

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

**Практикум
для студентів усіх спеціальностей
другого (магістерського) рівня**

**Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2019**

УДК 005.21(07.034)

С83

Укладач Я. О. Полякова

Затверджено на засіданні кафедри міжнародної економіки та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності.

Протокол № 1 від 29.08.2018 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Стратегічне управління [Електронний ресурс] : практикум С83 для студентів усіх спеціальностей другого (магістерського) рівня / уклад. Я. О. Полякова. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. – 62 с.

Подано значний перелік ситуаційних, розрахунково-аналітичних та тестових завдань, відповідно до тем робочої програми навчальної дисципліни. Наведено ключові поняття, що будуть сприяти поглибленому вивченню понятійно-категоріального апарату стратегічного управління, набуттю майбутніми фахівцями професійних компетентностей для ухвалення управлінських рішень у мінливому бізнес-середовищі.

Рекомендовано для студентів усіх спеціальностей другого (магістерського) рівня.

УДК 005.21(07.034)

© Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2019

Вступ

Позитивний довгостроковий розвиток діяльності підприємства в умовах сучасного конкурентного ринку тісно пов'язано з використанням філософії, методики й інструментів стратегічного управління. Актуальність формування стратегічної концепції розвитку підприємства підтверджено глибокими теоретичними дослідженнями цієї сфери управління підприємницької діяльності, практичною необхідністю у використанні системного підходу до оцінювання внутрішніх резервів і зовнішніх можливостей для забезпечення довгострокового успіху підприємства, потребою у створенні збалансованої системи показників та уніфікації стратегічних альтернатив, що використовуються підприємствами за різних умов впливу зовнішніх факторів.

Сьогодні від фахівців потрібно глибоке розуміння стратегічного вектора розвитку підприємства, уміле застосування інструментів і засобів діагностики зовнішнього ринку та внутрішніх резервів підприємства, що відповідають сучасним вимогам ділової практики.

Можливість досягнення цього обумовлено ґрунтовною фаховою підготовкою майбутніх фахівців-економістів у сфері міжнародної економіки високого рівня кваліфікації та керівників підприємств, яка враховує всі аспекти світової практики забезпечення економічної ефективності міжнародного підприємництва.

Пропонований практикум призначено для підготовки та проведення практичних і семінарських занять із навчальної дисципліни "Стратегічне управління". Його структура відповідає робочій програмі навчальної дисципліни та відображає основні питання формування у студентів глибокого розуміння сутності підсистеми стратегічного управління, а також розвитку компетентностей, пов'язаних із застосуванням інструментів і засобів ухвалення управлінських рішень у довгостроковій перспективі.

Усі практичні заняття побудовано за однією схемою: тестові завдання, ситуаційні, діагностичні й евристичні завдання, виконання яких дозволяє повною мірою досягти необхідних професійних компетентностей за результатами дослідження джерел рекомендованої літератури, та питання для поглибленого засвоєння понятійно-категоріального апарату.

Змістовий модуль 1

Теоретичні засади формування та розвитку сучасної концепції стратегічного управління

Тема 1. Концептуальні засади теорії стратегічного управління

Мета – пізнати сутність та зміст функціонування підсистеми стратегічного управління підприємством.

Професійні компетентності:

систематизація теоретичного підґрунтя концептуальних засад стратегічного управління;

формування концепції стратегічного управління на підприємстві;

здатність розподіляти управлінські рішення за рівнями виникнення управлінських ситуацій;

організація підсистеми стратегічного управління з урахуванням особливостей функціонування бізнес-середовища, відповідно до діяльності підприємства.

Основні питання:

1.1. Сутність стратегічного управління та загальні теоретичні підходи до його аналізу як управлінської підсистеми підприємства.

1.2. Об'єкт і предмет стратегічного управління. Цілі та завдання.

1.3. Принципи та функції стратегічного управління.

Ключові слова: стратегічне управління, поточне управління, оперативне управління, рівні управління, функції управління, принципи управління.

Тестові завдання

1. Перетворення планових уявлень на реальні процеси здійснюють на рівні:

а) стратегічного управління;

б) поточного управління;

в) оперативного управління.

2. У результаті корегування показників поточного управління видозмінюються показники:

а) стратегічного управління;

- б) поточного та стратегічного управління;
- в) оперативного управління.

3. Зовнішній об'єкт концентрації уваги керівників підприємства характерний для здійснення:

- а) стратегічного управління;
- б) тактичного управління;
- в) оперативного управління.

4. Розгляд співробітників як фактора виробництва характерний для:

- а) стратегічного управління;
- б) поточного управління;
- в) оперативного управління;
- г) управління персоналом.

5. Забезпечення прибутковості й раціональності розподілу факторів виробництва як результат властивий:

- а) стратегічному управлінню;
- б) поточному управлінню;
- в) оперативному управлінню.

6. Для ефективного здійснення поточного управління процес ухвалення управлінських рішень, переважно, повинен мати такий характер:

- а) централізований;
- б) децентралізований;
- в) не має значення.

7. Яку з перелічених підсистем управління орієнтовано на коротко-строкову й середньострокову перспективу:

- а) оперативну;
- б) стратегічну;
- в) поточну?

8. Розроблення організаційних календарних планів реалізації окремих етапів вибраної стратегічної альтернативи властиве для:

- а) оперативного управління;

- б) поточного управління;
- в) стратегічного управління.

9. Ефективність стратегічного управління визначають за такими критеріями:

- а) прибутковість і раціональність використання виробничого потенціалу;
- б) своєчасність і точність реакції підприємства на зміни навколишнього середовища;
- в) досягнення безперервності всіх виробничих процесів.

10. Виберіть правильне визначення стратегічного управління:

- а) стратегічне управління – це сила, що акумулює, здатна адаптувати підприємство до виконання й коректування основної місії підприємства в умовах невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства;
- б) стратегічне управління – це вид управління, що дозволяє вибрати перспективні цілі розвитку підприємства і його конкурентоспроможності, їхнє закріплення в довгострокових планах, розроблення цільових програм, спрямованих на розвиток ефективної стратегії для надання сприяння в досягненні корпоративних цілей;
- в) усі варіанти правильні.

Практичні завдання

Ситуаційне завдання

Місія компанії McDonalds – "нагодувати людей усього світу". Відповідно до цієї місії, охарактеризуйте напрями спрямування діяльності компанії в аспекті стратегічної, поточної та оперативної складових управлінської системи. Які показники чи характеристики можна визначити як підсумкові для кожної підсистеми управління? Як зміниться діяльність компанії на кожному рівні управління, якщо місію буде змінено на "народжувати справжніх гурманів високої кулінарії"?

Діагностичне завдання

Утворіть усі можливі словосполучення з рівнів управління та залежних слів із наведеної далі табл. 1.1.

Семантика логічних словосполучень у системі стратегічного управління

Рівні управління	Залежні слова
1. Стратегічний (а, е) 2. Поточний (а, е) 3. Оперативний (а, е)	а) діяльність б) план в) бачення г) процес д) мета е) управлінське рішення є) розпорядження ж) інструкція з) положення и) показник і) вектор розвитку

Поясніть економічне значення отриманих логічних словосполучень. Надайте їхню детальну характеристику. Занесіть у глосарій отримані словосполучення.

Евристичне завдання

На столі знаходиться купа паличок. Дві команди роблять ходи по черзі. За один хід представник команди може забрати 1 – 3 палички. Виграє та команда, яка забере палички останньою. Розробіть стратегію забезпечення виграшу в цій грі.

Питання для самопідготовки:

1. Сучасна концепція формування стратегічної підсистеми управління.
2. Вектор спрямування стратегічного управління підприємством.
3. Місія та філософія компанії: подібності та відмінності.

Запитання для самодіагностики:

1. Визначте місце стратегічного менеджменту в загальній системі управління.
2. Зробіть порівняльний аналіз стратегічного, поточного та оперативного управління, визначте характеристики кожного управлінського блоку.
3. Проаналізуйте основні теоретичні підходи до визначення сутності та структури стратегічного управління.

4. Охарактеризуйте особливості формування об'єкта, предмета та завдань стратегічного управління на трьох рівнях його існування.

5. Наведіть системну класифікацію принципів та функцій стратегічного управління.

Рекомендована література: [2; 3; 8].

Тема 2. Історичні передумови та характерні етапи розвитку стратегічного управління

Мета – здійснити аналіз історичних етапів та визначити закономірності розвитку стратегічного управління підприємством.

Професійні компетентності:

визначення історичних передумов та характерних особливостей формування системи стратегічного управління підприємством;

опанування принципів формування сучасної моделі організації підсистеми стратегічного управління підприємством;

визначення ступеня впливу об'єктивних сил на формування підсистеми стратегічного управління підприємством.

Основні питання:

2.1. Історичні передумови та характерні етапи розвитку стратегічного управління

2.2. Визначення об'єктивних сил, що впливають на розвиток стратегічного управління.

2.3. Характерні етапи формування стратегічного управління.

Ключові слова: модель управління, довгострокове планування, стратегічне управління, стратегічне підприємництво.

Тестові завдання

1. Перша необхідність у формуванні концепції стратегічного управління виникла в:

а) середині XVIII ст.;

б) кінці XIX ст.;

в) на початку XX ст.;

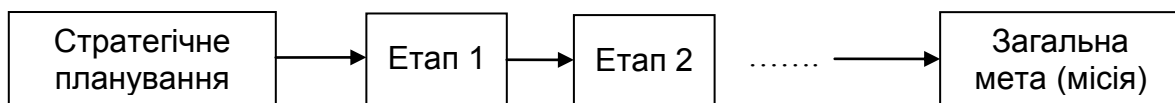
г) середині XX ст.;

д) наприкінці XX ст.

2. На початковому етапі розвитку стратегічного управління основною його метою було:

- а) зниження собівартості;
- б) збільшення асортиментів продукції;
- в) дослідження зовнішнього середовища;
- г) інтенсифікація й диверсифікованість виробництва;
- д) створення соціально-етичної системи управління.

3. Виберіть етап розвитку, для якого властива така структура стратегічного управління:



- а) 1-ша пол. XX ст.;
- б) 70-ті рр. XX ст.;
- в) 40-ві рр. XX ст.;
- г) 80-ті рр. XX ст.

4. Засновником напряду стратегічного управління, представник якого визначив поняття "стратегічне управління", є:

- а) Г. Мінцберг;
- б) І. Ансофф;
- в) Х. Вісем;
- г) М. Портер.

5. На якому етапі вперше було синхронізовано процес розвитку стратегічного й оперативного управління для досягнення єдиної мети:

- а) на етапі масового виробництва;
- б) на етапі насичення попиту споживачів;
- в) на етапі глобалізації діяльності підприємства?

