У чому полягають особливості формування стратегічного набору монопродуктового та поліпродуктового підприємств.
4. Назвіть загальні стратегії підприємства.
5. Розкрийте зв'язок загальних стратегій із життєвим циклом підприємств.
6. Які стратегії є стратегіями підтримки та чому?
7. Розкрийте сутність функціональних, ресурсних і товарних стратегій.
8. Дайте визначення "портфеля" підприємства.
9. Розкрийте сутність стратегічних зон господарювання та методику аналізу їх взаємодії.

Теми есе

1. Взаємозв'язок та співвідношення виробничих і ринкових характеристик продуктово-товарних стратегій підприємства.
2. Роль та значення стратегії виживання і стабілізації для вітчизняних підприємств.
3. Розроблення функціональних стратегій: підходи та проблеми.

4. Необхідність та особливості розроблення стратегічного набору вітчизняних підприємств в умовах трансформації економіки України.

5. Особливості формування стратегічного набору монопродуктового та поліпродуктового підприємств.

6. Синергетичні ефекти під час злиття/поглинання компаній.

Тестові завдання для самодіагностики

1. Найвищою за рівнем управління є корпоративна стратегія підприємства:

а) так;

б) ні.

2. Найважливіші стратегічні рішення на рівні корпоративної стратегії приймає рада директорів підприємства:

а) так;

б) ні.

3. На рівні господарчого підрозділу розробляють стратегію диверсифікації:

а) так;

б) ні.

4. Базовими стратегіями підприємства є стратегії лідерства за витратами, розвитку товару, розвитку ринку збуту та диференціації:

а) так;

б) ні.

5. Не кожна конкурентна стратегія забезпечує конкурентні переваги підприємства:

а) так;

б) ні.

6. На вибір принципового напрямку розвитку підприємства спрямовані:

а) загальні стратегії;

б) ресурсні стратегії;

в) конкурентні стратегії;

г) функціональні стратегії

д) продуктові стратегії.

7. Стратегія загального управління належить до:

а) загальних стратегій;

б) конкурентних стратегій;

в) функціональних стратегій;

- г) продуктових стратегій;
- д) ресурсних стратегій.

8. Яка з наведених далі економічних стратегій реалізується у зовнішньому середовищі підприємства:

- а) стратегія інноваційної діяльності;
- б) стратегія стимулювання персоналу;
- в) товарна стратегія;
- г) стратегія мінімізації витрат.

9. Яку конкурентну стратегію слід обрати підприємству, якщо вона має невелику відносну частку ринку і рівень рентабельності вищий за середньогалузевий:

- а) фокусування;
- б) диверсифікації;
- в) диференціації;
- г) лідерство за витратами?

10. Конкурентну стратегію розроблюють на рівні:

- а) менеджерів ділового рівня;
- б) керівництва вищої ланки;
- в) господарчого підрозділу;
- г) виконавців.

11. Стратегія забезпечення довгострокових конкурентних переваг господарчого підрозділу – це:

- а) корпоративна стратегія;
- б) маркетингова стратегія;
- в) операційна стратегія;
- г) конкурентна стратегія.

12. Дії, що спрямовані на виконання вузькоспеціалізованих питань, вирішення проблем, пов'язаних із досягненням цілей підрозділу відображуються в:

- а) корпоративній стратегії;
- б) конкурентній стратегії;
- в) функціональній стратегії;
- г) операційній стратегії;
- д) маркетинговій стратегії.

13. Виробнича стратегія не визначає:
- а) удосконалення організації виробництва;
 - б) поліпшення технології виробництва;
 - в) пошук резервів збільшення потужностей;
 - г) оновлення техніки та технології.

14. Класифікуйте стратегії за різними ознаками:

<i>Класифікаційний признак</i>	<i>Види стратегій</i>
1) згідно з ієрархією; 2) за функціональними ознаками; 3) за термінами реалізації; 4) згідно з роллю підприємства в конкурентній боротьбі; 5) згідно зі стадіями економічного розвитку підприємства	а) загальна; б) виробнича; в) стратегія послідовника; г) соціальна; д) конкурентна; е) наступальна стратегія; є) довгострокова стратегія; ж) стратегія лідера; з) захисна стратегія; і) короткострокова стратегія. 1) ___; 2) ___; 3) ___; 4) ___; 5) ___.

15. Класифікуйте стратегії за типами:

<i>Види стратегій</i>	<i>Типи стратегій</i>
1) загальна стратегія; 2) конкурентна стратегія; 3) функціональна стратегія; 4) операційна стратегія	а) спрямована на утворення управлінських орієнтирів для досягнення функціональних цілей; б) спрямована на інтеграцію стратегічних зусиль різних функціональних напрямів; в) спрямована на оптимальний розподіл ресурсів; г) спрямована на пошук рішень і дій у сфері диверсифікації і інтеграції; д) спрямована на формування механізму реагування на зовнішні зміни; е) спрямована на вирішення вузькоспеціалізованих питань і проблем. 1) _____; 2) _____; 3) _____; 4) _____.