6. Сучасна інтерпретація стратегічного управління передбачає:

- а) розроблення механізму аналізу впливу факторів зовнішнього середовища;
- б) аналіз, оцінювання й діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища;

в) розроблення моделі аналізу, оцінювання й діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства в умовах варіативності цілей стратегічного розвитку.

7. Модель здійснення стратегічного управління 70-х рр. передбачає:

- а) ступінчастість розвитку;
- б) єдину мету;
- в) варіативність стратегічних альтернатив розвитку підприємства.

8. Основними факторами, що роблять вплив на розвиток стратегічного управління, є:

- а) НТП, потреби, ринок, уряд;
- б) НТП, товари-субститути, постачальники, покупці;
- в) конкуренція, уряд, внутрішні фактори, новачки ринку;
- г) товари-субститути, новачки ринку, покупці.

9. В умовах успішної діяльності підприємства на ринку монополістичної конкуренції метою стратегічного управління є:

- а) розширення ринку та збільшення ринкової частки;
- б) створення значних бар'єрів на вході до галузі;
- в) пошук перспективного сегмента ринку й диверсифікованість;
- г) створення монополії.

10. Незначний розвиток антимонопольного законодавства дозволяє стратегічною метою подальшого розвитку підприємства-олігополіста вважати:

- а) вступ у таємну змову з іншими операторами ринку;
- б) максимізацію прибутку шляхом диверсифікованості;
- в) здійснення злиття, що сприяє створенню монополії.

Практичні завдання

Ситуаційне завдання

Сучасний розвиток економічної системи характеризується зниженням темпів зростання економіки, виснаженням невідновлюваних ресурсів, забрудненням навколишнього середовища та неконтрольованим зростанням відходів. Із погляду економіста, навколишнє середовище є частиною економіки, таким чином кращий спосіб захистити природу –

припинити вважати її "безоплатним товаром" та визначити ціну за використання, як за будь-який інший товар ринкової економіки. Якщо не існує ринкової ціни, споживачі та виробники схильні розглядати природне середовище як "безоплатний резервуар". Таким чином ті, хто спричиняє ці витрати суспільства, не беруть на себе ніякої відповідальності, так само як і не оплачують заходи з їхньої ліквідації.

Запропонуйте вирішення наведеної проблеми. Запропоновані заходи слід розподілити за рівнями управління та подати приблизний план, що характеризує зміст і послідовність реалізації наданих пропозицій.

Діагностичне завдання

1. Система збалансованих показників є універсальним інструментарієм взаємозв'язку між стратегічною й тактичною підсистемами управління. Побудуйте карту показників для розрахунку виручки від реалізації продукції, використовуючи наведену далі схему:

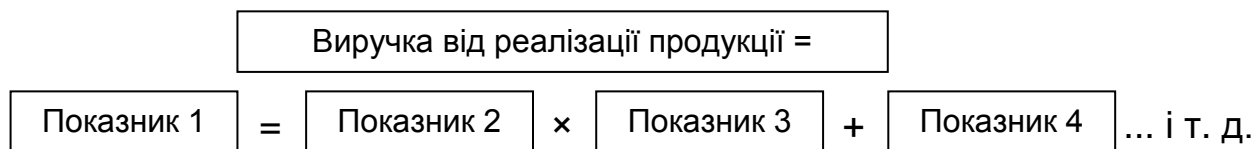


Рис. 2.1. Карта показників для розрахунку виручки від реалізації

2. Виходячи зі сформованої карти та наведених значень базових показників, розрахуйте в пакеті Microsoft Excel (табл. 2.1):

- ціну реалізації продукції;
- собівартість реалізованої продукції;
- виробничу собівартість продукції;
- нарахування на заробітну плату;
- транспортно-заготівельні витрати;
- виручку від реалізації продукції.

Таблиця 2.1

Базові показники для розрахунку підсумкових економічних показників діяльності підприємства

№ п/п	Базові показники	Одиниці вимірювання	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Ціна реалізації продукції	тис. грн/кг					

Закінчення табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
2	Обсяг продукції	кг	7 312,00	5 796,00	6 044,78	6 145,72	6 699,06
3	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн					
4	Адміністративні витрати		823,00	752,00	915,00	1 054,00	1 200,40
5	Витрати на збут		321,00	254,00	548,00	421,00	745,00
6	Виробнича собівартість продукції						
7	Сировина й матеріали		1 450,80	1 428,48	1 827,61	2 111,05	2 822,20
8	Заробітна плата		57,43	56,54	72,34	83,56	111,71
9	Нарахування на заробітну плату						
10	Транспортно-заготівельні витрати						
11	Витрати на утримання устаткування		76,77	75,59	96,71	111,71	149,34
12	Цехові витрати		375,60	369,82	473,15	546,53	730,64
13	Планові накопичення		631,80	598	800,27	881,40	1173,03
14	Виручка від реалізації продукції						

3. Побудуйте в пакеті Microsoft Excel три графіки взаємозалежності перелічених показників, визначте лінію тренда та модель, яка найкращим чином описує знайдену взаємозалежність:

- 1) виручка від реалізації продукції – виробнича собівартість;
- 2) собівартість реалізованої продукції – сировина та матеріали;
- 3) ціна реалізації продукції – обсяг продукції.

Евристичне завдання

Ринок представлено багатьма підприємствами в певній галузі діяльності. Як визначити кількість підприємств на ринку, якщо не має можливості скласти вичерпний перелік підприємств? Як визначити місткість ринку, якщо буде відомо виручку від реалізації тільки декількох підприємств галузі? Запропонуйте методику визначення показників та зробіть необхідні обчислення.

Питання для самопідготовки:

1. Сутнісний зміст концепції стратегічного підприємництва.
2. Лідерство як стратегічно важливий вектор розвитку сучасних підприємств.

3. Використання системи збалансованих показників в управлінській діяльності підприємства.

Запитання для самодіагностики:

1. У чому полягає необхідність у формуванні системи стратегічного управління?

2. Надайте характеристику історичного розвитку напрямів стратегічного управління та особливостей формування структури його взаємодії з оперативним управлінням.

3. Визначте передумови та структуру сучасної моделі стратегічного управління.

4. Які об'єктивні сили зовнішнього середовища впливають на розвиток стратегічного управління в короткостроковій та довгостроковій перспективі?

5. Наведіть характерні риси, зміст концепції стратегічного управління та умови її зміни на кожному етапі еволюції.

6. У чому полягають особливості формування стратегічного управління в Україні? Обґрунтуйте свою відповідь.

Рекомендована література: [5; 12; 13; 18].

Тема 3. Ретроспективний аналіз наукових шкіл стратегічного управління

Мета – сформулювати комплексне особисте уявлення щодо концепції стратегічного управління на основі аналізу наукових шкіл стратегічного управління.

Професійні компетентності:

розроблення ідеологічного підґрунтя моделі стратегічного управління підприємством;

розуміння поняття "стратегія підприємства";

вибір прийнятної моделі формування підсистеми стратегічного управління з урахуванням суб'єктивних особливостей стратега сфери бізнесу підприємства.

Основні питання:

3.1. Розгляд теоретичних постулатів шкіл, що вивчають процес формування стратегії.

3.2. Дослідження позицій шкіл, що визначають процес формулювання стратегії.

3.3. Школа конфігурації як синтез напрямів формування та формулювання стратегії. Часові аспекти актуалізації позицій кожної зі шкіл.

Ключові слова: наукова школа, стратегія, стратег, базові постулати, модель, конкурентна позиція.

Тестові завдання

1. До наукових шкіл, що вивчають процес формування стратегії, належать:

- а) школа конфігурації;
- б) школа влади;
- в) школа культури;
- г) школа планування.

2. Засновником якої зі стратегічних шкіл є Майкл Портер:

- а) школи дизайну;
- б) школи позиціювання;
- в) школи планування;
- г) когнітивної школи?

3. Уперше модель стратегічного управління було запропоновано представниками якої наукової школи:

- а) школи планування;
- б) школи зовнішнього середовища;
- в) школи підприємництва;
- г) школи дизайну?

4. Представники якої зі стратегічних шкіл вважають, що стратегія має бути єдина й не зазнає змін:

- а) школи влади;
- б) школи дизайну;
- в) когнітивної школи;
- г) школи конфігурації?

5. Засновником школи стратегічного планування є:

- а) А. Томпсон;
- б) Дж. Штейнер;
- в) І. Ансофф;
- г) К. фон Клаузевиц.

6. Значну увагу школа планування приділяє процесам:

- а) розвитку конкурентних переваг;
- б) розроблення конкурентних стратегій;
- в) вивчення кадрового складу підприємства;
- г) злиття й поглинання.

7. Уперше використовувався підхід до побудови стратегії за допомогою матриць представниками:

- а) школи позиціювання;
- б) школи планування;
- в) школи конфігурації;
- г) школи підприємництва.

8. Відповідно до військових стратегій, у разі переваги сил супротивника вдвічі необхідно:

- а) оточувати його;
- б) роздрібнити війська супротивника на частини;
- в) атакувати його;
- г) бути готовим ухилитися від бою.

9. До стратегічних шкіл, що вивчають процес формулювання стратегії, не належить:

- а) школа навчання;
- б) школа влади;
- в) школа позиціювання;
- г) школа конфігурації.

10. Школа підприємництва розглядає стратегічний процес як:

- а) аналіз зовнішнього середовища, із метою вибору генеричної стратегії;
- б) пізнавальний процес стратега;

- в) колективну схему поведінки;
- г) суб'єктивні уявлення одного керівника й підкреслює значення тільки його станів і процесів.

Практичні завдання

Ситуаційне завдання

Визначте послідовність обов'язкових етапів моделі стратегічного управління. Для реалізації етапу аналізу визначте перелік посадових осіб, що будуть брати безпосередню участь у здійсненні SWOT-аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Складіть контрольну карту для здійснення SWOT-аналізу, якщо метою стратегічного управління є:

- 1) визначення перспективних зовнішніх ринків для подальшого розвитку підприємства;
- 2) оцінювання інтенсивності конкуренції певної сфери діяльності;
- 3) виявлення внутрішніх резервів для подальшого розвитку бізнесу.

Діагностичне завдання

Наведіть результати дослідження основних положень наукових шкіл стратегічного управління у вигляді табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Систематизація основних елементів наукових шкіл стратегічного управління

Назви наукових шкіл	Визначення стратегії	Стратеги	Переваги та недоліки	Використання положень школи у практичній діяльності
1	2	3	4	5
Школа дизайну				
Школа планування				
Школа позиціонування				
Школа підприємництва				
Школа когнітивна				
Школа навчання				
Школа влади				
Школа культури				

1	2	3	4	5
Школа зовнішнього середовища				
Школа конфігурації				

Яке поєднання постулатів наукових шкіл стратегічного управління є оптимальним у сучасних умовах розвитку бізнесу? Обґрунтуйте свою думку.

Евристичне завдання

Надайте графічне зображення моделі стратегічного управління для кожної наукової школи стратегічного управління. Проаналізуйте знайдені моделі. Визначте переваги та недоліки кожної з моделей. Яка комбінація елементів є найбільш прийнятною в умовах сучасного бізнесу? Обґрунтуйте відповідь.

Питання для самопідготовки:

1. Актуальність та сфера застосування сценарного планування в системі сучасного управління.
2. Ринкова й корпоративна боротьба на основі військових максимумів.
3. Сфера використання приватного та логічного інкременталізму.

Запитання для самодіагностики:

1. Які школи стратегічного управління досліджують процес стратегічного управління? Розкрийте сутність основних положень цих шкіл.
2. Як реалізують процес формалізації стратегічного управління за постулатами школи планування?
3. У чому полягає практична цінність використання військових стратегій у стратегічному управлінні підприємством?
4. Як ви розумієте термін "генеричні стратегії" М. Портера?
5. Визначте обмеження використання постулатів школи підприємництва в сучасних умовах.
6. Як ви розумієте сутність спіралі пізнання? Наведіть приклади її використання у практичній реалізації стратегічного управління.

Рекомендована література: [3; 8; 9].

Тема 4. Процес формування системи стратегічного управління на підприємстві

Мета – розглянути теоретичні засади та сформувати практичні навички у формуванні системи стратегічного управління на підприємстві.

Професійні компетентності:

визначення послідовності етапів формування системи стратегічного управління на підприємстві;

організація процесу цілеспрямування підприємства в довгостроковій перспективі;

розроблення моделі стратегічного управління підприємством;

вибір методичних підходів до формулювання довгострокових цілей підприємства, залежно від стратегічної позиції, місії та філософії підприємства;

формування принципів розвитку системи управління для кожного етапу економічного циклу підприємства.

Основні питання:

4.1. Формування системи стратегічного управління на основі діаграми Ішікави.

4.2. Логіка формування моделі стратегічного управління.

4.3. Постановлення цілей і завдань стратегічного управління на підприємстві.

4.4. Структура та етапи реалізації екологічного циклу розвитку підприємства.

Ключові слова: система стратегічного управління, модель стратегічного управління, стратегічні цілі, екологічний цикл підприємства.

Тестові завдання

1. Між якими двома етапами формування системи стратегічного управління на підприємстві на основі діаграми Ішікави розташовано етап подолання опору з боку персоналу:

а) підготовчим етапом і етапом формування проекту стратегічних змін;

б) етапом формування проекту стратегічних змін і етапом їхнього здійснення;

в) етапом удосконалювання стратегічних змін і етапом завершення формування системи стратегічного управління?

2. На якому етапі формування стратегічного управління підприємства (діаграма Ішікави) здійснюють визначення фінансового забезпечення стратегічних змін:

- а) на підготовчому етапі;
- б) на етапі формування проекту стратегічних змін;
- в) на етапі здійснення стратегічних змін?

3. На якому етапі реалізації діаграми Ішікави здійснюють мотивацію персоналу:

- а) на підготовчому етапі;
- б) на етапі здійснення стратегічних змін;
- в) на етапі подолання опору з боку персоналу?

4. На якому етапі у процесі переходу підприємства до стратегічно орієнтованого способу здійснення діяльності виникає необхідність у створенні відділу перспективного розвитку:

- а) на етапі здійснення стратегічних змін;
- б) на підготовчому етапі;
- в) на етапі формування проекту стратегічних змін?

5. Формування проекту стратегічних змін (діаграма Ішікави) передбачає:

- а) розроблення нової концепції;
- б) визначення фінансового забезпечення;
- в) розподіл обов'язків;
- г) оцінювання ефективності стратегічних змін.

6. Другим етапом формування стратегічної моделі, за Г. Саймоном, є:

- а) оцінювання прогресивних стратегічних альтернатив;
- б) формулювання варіантів подальших дій, здійснення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, конкурентний і портфельний аналіз;

- в) переконання персоналу у стратегічних змінах;
- г) вибір однієї або декількох стратегій для подальшої реалізації.

7. Одним із напрямів оцінювання внутрішнього середовища стратегічного управління підприємства є оцінювання:

- а) технологічних відкриттів;
- б) рівня прибутковості, уповільнення оборотності;
- в) позиції конкурентів і рівня бар'єрів на вході, виході з галузі.

8. Оцінювання прогресивних стратегічних альтернатив Річарда Румельта не передбачає наявності такого критерію, як:

- а) закономірність;
- б) послідовність;
- в) погодженість;
- г) здійсненність.

9. Який з етапів моделі стратегічного управління передбачає визначення загроз і можливостей у зовнішньому середовищі та формування сильних і слабких сторін підприємства:

- а) етап формування стратегічної мети;
- б) етап формулювання стратегічних альтернатив;
- в) етап формування й реалізації стратегії?

10. Система стратегічного контролю під час побудови моделі стратегічного управління охоплює:

- а) етап формування стратегічної мети;
- б) етап формулювання стратегічних альтернатив;
- в) етап формулювання й реалізації стратегії;
- г) усі етапи моделі.

Практичні завдання

Ситуаційне завдання

Зробіть SWOT-аналіз факторів непрямого оточення зовнішнього середовища підприємства за даними, наведеними в табл. 4.1.

**Вихідні дані для здійснення SWOT-аналізу факторів
непрямого оточення зовнішнього середовища**

Показники	Країна А	Країна Б	Країна В	Країна Г	Відносна важливість
Політичні					
Виконавча влада	Голова, президент, парламент	Канцлер, правляча партія	Парламент	Парламент = = сейм + сенат (4 роки)	0,36
Регулювання ЗЕД	Імпорт 11 млрд дол., експорт 106 млрд дол.	Імпорт 210 млрд дол., експорт 52 млрд дол.	Імпорт 15 млрд дол., експорт 23 млрд дол.	Імпорт 45,9 млрд дол., експорт 34,2 млрд дол.	0,31
Інтереси політичних груп	Сприятливі	Несприятливі	Несприятливі	Сприятливі	0,33
Соціальні					
Ієрархія потреб	Імовірність задоволення від 60 до 80 %	Імовірність задоволення від 40 до 60 %	Імовірність задоволення від 0 до 20 %	Імовірність задоволення від 20 до 40 %	0,35
Демографічні тенденції	144,1 тис. осіб, -0,2 %	82,36 млн осіб, -0,3 %	51,3 млн осіб, -0,01 %	38,7 млн осіб, +0,1 %	0,30
Рівень життя	За межею бідності 28 % населення	За межею бідності менш ніж 3 % населення	За межею бідності менш ніж 19,3 % населення	За межею бідності 23 % населення	0,19
Соціальна активність	Середньо-активні, менш ніж 17 % населення	Активні, понад 37 % населення	Не активні, менш ніж 15 % населення	Середньо-активні, понад 23 % населення	0,16
Технологічні					
Витрати НДДКР	0,8 % від ВВП	2,5 % від ВВП	3,6 % від ВВП	1,5 % від ВВП	0,53
Захист інтелектуальної власності	Незначна	Значна	Значна	Менш значна	0,10
Поява нової продукції	1 раз на 2 роки	1 раз на 4 міс.	1 раз на 5 років	1 раз на 1,5 року	0,46
Економічні					
ВВП	1 300 млрд дол.	2 132 млрд дол.	874 млрд дол.	380 млрд дол.	0,19
Стадія ділового циклу	5,1 %	1,5 %	-3,5 %	1 %	0,23
Рівень інфляції	15 %	5 %	1,5 %	12,1 %	0,24
Рівень зайнятості	93 %	88 %	85 %	81,9 %	0,16
Інвестиційний клімат	42 млрд дол.	461 млрд дол.	219 млрд дол.	61,6 млрд дол.	0,18

Примітка. Шкала оцінювання передбачає використання балів від 1 до 10.

Діагностичне завдання

Побудуйте поле толерантності зовнішніх ринків. Визначте площу управлінських рішень за кожним ринком, що аналізують за такою формулою:

$$S_{yp} = \frac{1}{2} \sin \frac{360}{n} \left(\sum_{i=1}^n a_i \times a_{i+1} \right) + a_1 a_n, \quad (4.1)$$

де S_{yp} – площа управлінських рішень;

a_i – значення сумарного інтегрального показника за i -ю перспективою;

n – кількість перспектив, що аналізують заданою контрольною картою.

Надайте відповідні рекомендації щодо напрямів розвитку бізнесу на ринку відповідної країни.

Евристичне завдання

На основі наданої семантичної карти системи збалансованих показників, що дозволяє встановити причинно-наслідкові зв'язки підприємства, сформууйте вичерпну систему економічних показників, які повною мірою дозволяють оцінити поточну позицію та перспективні напрями розвитку підприємства. Систему відповідних показників слід подати як показники результативності за кожною перспективою СЗП із визначенням формул розрахунку (рис. 4.1).

Питання для самопідготовки:

1. Антикризове управління підприємством.
2. Реінжиніринг бізнес-процесів.
3. Екологічний цикл розвитку підприємства.

Запитання для самодіагностики:

1. Які етапи формування стратегічного управління на підприємстві передбачає використання діаграми Ішікави?
2. Які поетапні структурні та організаційні зміни необхідно впровадити в діяльність підприємства для налагодження стратегічно орієнтованої системи?
3. У чому полягає логіка формування моделі стратегічного управління підприємством?
4. Під впливом яких факторів відбувається вибір стратегічних альтернатив подальшого розвитку підприємства?
5. Наведіть загальну класифікацію цілей підприємства в різних періодах часового простору.

6. Надайте характеристику економічним цілям підприємства. Визначте показники та критерії оцінювання економічної складової в короткостроковому й довгостроковому періоді.