16. Класифікуйте стратегії за типами:

<i>Види стратегій</i>	<i>Типи стратегій</i>
1) загальна стратегія; 2) конкурентна стратегія; 3) функціональна стратегія	а) стратегія оптимальних витрат; б) виробнича стратегія; в) стратегія скорочення; г) стратегія фокусування; д) стратегія стабілізації; е) стратегія маркетингу. 1) _____; 2) _____; 3) _____.

Практичні завдання для самостійного опрацювання

Завдання 6.1. Визначення підходів до класифікацій стратегій бізнесу

Мета: набуття теоретичних знань з різних варіантів класифікацій стратегій бізнесу.

Охарактеризувати різні підходи до класифікацій стратегій бізнесу, базуючись на аналізі сучасної наукової і методичної літератури з проблем процесу розроблення та реалізації стратегії.

Завдання 6.2. Обґрунтування вибору загальної стратегії підприємства

Мета: набуття практичних навичок з визначення загальних стратегій підприємства.

Базуючись на аналітичних даних щодо діяльності підприємства та інформації щодо його оточення, запропонувати загальну стратегію підприємства – бази практики використовуючи SWOT-аналіз. Відповідь обґрунтуйте.

Методичні рекомендації щодо виконання самостійної роботи

Теоретичні питання слід опрацьовувати на основі літературних джерел [1 – 3; 6; 9; 12; 18 – 20].

Тема 7. Альтернативність у стратегічному виборі

Зміст теми

7.1. Альтернативні стратегії зростання.

7.2. Загальноконкурентні стратегії.

Основні терміни і поняття: стратегії зростання, оцінювання стратегічних альтернатив, загальноконкурентні стратегії, прихильність споживачів, конкурентна позиція підприємства.

Запитання для самопідготовки

1. Назвіть групи загальних стратегій зростання та поясніть їх відмінності.

2. У чому полягає вибір альтернативної стратегії залежно від фази життєвого циклу.

3. Які критерії оцінювання потрібно використовувати під час вибору стратегічних альтернатив?
4. У чому полягає декомпонування стратегії підприємства за допомогою "дерева структури і стратегічних альтернатив"?
5. Охарактеризуйте принципи вибору стратегічних альтернатив для підприємства.
6. Назвіть ризики, з якими пов'язано використання базових конкурентних стратегій.
7. У чому полягає аналіз прихильності споживачів до підприємства?

Теми есе

1. Альтернативні варіанти стратегії інтенсивного зростання, її переваги та недоліки.
2. Стратегія досягнення конкурентних переваг за рахунок лідирування за зниженням витрат.
3. Стратегія досягнення конкурентних переваг за рахунок лідирування за диференціацією.
4. Варіанти стратегії фокусування, їх особливості, переваги та недоліки.
5. Метод адаптивного пошуку І. Ансоффа.
6. Аналіз прихильності та закріплення за матрицями консультаційної групи *Skandstart* та *BZB*.

Тестові завдання для самодіагностики

1. Конкурентна стратегія підприємства повинна базуватися на двох умовах щодо:
 - а) виокремлення цільового ринку з погляду масштабу конкуренції та вибору тип конкурентної переваги;
 - б) визначення методів конкурентної боротьби та фінансового забезпечення виконання стратегії;
 - в) формування системи конкурентних переваг і зовнішніх стейкхолдерів.

2. Ключові фактори успіху – це:

а) конкурентні переваги, які дозволяють підприємству бути конкурентоспроможним і займати конкурентні позиції на ринку;

б) ті фактори, на які ґрунтуються вимоги ринку, в рамках яких підприємство має створювати конкурентні переваги для забезпечення ринкового успіху;

в) внутрішні стратегічні ресурси, які забезпечують виконання стратегії розвитку підприємства.

3. Необхідними ринковими умовами реалізації стратегії мінімізації витрат є:

а) наявність декількох успішних товарних марок; неможливість швидкої імітації відмінних ознак товару без залучення додаткових витрат;

б) конкуренти не розглядають нішу ринку як ключовий фактор успіху; підприємство здатне на першокласне обслуговування вузького кола покупців;

в) попит на продукцію еластичний за ціною і достатньо однорідний; відмінності в товарних марках малозначущі для покупців.

4. Що розуміють під товаром-субститутом:

а) товар, ідентичний за своїми властивостями базовому товару;

б) товар, що задовольняє таку ж саму потребу споживача, що й базовий товар, але іншим способом;

в) товар-аналог, який відрізняється від базового за деякими якісними характеристиками;

г) товар, який має той же рівень показника "ціна/якість", що й базовий товар?

5. У якій ситуації спостерігається велика інтенсивність конкуренції з боку постачальників:

а) велика кількість дрібних постачальників, що конкурують між собою;

б) відсутність рівноцінних замінювачів ресурсів, що постачаються;

в) митна політика держави, що знижує ефективність експорту ресурсів?

6. Вертикальна інтеграція становить:

- а) побудову жорсткої ієрархічної структури управління підприємством;
- б) об'єднання з підприємствами, що розташовані на послідовних етапах технологічного процесу виробництва і реалізації продукції;
- в) збільшення масштабів господарської діяльності шляхом об'єднання з виробниками аналогічної продукції.

7. Стратегія горизонтальної інтеграція передбачає:

- а) поглинання конкурента;
- б) роботу на вузькому сегменті ринку, що розвивається;
- в) об'єднання з підприємствами, що розташовані на послідовних етапах технологічного ланцюга виробництва і реалізації продукції;
- г) розширення існуючої номенклатури продукції підприємства новими товарами, які не пов'язані з діючими асортиментами, але становлять інтерес для споживачів.

8. Різновидами стратегії стабілізації є:

- а) інтеграції та стабільності;
- б) стабільності та виживання;
- в) повороту та відокремлення.

9. Аутсорсинг використовують у рамках стратегії:

- а) інтеграції;
- б) стабільності;
- в) дезінтеграції;
- г) ліквідації.

10. Які з наведених стратегій не є стратегією інтенсивного розвитку:

- а) посилення позиції на ринку;
- б) розвитку ринку;
- в) інтеграції;
- г) розвитку товару.

11. Дії щодо пошуку нових сфер застосування товару через репозиціонування належать до інструмента стратегії:

- а) посилення позиції на ринку;
- б) розвитку ринку;

- в) інтеграції;
- г) розвитку товару.

12. Характеристики загальноконкурентних стратегій:

<i>Типи загальноконкурентних стратегій</i>	<i>Характерні риси</i>
1) стратегія зниження витрат; 2) стратегія диференціації; 3) стратегія фокусування	а) стандартизована продукція; б) різноманітність, вибір за моделями, партіями тощо; в) спеціалізація на певний сегмент покупців; г) продукція з унікальними специфічними властивостями, що дозволяє задовольняти конкретну потребу споживача; д) зниження витрат на виробництво; е) задоволення потреб географічного регіону. 1) _____; 2) _____; 3) _____.

13. Визначить конкурентну стратегію:

<i>Основними джерелами отримання прибутку є</i>	<i>Стратегія</i>
1) зменшення витрат на одиницю продукції під час зниження ціни; 2) зростання обсягів продажу; 3) збільшення ціни; 4) зменшення ціни під час підвищення витрат	а) лідерства у витратах; б) диференціація; в) обидві стратегії; д) жодна стратегія. 1) _____; 2) _____; 3) _____; 4) _____.

Практичні завдання для самостійного опрацювання

Завдання 7.1. Проведення аналізу прихильності споживачів

Мета: набуття практичних навичок з визначення конкурентних позицій підприємства або продукції, яку воно виробляє та розроблення опитувальних листів для здійснення "аналізу прихильності".

Ґрунтуючись на теоретичних засадах застосування моделі *Skandstart*, а також на підставі даних щодо конкурентоспроможності продукції підприємства – бази практики та інформації щодо його оточення виявити основних конкурентів, які виробляють аналогічну продукцію і розробити опитувальні листи для здійснення маркетингового обстеження, аналіз яких дозволить здійснити "аналіз прихильності".

Завдання 7.2. Обґрунтування загальноконкурентної стратегії підприємства

Мета: набуття практичних навичок з визначення загальноконкурентної стратегії підприємства.

Ґрунтуючись на теорії конкурентних переваг та відповідних стратегій, а також на підставі аналітичних даних щодо діяльності підприємства та інформації щодо його оточення, запропонувати загальноконкурентну стратегію підприємства – бази практики. Відповідь обґрунтуйте.

Методичні рекомендації щодо виконання самостійної роботи

Теоретичні питання слід опрацювати на основі літературних джерел [1 – 3; 9; 13 – 16; 19; 20].

Тема 8. Стратегія диверсифікації діяльності підприємства

Зміст теми

8.1. Передумови впровадження стратегії диверсифікації і форми входження підприємства у нові галузі.

8.2. Види диверсифікації.

Основні терміни і поняття: стратегії диверсифікації, спільні підприємства, стратегічна відповідність, оцінка диверсифікації.