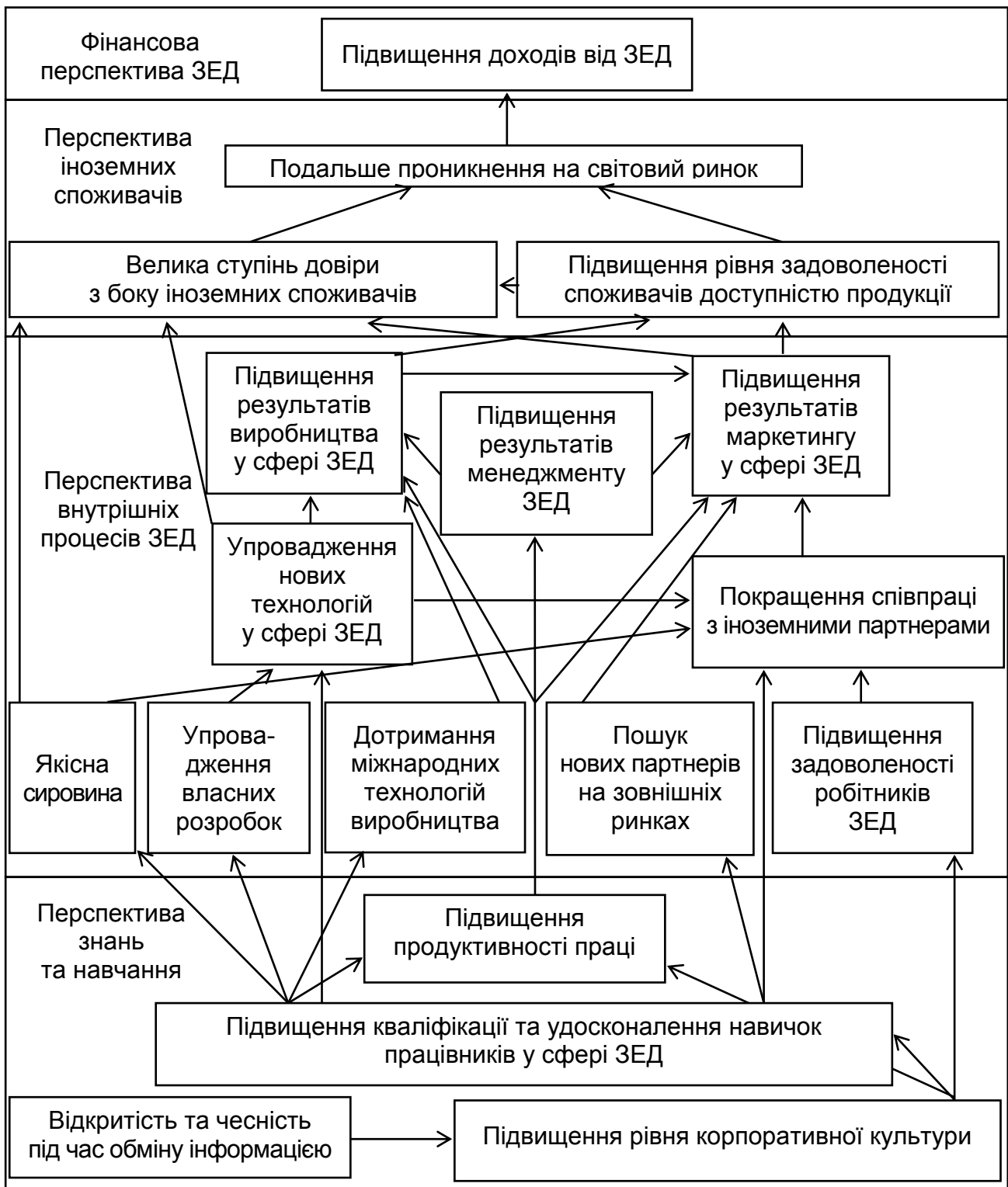


Рис. 4.1. Семантична карта системи збалансованих показників підприємства

Рекомендована література: [7; 11; 20].

Тема 5. Змістовий аналіз невизначеності факторів зовнішнього середовища

Мета – проаналізувати невизначеність факторів зовнішнього середовища підприємства.

Професійні компетентності:

формування переліку факторів зовнішнього середовища, що здійснюють вплив на довгостроковий розвиток підприємства;
розподіл зовнішніх факторів на групи за критерієм значущості;
визначення показників, які характеризують ступінь впливу факторів зовнішнього середовища на стратегічний розвиток підприємства.

Основні питання:

- 5.1. Класифікація факторів зовнішнього середовища.
- 5.2. Аналіз факторів непрямого впливу.
- 5.3. Дослідження факторів безпосереднього впливу на діяльність підприємства.

Ключові слова: зовнішнє середовище, фактори зовнішнього середовища, фактори непрямого впливу, конкурентне середовище.

Тестові завдання

1. Урядова стабільність як фактор, від якого залежить стратегічне управління підприємством, впливає на:
 - а) період стратегічного управління;
 - б) сферу стратегічного управління;
 - в) предмет стратегічного управління;
 - г) об'єкт стратегічного управління.

2. Якими узагальнювальними характеристиками оцінюють зовнішнє середовище підприємства:
 - а) сильними та слабкими сторонами;
 - б) обов'язками й обмеженнями;
 - в) можливостями й загрозами?

3. Стадія ділового циклу як економічний фактор системи стратегічного управління впливає на:
 - а) обсяг інвестицій у досліджувану сферу діяльності;

- б) систему цінностей споживачів;
- в) платоспроможний попит.

4. На формування споживчого попиту впливає:

- а) система цінностей та ієрархія потреб;
- б) антимонопольне законодавство;
- в) групи тиску;
- г) немає правильної відповіді.

5. Появу технологічних проривів визначає:

- а) ліберальна політика держави в галузі НТП;
- б) протекціоністська політика держави в галузі НТП.

6. Розподіл прибутку на власні потреби підприємства та виплату дивідендів акціонерам пов'язано з:

- а) урядовою стабільністю;
- б) типом держави;
- в) політикою оподаткування;
- г) антимонопольним законодавством.

7. Формування системи розподілу й доставляння товару здійснює підприємство на основі аналізу:

- а) звичаїв і звичок споживачів;
- б) демографічних тенденцій;
- в) інтересів політичних груп.

8. На які за розмірами ринки доцільно виходити великим корпораціям:

- а) незначні за розмірами ринки;
- б) значні за масштабами ринки?

9. Який економічний показник характеризує місткість ринку:

- а) темп зростання ринку;
- б) перспективність інтеграції в галузі;
- в) добуток кількості споживачів ринку і їхньої купівельної спроможності;
- г) асортименти продукції на ринку?

10. Високими вхідними бар'єрами до галузі характеризуються:
- а) монополії;
 - б) олігополії;
 - в) монополістичні конкуренти;
 - г) чисті конкуренти;
 - д) монополії й олігополії.

Практичні завдання

Ситуаційне завдання

Розподіліть запропоновані показники розвитку зовнішнього середовища за рівнями, опосередкованого та безпосереднього оточення (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

Виявлення семантичних зв'язків між показниками та рівнями зовнішнього оточення

Показники	Оточення
1) темпи зростання ВВП 2) індекс інфляції 3) місткість ринку 4) кількість конкурентів 5) інноваційність технології 6) кількість інтернет-користувачів 7) середня заробітна плата в галузі 8) індекс людського розвитку 9) прямі іноземні інвестиції в підприємства галузі 10) рівень безробіття	а) опосередковане б) безпосереднє

Поясніть принципи розподілу показників за рівнями зовнішнього оточення.

Діагностичне завдання

Зробіть SWOT-аналіз факторів безпосереднього оточення зовнішнього середовища підприємства (табл. 5.2).

**Вихідні дані для здійснення SWOT-аналізу факторів
безпосереднього оточення зовнішнього середовища**

Показники	Поточна галузь	Галузь 1	Галузь 2	Галузь 3	Відносна важливість
Новачки ринку					
Масштаби виробництва (початкові інвестиції)	856 тис. грн	362 тис. грн	28 тис. грн	1,27 тис. грн	0,13
Витрати переключання	480 тис. грн	5 тис. грн	15 тис. грн	875 тис. грн	0,11
Канали розподілу (витрати на створення)	7,8 тис. грн	3,7 тис. грн	1,5 тис. грн	5,5 тис. грн	0,25
Доступ до ресурсів (досвід роботи з постачальниками)	є	немає	частково є	немає	0,51
Покупці					
Місткість ринку	29 млн грн	103 млн грн	65 млн грн	1,9 млн грн	0,43
Лояльність покупців	висока	низька	середня	висока	0,12
Ієрархія потреб (імовірність придбання)	від 0 до 20 %	від 20 до 40 %	від 20 до 40 %	від 60 до 80 %	0,45
Товари-субститути					
Вартість	362 грн	25 грн	698 грн	5 697 грн	0,38
Витрати переключання виробників	52 тис. грн	36 тис. грн	25 тис. грн	650 тис. грн	0,42
Витрати переключання споживачів	+125 грн	-5,4 грн	-396 грн	+1 479 грн	0,20
Постачальники					
Наявність ресурсів субститутів	10	9	23	1	0,14
Асортименти ресурсів постачальника	широкий	спеціалізований	широкий	вузько-спеціалізований	0,35
Витрати переключання в постачальників	85 тис. грн	18 тис. грн	15 тис. грн	230 тис. грн	0,51

Евристичне завдання

На основі визначених даних (див. діагностичне завдання) за допомогою вкладки *Діаграми пакета Microsoft Excel* сформууйте конкурентний профіль кожної із проаналізованих галузей на основі розрахунку інтегрального показника за такою формулою:

$$I_n = B \times V_B, \quad (5.1)$$

де I_n – інтегральний показник;

B – бал (використовують шкалу від 1 до 10);

V_B – відносна важливість показника.

Здобуті результати занесіть до табл. 5.3.

Таблиця 5.3

Ранжування можливостей та загроз безпосереднього оточення підприємства

Показники	Інтегральне значення	Ранги	Рекомендації
Поточна галузь			
...
Галузь 1			
...
Галузь 2			
...
Галузь 3			
...

Зробіть ранжування, визначте можливості та загрози для кожної галузі. Надайте відповідні рекомендації до її подальшого розвитку.

Питання для самопідготовки:

1. Структурна складова інформаційної системи з аналізу зовнішнього середовища.

2. Інтеграція принципів формування системи збалансованих показників у посадові інструкції виконавців.

3. Стратегічні відповіді на інституційні процеси розвитку зовнішнього середовища.

Запитання для самодіагностики:

1. Вплив яких факторів зовнішнього середовища має довгострокові наслідки, які неможливо змінити силами внутрішніх резервів розвитку підприємства?

2. У чому виявляють загрозу виникнення на ринку товарів-субститутів?

3. За допомогою яких економічних показників можна оцінити ступінь ринкової влади покупців та постачальників?

4. Обґрунтуйте перелік основних факторів, які впливають на інтенсивність конкуренції в галузі.

5. За якою системою здійснюють аналіз факторів безпосереднього впливу на стратегічну діяльність підприємства?

6. Які наслідки обумовлюють фактори прямого та непрямого впливу у стратегічному аспекті розвитку підприємства?

Рекомендована література: [7; 10; 25 – 27].

Тема 6. Сутність аналізу внутрішніх резервів розвитку підприємства

Мета – здійснити всебічний аналіз внутрішніх резервів підприємства.