Запитання для самопідготовки

1. Дайте визначення диверсифікації.
2. Які критерії використовують під час прийняття рішень щодо диверсифікації?
3. У чому полягають переваги та ризики вузькоспеціалізованих підприємств?
4. Обґрунтуйте доцільність використання різних форм входження у нову галузь.
5. Розкрийте сутність профільної диверсифікації, умови її використання, переваги та недоліки.
6. Які види стратегічної відповідності забезпечують переваги під час вибору профільної диверсифікації?
7. У чому полягає сутність непрофільної диверсифікації, назвіть умови її використання, переваги та недоліки.

Теми есе

1. Переваги та ризики вузькоспеціалізованих підприємств.
2. Передумови впровадження стратегії диверсифікації і форми входження підприємства у нові галузі.
3. Форми входження підприємства у нові галузі, їх переваги та недоліки.
4. Сутність профільної стратегії диверсифікації, її особливості.

Тестові завдання для самодіагностики

1. Диверсифікація діяльності підприємства полягає в урізноманітненні бізнесу підприємства шляхом входження підприємства на нові сектори ринку і розширення галузевого діапазону його діяльності:
 - а) так;
 - б) ні.
2. Диверсифікація діяльності підприємства допомагає позбутися і виправити внутрішні виявлені недоліки:
 - а) так;
 - б) ні.
3. Диверсифікувати свою діяльність підприємство може тільки у напрямі споріднених галузей діяльності:
 - а) так;
 - б) ні.
4. В умовах глобалізації використання диверсифікації допомагає процесам розвитку підприємства:
 - а) так;
 - б) ні.
5. Стратегія, яка характеризується глибоким проникненням на існуючому ринку існуючим товаром, має назву:
 - а) спорідненої (зв'язаної) диверсифікації;
 - б) неспорідненої (незв'язаної) диверсифікації;

- в) горизонтальної інтеграції;
- г) інтенсифікації.

6. Стратегії конгломератної диверсифікації характеризують намір підприємства розвиватися в напрямі:

- а) нових, але все ж таки подібних до традиційних, сфер товарів, ринків або послуг;
- б) нових сфер, з новими технологіями виробництва;
- в) секторів, де можна використовувати вже існуючі канали розповсюдження, рекламу, позицію на ринку тощо.

7. Коли в базовій галузі відбувається зменшення обсягів реалізації і прибутку, а існуючі ринки для продукту підприємства вже є дуже насиченими, використовують стратегію:

- а) концентричної диверсифікації;
- б) горизонтальної диверсифікації;
- в) конгломератної диверсифікації;
- г) вертикальної диверсифікації.

8. Процес купівлі контрольного пакета акцій одного підприємства іншим значно більшим за розміром є:

- а) злиттям;
- б) об'єднанням;
- в) поглинанням;
- г) підпорядкуванням.

9. Основними стратегіями диверсифікованого розвитку підприємства є:

- а) концентрична і горизонтальна диверсифікація;
- б) горизонтальна і конгломератна диверсифікація;
- в) конгломератна і вертикальна диверсифікація;
- г) конгломератна і концентрична диверсифікація.

10. Якщо галузь приваблива:

- а) тим нижчі вхідні бар'єри в неї;
- б) тим вищі вхідні бар'єри в неї;
- в) вхідні бар'єри для входження в неї не мають значення;
- г) вхідні бар'єри в цьому випадку не розглядають.

11. Стратегічна відповідність між спорідненими підприємствами (підрозділами) створює конкурентну перевагу за рахунок:

- а) технологічних "ноу-хау";
- б) синергетичного ефекту;
- в) скорочення витрат виробництва;
- г) обміну конкурентоцінним досвідом.

12. Види диверсифікації та їх ознаки:

<i>Види диверсифікації</i>	<i>Ознаки диверсифікації</i>
1) профільна (концентрична); 2) непрофільна (конгломератна)	а) виробництво докорінно нових товарів; б) створення нових видів подібних товарів; в) поглинання конкурентів; г) створення нових технологій; д) придбання близьких за профілем підприємств. 1) _____; 2) _____

13. Види диверсифікації та їх ознаки:

<i>Види диверсифікації</i>	<i>Ознаки диверсифікації</i>
1) вертикальна; 2) горизонтальна	а) підпорядкування підприємством збутової мережі; б) розширення кола споживачів продукції підприємства; в) поглинання конкурентів; г) контроль за постачанням сировини, матеріалів, комплектуючих; д) виробництво продукції за новою технологією; е) виробництво технологічно непов'язаних продуктів. 1) _____; 2) _____

Практичні завдання для самостійного опрацювання

Завдання 8.1. Обґрунтування стратегії диверсифікації підприємства

Мета: набуття практичних навичок з вибору варіанта стратегії диверсифікації.