Професійні компетентності:

визначення ключових і допоміжних внутрішніх процесів підприємства; оцінювання та здійснення аналізу фінансових, маркетингових, виробничих показників діяльності підприємства;

вибір показників внутрішньої діяльності підприємства для здійснення порівняльного конкурентного аналізу.

Основні питання:

6.1. Структура внутрішнього середовища підприємства.

6.2. Діагностика фінансової складової підприємства.

6.3. Оцінювання виробничо-господарської діяльності підприємства.

6.4. Дослідження маркетингових аспектів діяльності підприємства.

Ключові слова: рентабельність, ліквідність, термін окупності, коефіцієнти ритмічності, паралельності, стандартизації технологічних операцій, ціннісної значущості, ефективності каналів розподілу.

Тестові завдання

1. У межах аналізу внутрішнього середовища діяльності підприємства оцінюють такі показники, як:
 - а) конкурентне середовище;
 - б) купівельний попит;
 - в) маркетингова діяльність.

2. Основна діяльність підприємства містить:
 - а) маркетинг і продажі;
 - б) матеріально-технічне постачання;
 - в) розвиток технології.

3. Допоміжну діяльність підприємства спрямовано на:
 - а) дослідження ринку й зовнішнього середовища;
 - б) управління персоналом;
 - в) післяпродажне обслуговування та гарантії.

4. До питань внутрішньої логістики належать:
 - а) зберігання й передавання сировини й матеріалів;
 - б) доставляння товару;
 - в) формування каналів розподілу продукції.

5. Зовнішня логістика містить:
 - а) демонтаж основних виробничих фондів;
 - б) оброблення замовлень;
 - в) ремонт устаткування;
 - г) підбір персоналу.

6. Взаємодію основної й допоміжної діяльності підприємства у стратегічному управлінні спрямовано на:
 - а) підвищення прибутку в короткостроковому періоді;
 - б) максимізацію прибутку підприємства в довгостроковому періоді;
 - в) виконання соціальних напрямів розвитку підприємства.

7. Інфраструктура підприємства не передбачає забезпечення:
 - а) загального керівництва;

- б) бухгалтерського обліку;
- в) правового захисту;
- г) виробничої діяльності.

8. Повний ланцюжок цінностей підприємства містить:

- а) діяльність постачальників підприємства, цінності споживачів;
- б) діяльність підприємства, канали розподілу, цінності споживачів;
- в) діяльність постачальників, співробітників підприємства, каналів розподілу, кінцевих користувачів.

9. Для первісного аналізу стратегії діяльності підприємства використовують:

- а) вертикальний аналіз;
- б) поточний аналіз;
- в) прогнозний аналіз.

10. Рентабельність стратегічних бізнес-одиниць (СБО) визначають за допомогою такого показника:

- а) коефіцієнта фінансової стабільності;
- б) балансового прибутку;
- в) коефіцієнта покриття;
- г) коефіцієнта критичної ліквідності.

Практичні завдання

Ситуаційне завдання

Проаналізуйте базові форми звітності підприємства, наведені в додатку А. Які фінансові та економічні показники можна розрахувати на підставі наданої інформації? Використовуйте законодавчу базу для обґрунтування своєї відповіді.

Діагностичне завдання

На основі наведених у табл. 6.1 даних на початок і кінець аналізованого періоду діяльності підприємства розрахуйте такі показники:

виробничі – коефіцієнт ритмічності, коефіцієнт паралельності, коефіцієнт профільності;

маркетингові – ефективність каналів розподілу, коефіцієнт відповідної ціннісної значущості, додатковий товарообіг за рахунок просування, частка ринку.

Таблиця 6.1

Вихідні дані для оцінювання стану внутрішніх резервів підприємства

Показники	Початок періоду	Кінець періоду
Виробничі		
Фактичний випуск продукції, грн	1 852 346	1 865 000
Плановий випуск продукції, грн	953 421	932 500
Тривалість виробництва і-го елемента, діб	3	3
Тривалість виробництва і-го елемента, діб	7	7
Тривалість виробництва і-го елемента, діб	15	15
Тривалість виробничого циклу за послідовного виконання окремих операцій, міс.	2	1,5
Профільна продукція підприємства, грн	6 115 411	722 345
Увесь обсяг продукції підприємства, грн	9 534 210	932 500
Кількість елементів продукції, що виконують за стандартними операціями	14	14
Загальна кількість елементів продукції	14	14
Період використання і-го технологічного процесу, роки	20	19,8
Кількість технологічних процесів на підприємстві	25	26
Маркетингові		
Вартість відшкодувань і знижок від ціни реалізації, грн	394 527	394 527
Валова виручка від реалізації, грн	2 630 185	1 652 380
Тривалість політики цінового стимулювання, днів	150	90
Загальна тривалість досліджуваного періоду, днів	360	360
Величина витрат за і-м каналом розподілу, грн	56 420	34 256
Ціна і-ї продукції, на думку споживачів, дол.	26,7	26,7
Ціна реалізації і-го виду продукції, дол.	31,0	25,0
Курс НБУ долара США	28,5	27,3
Середньоденний товарообіг дорекламного періоду	87 600	87 750
Приріст середньоденного товарообігу за рекламний і після-рекламний період	23 500	22 511
Кількість днів зростання середньоденного товарообігу	30	30

Які з розрахованих показників оцінюють основні та допоміжні внутрішні процеси підприємства?

Евристичне завдання

Наведіть у запропонованій табл. 6.2 формули розрахунку фінансових, виробничих, маркетингових показників та відповідні нормативні значення.

Таблиця 6.2

Визначення методичних засад розрахунку та оцінювання внутрішніх резервів підприємства

Показники	Формула розрахунку	Нормативне значення показника
Фінансові		
Коефіцієнт зносу основних коштів		
Коефіцієнт швидкої ліквідності		
Коефіцієнт платоспроможності		
Коефіцієнт рентабельності діяльності		
Виробничі		
Коефіцієнт ритмічності		
Коефіцієнт паралельності		
Коефіцієнт профільності		
Маркетингові		
Ефективність каналів розподілу		
Коефіцієнт відповідності ціннісної значущості		
Додатковий товарообіг за рахунок просування		
Частка ринку		

Питання для самопідготовки:

1. Генеричний ланцюжок цінностей підприємства.
2. Нормативно-правові основи забезпечення процесу оцінювання внутрішньої діяльності підприємства.
3. Базові показники оцінювання діяльності підприємства в коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі діяльності підприємства.

Запитання для самодіагностики:

1. Визначте основні операційні процеси, які охоплюють основну та допоміжну діяльність підприємства.

2. Проаналізуйте сутність внутрішніх і зовнішніх логістичних зв'язків підприємства.

3. Яка структура ціннісного ланцюжка підприємства дозволяє досягнути конкурентних переваг?

4. Визначте основні методичні підходи до здійснення оцінювання фінансового стану підприємства.

5. Зробіть аналіз законодавчої бази України для побудови алгоритму фінансового аналізу підприємства.

6. Дайте характеристику основних елементів аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства.

Рекомендована література: [19 – 22; 24].

Змістовий модуль 2

Методологія формулювання та розроблення стратегії економічного розвитку підприємства

Тема 7. Методи оцінювання стану внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємства

Мета – сформувати навички у здійсненні SWOT-аналізу внутрішніх та зовнішніх показників підприємства.

Професійні компетентності:

формування контрольних карт для здійснення SWOT-аналізу підприємства;

здійснення ранжування загроз і можливостей підприємства, сильних та слабких сторін на основі інтегральних показників;

визначення стратегічної позиції та потенціалу подальшого розвитку на основі розрахунку площі управлінських рішень і конкурентних переваг.

Основні питання:

7.1. Оцінювання діяльності підприємства за допомогою SWOT-аналізу.

7.2. Визначення профілю підприємства та поля толерантності його стратегічного розвитку.

7.3. Виявлення ключових факторів успіху та ранжування проблем розвитку підприємства.

7.4. Позиціонування підприємства в галузі за допомогою карти стратегічних груп.

Ключові слова: SWOT-аналіз, конкурентний профіль, карта стратегічних груп, ключові фактори успіху, проблеми розвитку підприємства.

Тестові завдання

1. Побудова поля толерантності є попередньою стадією перед:

- а) здійснення SWOT-аналізу;
- б) визначенням стратегічних проблем розвитку підприємства;
- в) аналізом співвідношення профілю підприємства із профілем середовища.

2. Якими з наведених показників не можуть характеризуватися загрози й можливості підприємства:

- а) маркетинговою діяльністю підприємства;
- б) впливом постачальників;
- в) економічними факторами;
- г) появою новачків ринку?

3. Сильні та слабкі сторони підприємства характеризуються:

- а) конкурентною ситуацією;
- б) технологічними факторами;
- в) впливом покупців;
- г) виробничою діяльністю.

4. Аналіз маркетингової діяльності підприємства, відповідно до контрольної карти SWOT-аналізу, розглядає такі показники, як:

- а) ритмічність виробництва;
- б) географічний розподіл;
- в) економія на масштабах;
- г) гнучкість.

5. Аналіз виробничого блоку діяльності підприємства містить:

- а) мотивацію співробітників;
- б) якість обслуговування;
- в) економію на масштабах;
- г) рівень управління.

6. Аналіз організаційного блоку діяльності підприємства, відповідно до контрольної карти SWOT-аналізу, міститься в:

- а) ринковій стабільності;
- б) гнучкості;
- в) ефективності збуту;
- г) положенні СБО в портфелі підприємства.

7. Матрицю SWOT-аналізу використовують:

- а) винятково для визначення поєднання сильних і слабких сторін;
- б) позиціювання підприємства в галузі;
- в) виявлення ефектів синергії й раціонального використання наявних резервів розвитку підприємства для усунення загроз і посилення можливостей.

8. За яким із перелічених ознак відбувається побудова матриці SWOT-аналізу:

- а) ринок;
- б) сегмент ринку;
- в) підприємство;
- г) немає правильного варіанта відповіді?

9. Яким із наведених критеріїв характеризуються стратегічні рішення:

- а) короткостроковими коригувальними діями;
- б) довгостроковими оборотними наслідками;
- в) довгостроковими необоротними наслідками;
- г) середньостроковими коригувальними діями й оборотними наслідками?

10. Яке з наведених напрямів аналізу не є визначальною характеристикою для побудови конкурентного профілю підприємства, за І. Ансоффом:

- а) площі й устаткування;
- б) організаційні навички;
- в) рівень технології;
- г) навички в управлінні?

Практичні завдання

Ситуаційне завдання

Зробіть SWOT-аналіз внутрішніх напрямів розвитку підприємства (табл. 7.1).

Таблиця 7.1

Вихідні дані для здійснення SWOT-аналізу бізнес-напрямів діяльності підприємства

Показники	Напрямок 1	Напрямок 2	Напрямок 3	Напрямок 4	Відносна важливість
Фінансові					
Коефіцієнт зносу основних коштів	0,76	0,63	0,30	0,82	0,17
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,97	0,97	1,20	0,47	0,24
Коефіцієнт платоспроможності	0,84	0,81	0,13	0,78	0,28
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,26	0,12	0,05	0,27	0,31
Виробничі					
Коефіцієнт ритмічності	0,94	2,01	1,11	0,20	0,16
Коефіцієнт паралельності	0,42	0,8	0,61	0,10	0,34
Коефіцієнт профільності	0,64	0,21	0,32	0,94	0,50
Маркетингові					
Ефективність каналів розподілу	0,60	0,40	0,02	0,97	0,23
Коефіцієнт відповідності ціннісної значущості	0,16	0,31	0,43	0,47	0,25
Додатковий товарообіг за рахунок просування	7 526	0	5 489	856	0,14
Частка ринку, %	14,00	11,51	5,74	18,30	0,38

На основі даних SWOT-аналізу проранжуйте сильні та слабкі сторони підприємства, запропонуйте варіанти їхнього рішення й реалізації.

Діагностичне завдання

Визначте ключові фактори успіху (КФУ) підприємства та проблеми подальшого розвитку. Побудуйте дві карти стратегічних груп, виходячи із КФУ та проблем розвитку підприємства.

Евристичне завдання

Дві команди по черзі пересувають ○ ("чуня") у межах наданої площини по черзі (рис. 7. 1). За один хід "чуня" може пересуватися на скільки завгодно клітин праворуч або вгору. По діагоналі "чуню" пересувати не можна. Виграє та команда, яка першою пересуне "чуню" у верхній правий квадрант.

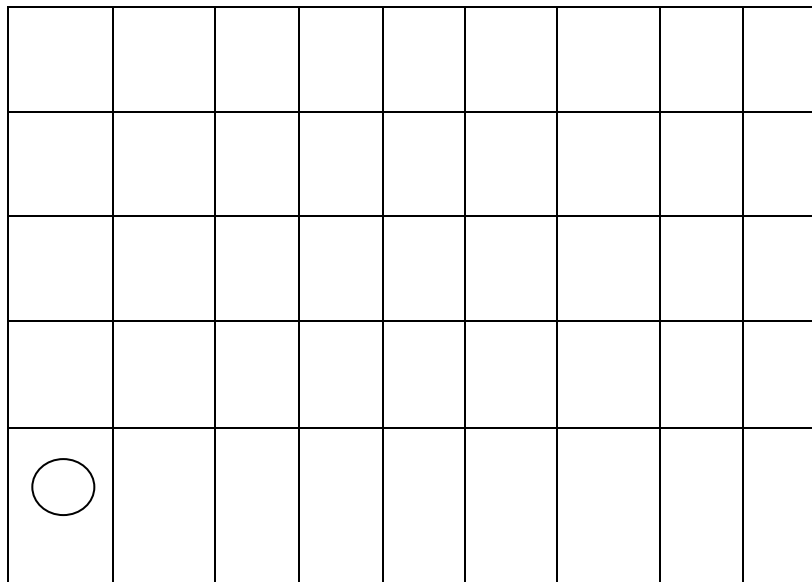


Рис. 7. 1. **Схема ігрового поля для пересування "чуні"**

Розробіть стратегію виграшу в запропонованій грі.

Питання для самопідготовки:

1. Використання пакету Microsoft Excel, із метою проведення SWOT-аналізу.
2. Практична значущість матриці SWOT-аналізу.
3. Переваги на недоліки SWOT-аналізу як інструменту діагностики.

Запитання для самодіагностики:

1. Визначте економічну сутність блокових інтегральних показників, які розраховують на основі контрольної карти SWOT-аналізу.

2. Укажіть сучасні тенденції використання матриці SWOT-аналізу у стратегічній діяльності підприємства.

3. Виконання яких цілей добивається керівництво під час побудови конкурентного профілю? Укажіть кількісні характеристики, що є основою для його побудови.

4. Які проблемні питання стратегічного управління можна вирішити, завдяки побудові поля толерантності?

5. На основі яких принципів конкурентні переваги визнають ключовими факторами успіху, на думку Р. Гранта?

6. Наведіть приклад ранжування стратегічних проблем розвитку підприємства за трьома основними групами.

Рекомендована література: [7; 10; 11; 14].

Тема 8. Принципи організації портфельного аналізу диверсифікованих підприємств

Мета – визначити сутність і логіку формування моделі портфельного аналізу.

Професійні компетентності:

визначення оптимального бізнес-портфеля підприємства;
здійснення поточного аналізу бізнес-портфеля за принципами географічного вектора зростання, конкурентних переваг, синергії, гнучкості;
ухвалення управлінських рішень щодо диверсифікації діяльності підприємства.

Основні питання:

8.1. Загальна сутність портфельного аналізу.

8.2. Визначення стратегічної гнучкості портфеля стратегічних бізнес-одиниць підприємства.

8.3. Основні етапи та логіка портфельного аналізу.

Ключові слова: бізнес-портфель підприємства, портфельний аналіз, стратегічна зона господарювання (СЗГ), стратегічна бізнес-одиниця.

Тестові завдання

1. Портфельний аналіз діяльності підприємства здійснюють, із метою:
а) системного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища;

- б) вибору подальшої загальної стратегії підприємства;
- в) економічного аналізу поточних стратегічних бізнесів-одиниць підприємства;
- г) визначення перспективних напрямів майбутніх інвестиційних потоків підприємства.

2. Стратегічна зона господарювання – це:

- а) сегмент середовища діяльності підприємства;
- б) організаційна одиниця господарювання;
- в) сфера управлінської діяльності підприємства.

3. Основними елементами СЗГ не є:

- а) службовці підприємства;
- б) постачальники;
- в) товари-субститути;
- г) конкуренти.

4. Ризик скорочення перспективної СБО пов'язано зі здійсненням:

- а) централізованого управління;
- б) децентралізованого управління.

5. За децентралізованого управління виникає загроза:

- а) виключення можливості аналізу власного портфеля;
- б) скорочення інформаційного каналу зворотного зв'язку;
- в) необхідності у відповідності діяльності підприємства загальної місії.

6. Напрямок стратегічного розвитку підприємства, пов'язаний із географічним вектором зростання, передбачає впровадження стратегії:

- а) злиття;
- б) скорочення;
- в) диференціації.

7. Гнучкості підприємства досягають за рахунок використання стратегії:

- а) придбання корпорацій;
- б) диверсифікації;
- в) диференціації;
- г) фокусування.

8. Оперативного синергізму досягають за рахунок:
- а) використання однакових каналів розподілу;
 - б) ефективного розподілу основних виробничих фондів, персоналу, управлінських ресурсів;
 - в) ефективної структури управління підприємством.
9. Синергізму продажів досягають у разі:
- а) схожої закупівельної діяльності;
 - б) спільних каналів розподілу продукту;
 - в) однотипної виробничої діяльності.
10. Найбільш виражений вплив ефекту синергії виявляють в умовах:
- а) злиття та придбання корпорації;
 - б) диференціації виробничої діяльності;
 - в) диверсифікованості.

Практичні завдання

Ситуаційне завдання

Обміркуйте та наведіть у табл. 8.1, за якими внутрішніми показниками діяльності підприємства й зовнішніми виявами розвитку ринку певного напрямку діяльності підприємства можна оцінити такі показники:

Таблиця 8.1

Систематизація економічних показників оцінювання бізнес-портфеля підприємства

Напрями оцінювання портфеля підприємства	Внутрішня діяльність	Ринкові показники
Географічний вектор зростання		
Напрями оцінювання портфеля підприємства		
Конкурентні переваги		
Синергія		
Гнучкість		

Діагностичне завдання

Зробіть портфельний аналіз підприємства за методом "Бостон консалтинг груп" (БКГ). Використовуйте для формування матриці БКГ розрахункові показники, які необхідно обчислити на основі наданої вихідної інформації (табл. 8.2).

Таблиця 8.2

Вихідні дані та розрахункові показники формування матриці БКГ

Показники	Продукт 1	Продукт 2	Продукт 3	Продукт 4	Продукт 5
Вихідні показники					
Обсяг продажів 2015 р., грн	354 267	2 459	112	2 569	97
Обсяг продажів 2016 р., грн	378 542	2 789	325	3 511	85
Обсяг продажів 2017 р., грн	421 564	2 930	350	6 851	54
Кількість покупців 2015 р., підприємств	561	23	25 410	1 120	2215
Кількість покупців 2016 р., підприємств	569	25	30 157	1 120	2356
Кількість покупців 2017 р., підприємств	521	27	31 257	1 500	3215
Купівельна спроможність 2015 р., грн	1 897,00	230,00	1,05	4,50	25,00
Купівельна спроможність 2016 р., грн	23 655,00	254,00	1,15	6,30	26,00
Купівельна спроможність 2017 р., грн	28 799,00	312,00	1,20	8,70	20,00
Розрахункові показники					
Місткість ринку 2015 р.					
Місткість ринку 2016 р.					
Місткість ринку 2017 р.					
Темпи зростання 2015 – 2016 рр.					
Темпи зростання 2016 – 2017 рр.					
Частка підприємства 2016 р.					
Частка підприємства 2017 р.					

На основі прикладного пакета Microsoft Excel сформууйте матрицю БКГ з урахуванням динаміки розвитку продуктових напрямів діяльності підприємства. Надайте відповідні рекомендації щодо напрямів інвестування для власників та керівників підприємства.

Евристичне завдання

Запропонуйте послідовність використання методичного інструментарію стратегічного управління, із метою формування власної матриці портфельного аналізу, яка найкращим чином відповідає потребам бізнесу, представленому різними сферами діяльності (сільське господарство, добувна та переробна промисловість, машинобудування, сфера торгівлі й послуг та ін.). Обміркуйте, які показники будуть характеризувати вісь х і в матриці портфельного аналізу. Поясніть, яким чином змінюється їхній набір, залежно від сфери діяльності підприємства.

Питання для самопідготовки:

1. Оптимальне співвідношення стратегічних зон господарювання.
2. Стратегічні бізнес-одиниці, що є стабільними для підприємства в умовах кризи.
3. Основні напрями розвитку географічного вектора зростання.

Запитання для самодіагностики:

1. Дайте теоретичне визначення стратегічної зони господарювання та стратегічної бізнес-одиниці. Наведіть практичні приклади.
2. Укажіть основні напрями аналізу поточного портфеля підприємства.
3. Які процеси обумовлюють підвищення стратегічної гнучкості портфеля стратегічних бізнес-одиниць підприємства?
4. Проаналізуйте сучасні вимоги до структури бізнес-портфеля підприємства.
5. Які сфери господарювання є привабливими для здійснення диверсифікації підприємства в умовах кризи?
6. Визначте основні етапи та логіку здійснення портфельного аналізу.