Ґрунтуючись на теоретичних засадах процесу диверсифікації, а також на підставі аналітичних даних щодо виробництва продукції та управлінської діяльності підприємства та відомої інформації щодо галузі, в якій функціонує підприємство – база практики і суміжних

галузей, та макроекономічної ситуації, що склалася в економіці України, проаналізувати ситуацію в галузі та визначити можливість впровадження стратегії профільної диверсифікації.

Методичні рекомендації щодо виконання самостійної роботи

Теоретичні питання слід опрацьовувати на основі літературних джерел [1 – 3; 4; 13; 20].

Тема 9. Стратегія зовнішнього розвитку підприємства

Зміст теми

9.1. Стратегії зовнішнього розвитку.

9.2. Стратегії підприємства на зовнішніх ринках.

Основні терміни і поняття: горизонтальна інтеграція, вертикальна інтеграція, стратегія диверсифікації, зовнішній ринок, глобальна стратегія, мультинаціональна (багатонаціональна) стратегія.

Запитання для самопідготовки

1. Розкрийте сутність зовнішнього зростання підприємства.
2. Розкрийте сутність прямої та зворотної вертикальної інтеграції.
3. Назвіть переваги та недоліки вертикальної інтеграції.
4. У яких випадках використовують стратегії вертикальної дезінтеграції?
5. Розкрийте сутність та переваги горизонтальної інтеграції.
6. Назвіть чинники, що впливають на вибір стратегії виходу на зовнішні ринки.
7. Розкрийте сутність багатонаціональної стратегії, її переваги та недоліки.
8. У чому полягає сутність глобальної стратегії?
9. Розкрийте відмінності багатонаціональної та глобальної стратегії.

Теми есе

1. Чинники, що впливають на стратегії виходу на зовнішні ринки.
2. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності як одна з головних стратегічних альтернатив у діяльності підприємства.

3. Особливості характеру міжнародної конкуренції в різних галузях.
4. Типи міжнародних стратегій.
5. Переваги і недоліки багатонаціональної стратегії.

Тестові завдання для самодіагностики

1. Злиття як один із шляхів реалізації стратегії зростання є:

- а) процес приєднання підприємств, що конкурують шляхом придбання контрольного пакета акцій;
- б) об'єднання різних підприємств на приблизно рівних умовах у межах однієї організації;
- в) спільна діяльність двох і більше підприємств для реалізації конкретного проекту без створення юридичної особи.

2. Зовнішнє зростання передбачає розвиток підприємства шляхом експансії за рахунок інтеграційних процесів у межах галузевого індустріального ланцюжка (інтеграційне зростання), а також освоєння нових сфер бізнесу за рамками основної діяльності:

- а) так;
- б) ні.

3. Повна інтеграція – це створення позиції підприємства на найбільш важливих етапах галузевого технологічного ланцюжка:

- а) правильно;
- б) неправильно.

4. Горизонтальна інтеграція – це:

- а) об'єднання з іншими підприємствами, розташованими на послідовних етапах технологічного процесу виробництва і реалізації продукції;
- б) збільшення масштабів господарської діяльності підприємства шляхом об'єднання з виробниками аналогічної продукції (конкурентами);
- в) передбачає досягнення підприємством більш високих результатів у сферах діяльності, що існують в межах базового ринку.

5. Назвіть основну характеристику глобальної стратегії концентрації:

- а) міжнародна стратегія компанії орієнтується на задоволення потреб покупців у кожній країні, де вона функціонує;
- б) компанія використовує відмітні особливості своєї продукції у всіх країнах, в яких функціонує;

- в) компанія спрямована на обслуговування цільової ніші;
- г) стратегічні зусилля компанії координуються для досягнення низьковитратної позиції.

6. Варіанти стратегії зростання:

<i>Варіанти</i>	<i>Сутність</i>
1) внутрішній розвиток; 2) зовнішній розвиток	а) передбачає розвиток підприємства шляхом експансії за рахунок інтеграційних процесів у межах галузевого індустріального ланцюжка, а також освоєння нових сфер бізнесу за рамками основної діяльності; б) передбачає досягнення підприємством більш високих результатів у сферах діяльності, що існують в межах базового ринку. 1) _____; 2) _____

7. Форми зовнішнього зростання:

<i>Форми</i>	<i>Сутність</i>
1) злиття; 2) поглинання; 3) стратегічні альянси	а) передбачає здійснення спільних досліджень, обмін технологіями, спільне використання виробничих потужностей, просування на ринок один одного або об'єднання зусиль у виробництві компонентів чи збиранні кінцевої продукції; б) підприємства об'єднуються на добровільній основі та поділяють ресурси створеного більш крупного підприємства, стаючи акціонерами нової організації; в) процес приєднання підприємств, що конкурують шляхом придбання контрольного пакета акцій. 1) _____; 2) _____; 3) _____

8. Характер міжнародної конкуренції:

<i>Галузі:</i>	<i>Особливості</i>
1) глобальна конкуренція; 2) багатонаціональна	а) конкурентні зусилля на різних національних ринках тісно пов'язані між собою; б) конкуренція на одному національному ринку не залежить від конкуренції на іншому національному ринку. 1) _____; 2) _____

9. Переваги стратегій для компаній, які беруть участь у міжнародній діяльності:

<i>Стратегії</i>	<i>Переваги</i>
1) ліцензування; 2) експорт продукції; 3) багатонаціональна стратегія; 4) глобальна стратегія	а) мінімізує ризик та потреби в капіталі за рахунок мінімізації своїх прямих інвестицій у зарубіжні держави із-за "домашнього" виробництва; б) фундаментальний підхід компаній до конкуренції (низьковитратний, чи концентрована диференціація) залишається однаковим в усьому світі; в) відсутність витрат на організацію виробництва та підвищення доходу у вигляді компенсації за використання авторських прав; д) підбирає конкурентний підхід до визначальних умов країни. 1) _____; 2) _____; 3) _____; 4) _____

10. Види інтеграції:

<i>Види</i>	<i>Сутність</i>
1) пряма вертикальна інтеграція; 2) зворотна вертикальна інтеграція; 3) горизонтальна інтеграція	а) спрямована на зростання підприємства за рахунок придбання підприємств-постачальників або посилення контролю над постачальниками.; б) збільшення масштабів господарської діяльності підприємства шляхом об'єднання з виробниками аналогічної продукції (конкурентами); в) виражається в зростанні підприємства за рахунок придбання підприємств-споживачів або посилення контролю над структурами, що знаходяться між підприємством та кінцевим споживачем. 1) _____; 2) _____; 3) _____

11. Характерні особливості, властиві тільки міжнародній діяльності містять:

- а) розбіжності в рівні виробничих витрат між країнами;
- б) коливання обмінних курсів;
- в) торгівельна політика національних урядів;
- г) характер міжнародної конкуренції.

Практичні завдання для самостійного опрацювання

Завдання 9.1. Визначення можливості виходу підприємства на зовнішні ринки

Мета: набуття практичних навичок з вибору варіанта стратегії виходу на зовнішні ринки.

Ґрунтуючись на теоретичних засадах вибору стратегії зовнішньо-економічної діяльності, а також на підставі аналітичних даних щодо виробництва продукції та управлінської діяльності підприємства та відомої інформації щодо ситуації, яка склалася в економіці країн близького зарубіжжя, проаналізувати ситуацію та визначити можливість виходу підприємства – бази практики на зовнішні ринки.

Методичні рекомендації щодо виконання самостійної роботи

Теоретичні питання слід опрацьовувати на основі літературних джерел [1 – 4; 12; 18 – 20].

Тема 10. Корпоративна стратегія підприємства

Зміст теми

10.1. Сутність корпоративної стратегії, її особливості.

10.2. Види корпоративної стратегії.

10.3. Стратегічна піраміда корпорації.

Основні терміни і поняття: корпоративна стратегія, стратегії диверсифікованого підприємства, стратегічна піраміда, принцип декомпозиції, корпоративне планування.

Запитання для самопідготовки

1. Розкрийте сутність корпоративної стратегії та її роль в діяльності широкодиверсифікованих підприємств.

2. У чому полягають особливості вибору корпоративної стратегії в процесі стратегічної діяльності вітчизняних підприємств.

3. Назвіть основні напрями ефективного управління корпорацією.

4. У чому полягає множинність цілей корпорації?

5. Охарактеризуйте різні види корпоративних стратегій, та умови їх застосування.

6. У чому полягає шляхи збільшення вартості стратегічних господарських підрозділів?

Теми есе

1. Основні напрями ефективного управління корпорацією.

2. Сутність корпоративної стратегії та її роль в діяльності підприємств.

3. Види корпоративних стратегій, умови їх застосування.

4. Стратегії багатонаціональної диверсифікації: їх сутність та особливості.

5. Причини, які стимулюють фірми поширювати свою діяльність на міжнародні ринки.

6. Особливості формування стратегічного набору монопродуктового та поліпродуктового підприємств.

Тестові завдання для самодіагностики

1. Твердження, що на однопрофільних підприємствах конкуренція здійснюється тільки в рамках однієї галузі:

а) правильне;

б) неправильне.

2. Стратегії згорання і ліквідації використовуються щодо якого-небудь напряму діяльності, який не відповідає стратегічній політиці корпорації або втратив свою привабливість:

а) так;

б) ні.

3. Корпоративна стратегія є:

а) переліком стратегій, що входять до стратегічного набору;

б) загальним планом управління для диверсифікованого підприємства;

в) набором функціональних стратегій, що необхідні для підтримки загальних стратегій.

4. Стратегія реструктуризації фокусує свою увагу на скороченні масштабу диверсифікації і зменшенні кількості підприємств:

- а) так; б) ні.

5. Для вирішення проблеми розміщення ресурсів у диверсифікованій компанії використовують методи:

- а) аналітичні;
б) матричні;
в) графічні.

6. Твердження, що під час розроблення корпоративної стратегії необхідно виходити з визнання множинності цілей корпорації:

- а) правильне; б) неправильне.

7. Стратегічна піраміда корпоративної стратегії має:

- а) два рівні;
б) три рівні;
в) чотири рівні.

8. Види корпоративної стратегії:

<i>Види</i>	<i>Сутність</i>
1) стратегії згортання і ліквідації; 2) стратегії реструктуризації, відновлення і економії; 3) стратегії багатонаціональної диверсифікації	а) застосовуються, коли керівництву корпорації необхідно змінити ситуацію на підприємствах з показниками, що погіршуються; б) передбачають проникнення в різні галузі різних національних ринків; в) використовуються щодо якого-небудь напряму діяльності, який не відповідає стратегічній політиці корпорації або втратив свою привабливість. 1) _____; 2) _____; 3) _____

9. Особливості стратегії для різних підприємств:

<i>Підприємства</i>	<i>Особливості стратегії</i>
1) однопрофільні підприємства; 2) багатопрофільні підприємства	а) менеджерам необхідно створити багатогалузевий стратегічний план дій для низки підрозділів підприємства, відмінних один від одного, таких, що працюють в різних галузях; б) керівництво повинне знайти успішні шляхи конкурентної боротьби в рамках однієї галузі. 1) _____; 2) _____

10. Види корпоративної стратегії реструктуризації, відновлення і економії:

<i>Види</i>	<i>Сутність</i>
1) стратегії реструктуризації; 2) стратегії відновлення; 3) стратегії і економії	а) фокусує свою увагу на скороченні масштабу диверсифікації і зменшенні кількості підприємств; б) спрямована на відродження збиткових підприємств, а не на позбавлення від них; в) містить кардинальні стратегічні заходи щодо перетворення структури корпорації шляхом продажу одних підприємств і придбання інших. 1) _____; 2) _____; 3) _____

Практичні завдання для самостійного опрацювання

Завдання 10.1. Визначення видів та умов застосування корпоративної стратегії

Мета: набуття теоретичних знань з різних видів корпоративної стратегії та умов їх застосування.

Охарактеризувати різні види корпоративної стратегії та умови їх застосування, базуючись на аналізі сучасної наукової і методичної літератури з проблем процесу розроблення та реалізації стратегії.

Методичні рекомендації щодо виконання самостійної роботи

Теоретичні питання слід опрацьовувати на основі літературних джерел [1 – 3; 9; 10; 12; 13; 18; 20].

Тема 11. Загальна характеристика функціональної стратегії

Зміст теми

11.1. Функціональний підхід до визначення стратегії.

11.2. Види функціональних стратегій.

Основні терміни і поняття: функціональна стратегія, функціонально-стратегічний підхід, виробнича стратегія, фінансова стратегія, маркетингові технології, стратегічний набір.

Запитання для самопідготовки

1. Розкрийте роль та значення функціональних стратегій у стратегічному наборі підприємства.
2. У чому полягає зв'язок виробничої стратегії і стратегії НДДКР?
3. Розкрийте особливості розробки функціональних стратегій: підходи та проблеми.
4. У чому полягає вплив ресурсних і функціональних стратегій на зміст стратегії "розвиток загального управління"?

Теми есе

1. Вплив ресурсних і функціональних стратегій на зміст стратегії "розвиток загального управління".
2. Маркетингова стратегія підприємства.
3. Підходи до здійснення стратегії стабілізації.
4. Ієрархічний характер стратегічного набору.
5. Особливості формування стратегічного набору монопродуктового та поліпродуктового підприємств.

Тестові завдання для самодіагностики

1. Твердження, що функціональна стратегія визначає конкретні стратегічні ініціативи і підходи в управлінні оперативними або географічними одиницями компанії під час вирішення щоденних оперативних завдань, що мають стратегічну важливість:

- а) правильне;
- б) неправильне.

2. Твердження, що функціональна стратегія є більш вузькою щодо ділової і конкретизує окремі деталі в загальному плані розвитку компанії щодо забезпечення управління окремими підрозділами або функціями бізнесу:

- а) правильне;
- б) неправильне.

3. Ділова стратегія визначає:

- а) визначає конкретні стратегічні ініціативи і підходи в управлінні оперативними або географічними одиницями компанії;
- б) підходи і напрями, що розробляються з метою зміцнення довгострокової конкурентоспроможності компанії на ринку;
- в) дає опис загального напрямку зростання підприємства та демонструє, як управляти різноманітними видами бізнесу, щоб збалансувати портфель товарів і послуг.