Рекомендована література: [6; 10; 17].

Тема 9. Класичні методи здійснення портфельного аналізу стратегічних бізнес-одиниць

Мета – узагальнити методичні засади класичних підходів портфельного аналізу бізнес-напрямів підприємства.

Професійні компетентності:

визначення позиції диверсифікованих напрямів діяльності підприємства на засадах матричного аналізу;

оптимізація матеріальних потоків підприємства між диверсифікованими напрямками діяльності;

формування бізнес-портфеля підприємства за методами БКГ, McKinsey, Shell DPM, Arthur D. Little.

Основні питання:

9.1. Матриця "Бостон консалтинг груп" (БКГ) та крива досвіду.

9.2. Модель портфельного аналізу за методом Shell DPM, матриця McKinsey.

9.3. Матриця фірми Arthur D. Little.

9.4. Матриця І. Ансоффа та тривимірна модель Д. Абеля.

9.5. PIMS – діловий комплексний аналіз.

Ключові слова: матриця портфельного аналізу, позиція СБО, параметри оцінювання позиції СБО, діловий комплексний аналіз.

Тестові завдання

1. Представниками якої стратегічної школи було запропоновано методику здійснення портфельного аналізу:

- а) школи дизайну;
- б) школи планування;
- в) школи позиціювання;
- г) школи навчання?

2. Причиною спаду популярності "стратегічних бутиків" стало:

- а) використання несистематизованої системи показників;
- б) розроблення стратегії в кабінетному варіанті;
- в) невідповідність показників, викладених у фінансових звітах, реальним процесам.

3. Матрицю БКГ було розроблено Б. Хендерсоном для використання на:

- а) підприємстві після його злиття;
- б) підприємстві, що діє в одній сфері;
- в) диверсифікованому підприємстві.

4. Високі темпи зростання ринку та відповідна частка підприємства на ринку характерні для:

- а) "знаків питання";
- б) "зірок";
- в) "корів";
- г) "собак".

5. СБО "знаки питання" необхідно скорочувати, якщо:

- а) підприємство займає значну частку на ринку;
- б) спостерігають тенденцію помірного рівня інвестиційних потоків;
- в) не відбувається впливу ефекту кривої досвіду.

6. Яка СБО у квадранті "зірок" матриці БКГ існує не стільки за рахунок власних коштів, скільки має потребу в максимальній інвестиційній підтримці:

- а) зірка-початківець;
- б) нерозвинена зірка;
- в) зірка, що розвивається;
- г) розвинена зірка?

7. Якої з перелічених стратегій варто дотримуватися розвиненим зіркам:

- а) стратегії зростання;
- б) стратегії стабілізації;
- в) стратегії стимулювання збуту;
- г) стратегії скорочення?

8. Джерелом інвестиційної діяльності у стратегічному портфелі підприємства є:

- а) "зірки";
- б) "знаки питання";

- в) "дійні корови";
- г) "собаки".

9. Для квадранта БКГ "собака" характерною є стратегія:

- а) створення захисних бар'єрів;
- б) однозначної ліквідації;
- в) стабілізації в разі забезпечення конкурентної переваги;
- г) найшвидшого скорочення й реструктуризації.

10. Основними критеріями побудови матриці McKinsey слугують:

- а) частка ринку й темпи зростання;
- б) позиція підприємства й довгострокова привабливість;
- в) рівень ризику й напрям удосконалювання.

Практичні завдання

Ситуаційне завдання

Зробіть портфельний аналіз методом Shell DPM. Для формування матриці портфельного аналізу розрахуйте результативні показники за напрямками оцінювання "перспективність розвитку ділового сектору" та "конкурентоспроможність СБО" на засадах вихідних даних, наведених у табл. 9.1.

Таблиця 9.1

Вихідні дані для формування матриці портфельного аналізу за методом Shell DPM

Показники	СБО 1	СБО 2	СБО 3	СБО 4	СБО 5
1	2	3	4	5	6
Місткість ринку 2016 р., грн	6 234 500	125 648 070	2 567 895	3 620 000	39 978 007
Обсяг продажів 2017 р., грн	1 789 000	352 460	2 315 468	587 231	4 569 800
Прибуток 2017 р., грн	700 000	1 200	698 300	125 467	654 000
Частка прихильних покупців	0,24	0,84	0,21	0,95	0,10
Частка залучених покупців	0,12	0,10	0,03	0,85	0,24
Частка покупців, що переключилися	0,06	0,10	0,50	0,70	0,30

1	2	3	4	5	6
Загальна кількість покупців 2017 р.	254 000	1 582 960	4 513	659 700	356 410
Купівельна спроможність 2017 р.	34,25	128,97	652,10	5,41	117,84
ПДВ, %	20	20	20	20	20

Розрахуйте інтегральні показники та сумарний інтегральний показник за кожним напрямом оцінювання матриці портфельного аналізу та кожною СБО (табл. 9.2).

Таблиця 9.2

Оцінювання підсумкових напрямів матриці Shell DPM

Напрями оцінювання матриці портфельного аналізу	СБО 1		СБО 2		СБО 3		СБО 4		СБО 5		Відносна важливість
	*Б	**I _п	Б	I _п	Б	I _п	Б	I _п	Б	I _п	
Перспективність розвитку ділового сектору											
Місткість ринку 2017 р., грн											0,3
Темпи зростання ринку, %											0,3
Прихильність покупців											0,4
Сумарний інтегральний показник											
Конкурентоспроможність											
Рентабельність діяльності											0,5
Частка підприємства, %											0,5
Сумарний інтегральний показник											

*Б – бал;

**I_п – інтегральний показник.

Надайте рекомендації керівництву підприємства щодо інвестиційної політики.

Діагностичне завдання

Зробіть портфельний аналіз за методом McKinsey. Для формування матриці портфельного аналізу розрахуйте результативні показники за напрямом оцінювання "довгострокова привабливість галузі" та "позиція підприємства в галузі" на засадах вихідних даних, наведених у табл. 9.3.

Вихідні дані для формування матриці портфельного аналізу за методом McKinsey

Показники	СБО 1	СБО 2	СБО 3	СБО 4	СБО 5
Кількість потенційних користувачів	120 000	635 400	25 480	725 400	12 348
Кількість ситуацій використання на рік	352	124	58	1 257	697
Обсяг споживання за один раз	2,5 л	25 г	1 од.	340 мл	15 л
Ціна, на думку споживачів, грн	2,50	19,40	1 240,00	25,00	6,00
Ціна продукту за одиницю, грн	2,00	18,50	1 240,00	27,30	7,24
Загальна виручка від реалізації	7 985 200	8 214 500	542 630 500	11 897 000	2 354 600
Витрати з формування й обслуговування каналів збуту	125 478	5 647 890	97 540 050	369 870	3 324 854
Середня вартість основних виробничих фондів	2 569 780	2 136 954	4 587 951	257 960	32 450
Прибуток	159,70	20 536,25	92 247,19	4 163 950,00	117 730,00
Інші операційні витрати	89	12 560	9 540	1 067 850	1 245
Інші операційні доходи	129	32 210	10 420	86 980	65 400
Собівартість	6 978,0	1 750,0	57 457,0	3 759 652,0	100 070,5
Адміністративні витрати	45 670	1 359	27 891	68 900	21 487
Витрати на збут	3 541	2 564	105 82	206 897	11 457

Розрахуйте інтегральні показники та сумарний інтегральний показник за кожним напрямом оцінювання матриці портфельного аналізу та кожною СБО (табл. 9.4).

Таблиця 9.4

Оцінювання підсумкових напрямів матриці McKinsey

Напрями оцінювання матриці портфельного аналізу	СБО 1		СБО 2		СБО 3		СБО 4		СБО 5		Відносна важливість
	2	3	4	5	6	7					
1	Б	I _n	Б	I _n	Б	I _n	Б	I _n	Б	I _n	
Довгострокова привабливість галузі											
Абсолютний потенціал ринку											1
Сумарний інтегральний показник											

1	2	3	4	5	6	7
Позиція підприємства в галузі						
Ефективність каналів розподілу						0,12
Коефіцієнт відповідності ціннісної значущості						0,23
Фондовіддача						0,20
Рентабельність продукції						0,45
Сумарний інтегральний показник						

Надайте рекомендації керівництву підприємства щодо інвестиційної політики за цією матрицею портфельного аналізу.

Евристичне завдання

Зробіть портфельний аналіз за методом Arthur D. Little. Для формування матриці портфельного аналізу розрахуйте результативні показники на засадах вихідних даних, наведених у табл. 9.5.

Таблиця 9.5

Вихідні дані для формування матриці портфельного аналізу за методом Arthur D. Little

Показники	СБО 1	СБО 2	СБО 3	СБО 4	СБО 5
Місткість ринку 2016 р.	25 987 452	125 897	89 756	0	25 689
Місткість ринку 2017 р.	23 569 124	154 897	89 878	256 978	30 668
Кількість конкурентів 2016 р.	45	49	45	39	45
Кількість конкурентів 2017 р.	21	89	45	72	93
Освоєння сегментів ринку	3 120	1 500	2 893	45	1 240
Рівень лояльності споживачів	0,23	0,89	0,75	0,89	0,01
Рівень задоволеності споживачів	0,30	0,10	0,21	0,45	0,69
Рівень залучення споживачів	0,12	0,21	0,05	0,30	0,42
Частка ринку найближчого конкурента, %	23,00	29,00	1,00	10,00	41,00
Частка підприємства, %	35,00	15,40	2,00	0,14	56,90

Розрахуйте інтегральні показники та сумарний інтегральний показник за кожним напрямом оцінювання матриці портфельного аналізу та кожною СБО, якщо відомо, що темпи зростання ВВП 2,4 %, на ринку 2 400 сегментів. Стадію життєвого циклу СБО доцільно визначати за такими критеріями: значення інтегрального показника 0 – 2,5 (спад); 2,5 – 5 (зрілість); 5 – 7,5 (зародження); 7,5 – 10 (зростання) (табл. 9.6).

Оцінювання підсумкових напрямів матриці Arthur D. Little

Напрями оцінювання матриці портфельного аналізу	СБО 1		СБО 2		СБО 3		СБО 4		СБО 5		Відносна важливість
	Б	I _n	Б	I _n	Б	I _n	Б	I _n	Б	I _n	
Стадія життєвого циклу СБО											
Темпи зростання конкуренції											0,17
Сегментаційний розподіл ринку											0,10
Постійність споживачів											0,25
Довгострокова частка ринку											0,17
Темпи зростання ринку											0,11
Сумарний інтегральний показник											
Позиція СБО											
Позиція											1

Надайте рекомендації керівництву підприємства щодо інвестиційної політики за цією матрицею портфельного аналізу.