4. Планування за схемою "згори–вниз" визначає ініціативу оперативних підрозділів, а керівництво тільки виробляє елементи стратегії:

- а) так;
- б) ні.

5. Стратегічний набір – це:

- а) система стратегій різного типу, які розробляє підприємство на певний період часу;
- б) сукупність видів діяльності підприємства;
- в) система принципів і управлінських інструментів, які використовуються в процесі розроблення стратегії підприємства;
- г) система стратегічних ресурсів різного типу, які залучає і використовує підприємство.

6. Зоною стратегічних ресурсів є:

- а) система принципів і управлінських інструментів, які використовуються в процесі розроблення ресурсної стратегії підприємства;
- б) система стратегічних ресурсів різного типу, які залучає і використовує підприємство;
- в) сегмент ринку, де діють певні підприємства-постачальників, які можуть забезпечити вихід на ринок товарного асортименту підприємства.

7. Ресурсною стратегією є:

- а) узагальнена модель дій підприємства в зоні стратегічних ресурсів;
- б) план підприємства щодо використання стратегічних ресурсів;
- в) механізм первинного перероблення ресурсів з метою виробництва продукції;
- г) конкурентна поведінка підприємства, що займається реалізацією ресурсів.

8. Корпоративна реструктуризація стосується:

- а) продажу частини основних фондів, зайвого обладнання, запасів, підрозділів підприємства; зворотній лізинг;
- б) реорганізації шляхом відокремлення, злиття чи перетворення;
- в) диверсифікації асортименту продукції, зменшення витрат на виробництво, скорочення чисельності зайнятих на підприємстві;
- г) змін структури, розмірів власного та позичкового капіталу, а також напрямів інвестиційної діяльності з метою забезпечення зростання вартості підприємства.

9. Маркетингова стратегія охоплює рішення щодо:

- а) джерел фінансування;
- б) напрямків інвестицій;
- в) обсягу та структури ринку;
- г) планів постачання;
- д) управління персоналом.

Практичні завдання для самостійного опрацювання

Завдання 11.1. Розроблення функціональних стратегій підприємства

Мета: набуття практичних навичок з розроблення функціональних стратегій підприємства.

Базуючись на аналітичних даних щодо виробництва продукції та управлінської діяльності підприємства та інформації щодо його оточення, запропонувати функціональні стратегії підприємства – бази практики та розробити заходи з їх реалізації. Відповідь обґрунтуйте.

Методичні рекомендації щодо виконання самостійної роботи

Теоретичні питання слід опрацьовувати на основі літературних джерел [1 – 3; 6; 19; 20].

Рекомендована 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. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.

Додаткова

4. 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.
5. 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.
6. 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.
7. 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.
8. 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.

9. 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>.

10. 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.

11. 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.

12. 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.

13. 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>.

14. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів / М. Портер. – Київ : Наш формат, 2019. – 624 с.

15. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / М. Портер. – Київ : Наш формат, 2020. – 424 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 ХарPI 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>.

Зміст

Вступ.....	3
Методичні рекомендації до вирішення практичних завдань.....	5
Змістовий модуль 1. Стратегія підприємства: сутність та основні етапи її розроблення.....	20
Тема 1. Стратегія підприємства: поняття, еволюція концепції.....	20
Тема 2. Місія та цілі підприємства.....	24
Тема 3. Оцінювання зовнішнього середовища підприємства.....	28
Тема 4. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства.....	32
Тема 5. Класичні матричні методи оцінювання положення підприємства на ринку.....	37
Змістовий модуль 2. Види стратегій підприємства, умови їх застосування.....	43
Тема 6. Стратегії бізнесу.....	43
Тема 7. Альтернативність у стратегічному виборі.....	47
Тема 8. Стратегія диверсифікації діяльності підприємства.....	52
Тема 9. Стратегія зовнішнього розвитку підприємства.....	56
Тема 10. Корпоративна стратегія підприємства.....	60
Тема 11. Загальна характеристика функціональної стратегії.....	63
Рекомендована література.....	67
Основна.....	67
Додаткова.....	67
Інформаційні ресурси.....	69

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

**Методичні рекомендації
до самостійної роботи студентів
спеціальності 051 "Економіка"
освітньої програми "Економіка підприємства"
першого (бакалаврського) рівня**

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладачі: **Селезньова** Галина Олександрівна
Ревенко Олена Вікторівна

Відповідальний за видання *А. С. Панчук*

Редактор *В. О. Дмитрієва*

Коректор *В. Ю. Труш*

План 2022 р. Поз. № 147 ЕВ. Обсяг 71 с.

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*