Питання для самопідготовки:

1. Принципи формування матриці портфельного аналізу підприємства.
2. Інвестиційна діяльність диверсифікованих підприємств.
3. Використання результатів PIMS-аналізу у практичній діяльності підприємств.

Запитання для самодіагностики:

1. Укажіть правила, якими користується Б. Хендерсон під час побудови матриці "Бостон консалтинг груп".
2. У чому полягає стратегічна цінність побудови кривої досвіду підприємства?
3. Зробіть порівняльний аналіз матриць McKinsey та Shell DPM. У чому полягають переваги та недоліки кожної з них?
4. Які економічні показники є основою побудови матриці Arthur D. Little? У чому полягає інноваційність цього підходу?
5. У якому тривимірному просторі ухвалюють стратегічне рішення за моделлю Д. Абеля?
6. Чи є результати PIMS-аналізу актуальними в сучасних умовах?

Рекомендована література: [4; 5; 15].

Тема 10. Види, особливості, типологізація конкурентних стратегій розвитку підприємства

Мета – зробити обґрунтування та вибір стратегії розвитку підприємства.

Професійні компетентності:

систематизація стратегічних альтернатив розвитку підприємства на різних стадіях життєвого циклу та конкурентних позиціях підприємства;

визначення оптимальної послідовності стратегій підприємства на основі запропонованої систематизації стратегій;

імітаційне моделювання стратегічного розвитку підприємства.

Основні питання:

10.1. Характерні особливості використання класичних конкурентних стратегій.

10.2. Сутність стратегій лідерства за витратами та диференціаціями.

10.3. Внутрішні стратегії розвитку підприємства.

10.4. Стратегії зовнішнього зростання підприємства.

Ключові слова: стратегія, диференціація, лідерство за витратами, фокусування, концентрація, диверсифікація, інтеграція.

Тестові завдання

1. Лідерство за витратами є переважною стратегією розвитку підприємств таких галузей, як:

а) сфера торгівлі й послуг;

б) сфера промислового виробництва;

в) добувна промисловість і сільське господарство.

2. Стратегію лідерства за витратами доцільно використати в разі:

а) різноманітної продукції;

б) нееластичного попиту за ціною;

в) довгого життєвого циклу продукції.

3. Використання стратегії диференціації підприємствами первинного сектору економіки обмежено таким напрямом:

а) диференціацією у сфері експлуатаційних характеристиках продукту;

- б) якісною диференціацією, залежно від вмісту основної речовини;
- в) диференціацію комунікативної політики підприємства.

4. Обмеженням до використання стратегії лідерства за витратами у сфері промисловості, торгівлі й послуг є:

- а) тривалий життєвий цикл продукції;
- б) еластичний попит за ціною;
- в) більш раннє досягнення межі насичення попиту споживачів.

5. Який вид конкурентних стратегій характерний для малих підприємств, із метою їхнього початкового виживання на ринку:

- а) лідерство за витратами;
- б) диференціація;
- в) фокусування?

6. Зниження витрат за рахунок масштабів виробництва досягають за допомогою:

- а) полегшення конструкційного рішення;
- б) спеціалізації підприємства й розподілу праці;
- в) упровадження культури виробництва;
- г) немає правильного варіанта відповіді.

7. Зниження витрат за рахунок удосконалення продукту досягають за допомогою:

- а) підвищення кваліфікації співробітників підприємства;
- б) використання альтернативних джерел сировини;
- в) підвищення продуктивності праці.

8. Основою для впровадження стратегії продуктової диференціації є:

- а) асортиментний ряд;
- б) переваги споживачів;
- в) канали розподілу.

9. Стратегія сервісної диференціації охоплює:

- а) передпродажну діяльність підприємства;
- б) діяльність підприємства в момент продажу;
- в) післяпродажну діяльність підприємства;
- г) усі перелічені види діяльності.

10. Із реалізацією якої стратегії диференціації пов'язано впровадження й розвиток торговельних марок:

- а) сервісної диференціації;
- б) диференціації іміджу;
- в) продуктової диференціації?

Практичні завдання

Ситуаційне завдання

Виберіть найбільш перспективну конкурентну наступальну стратегію зовнішнього зростання фармацевтичного підприємства-лідера галузі, якщо відомо, що продукт перебуває на стадії зрілості.

Діагностичне завдання

Розрахуйте NPV запропонованої вами стратегії, якщо відомо, що плановані одноразові витрати становлять 3 700 тис. грн, щорічні надходження – 2 300 тис. грн. Термін реалізації стратегії – п'ять років, а планована норма прибутку становить 12 %.

Евристичне завдання

Дайте оцінку чутливості стратегії підприємства щодо зміни таких параметрів: ціна продукції, кількість реалізації, дисконт, індекс інфляції – за умов вхідної інформації:

Дохідна частина:

Видаткова частина:

Ціна \$23,94/од.

Обсяг продажів 250 од.

Ставка дисконту 5 %

Рівень інфляції 12 %

Вартість виробничої лінії \$18 000

Для цього необхідно розрахувати NPV та зробити аналіз відсоткового впливу кожного параметра на підсумковий показник. Здобуті результати розрахунків занести до табл. 10.1. За допомогою пакета Microsoft Excel вкладки *Діаграми* побудуйте відповідний графік чутливості чистої дійсної вартості від параметрів, що аналізували.

**Імітаційне моделювання параметрів упровадження
стратегії підприємства**

%	Ціна	Кількість	Дисконт	Інфляція
NPV за зміни параметрів моделі				
10				
5				
0				
-5				
-10				
Відсоткова зміна NPV				
%	Ціна	Кількість	Дисконт	Інфляція
10				
5				
0				
-5				
-10				

Питання для самопідготовки:

1. Систематизація стратегій підприємства.
2. Імітаційне моделювання в системі стратегічного управління підприємством.
3. Методичні засади оцінювання ризиків реалізації стратегії підприємства в довгостроковій перспективі.

Запитання для самодіагностики:

1. Визначте характерні особливості використання класичних конкурентних стратегій.
2. Зробіть аналіз внутрішніх стратегічних напрямів зростання діяльності підприємства.
3. Наведіть переваги та недоліки використання диверсифікації та інтеграції як стратегій зовнішнього стратегічного зростання підприємства.
4. Обґрунтуйте необхідність у визначенні позиції підприємства на ринку для адекватного вибору напрямів наступальної та захисної стратегії.
5. Зробіть порівняльний аналіз ризикованості внутрішніх і зовнішніх стратегій підприємства.
6. Охарактеризуйте раціональну послідовність упровадження стратегій внутрішнього та зовнішнього зростання.

Рекомендована література: [1; 3; 16; 23; 25].

Рекомендована література

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Катуревского. – Санкт-Петербург : Питер. – 2002. – 544 с.
2. Абчук В. А. Менеджмент : учебник / В. А. Абчук. Санкт-Петербург : Союз, 2002. – 463 с.
3. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: теория и практика / А. Т. Зуб. – Москва : Аспект-Пресс, 2002. – 414 с.
4. Круглова Н. Ю. Стратегический менеджмент / Н. Ю. Круглова, М. И. Круглов. – Москва : РДЛ, 2003. – 464 с.
5. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен ; пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. – Санкт-Петербург : Питер, 2007. – 800 с.
6. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга / М. Мак-Дональд. – Санкт-Петербург : Питер, 2000. – 320 с.
7. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент : курс лекций / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – Москва : Инфра-М, 2000. – 287 с.
8. Минцберг Н. Стратегический процесс / Н. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 688 с.
9. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Дж. Лэмпел ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – Санкт-Петербург : Питер, 2000. – 336 с.
10. Немцов В. Д. Стратегічне управління / В. Д. Немцов. – Київ : ТОВ УВПК, 2001. – 559 с.
11. Ольве Н. Оценка эффективности деятельности компании / Н. Ольве, Ж. Рой, М. Веттер. – Москва : Вильямс, 2004. – 304 с.
12. Полякова Я. А. Воздействие факторов внешней среды на возникновение и развитие стратегического менеджмента / Я. А. Полякова // Управління розвитком. – 2005. – № 1. – С. 59–64.
13. Полякова Я. А. Методические основы формирования сбалансированной системы показателей промышленного предприятия / Я. А. Полякова // Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери : матеріали III Міжнар. наук.-теор. конф. молодих вчених і студентів, м. Донецьк, 7 – 8 червня 2006 року. – Донецьк : ДНТУ, 2006. – С. 122–125.
14. Полякова Я. А. Принятие стратегических решений в условиях переходной экономики с помощью матрицы SWOT-анализа / Я. А. Полякова // Розвиток економіки в трансформаційний період: глобальний та національний аспекти : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Дніпропетровськ, 20 квітня 2005 року. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2005. – С. 51–54.

15. Полякова Я. А. Системное моделирование процесса выбора стратегических альтернатив развития предприятия в сфере международного бизнеса / Я. А. Полякова // *Управління розвитком*. – 2006. – № 2. – С. 27–30.
16. Полякова Я. О. Критерії вибору базових стратегій зовнішньоекономічної діяльності підприємства / Я. О. Полякова, Д. В. Баскович // *Бізнес Інформ*. – 2017. – № 10. – С. 80–85.
17. Полякова Я. О. Логіко-семантична основа формування базових компонентів стратегії підприємства / Я. О. Полякова // *Проблеми економіки*. – 2016. – № 4. – С. 151–157.
18. Рамперсад Х. Универсальная система показателей: как достигать результатов, сохраняя целостность / Х. Рамперсад ; пер с англ. – 3-е изд. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 352 с.
19. Савицкая Г. В. Экономический анализ : учебник / Г. В. Савицкая. – 11-е изд., испр. и доп. – Москва : Новое знание, 2005. – 651 с.
20. Скворцов Н. Н. Справочная книга экономиста-плановика / Н. Н. Скворцов. – Москва : Высшая школа, 1973. – 280 с.
21. Смирницкий Е. К. Экономические показатели промышленности / Е. К. Смирницкий. – 2-е изд. перераб. и доп. – Москва : Экономика, 1980. – 432 с.
22. Финансовый менеджмент: теория и практика : учебник / под ред. Е. С. Стояновой. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Перспектива, 1997. – 574 с.
23. Програма економічних реформ на 2010 – 2014 роки "Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава" [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.president.gov.ua/doc/Programa_FINAL_1.PDF.
24. Про затвердження положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації [Електронний ресурс] : наказ Міністерства фінансів України, Фонду державного майна України від 26.01.2001 р. № 49/121. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0121-01>.
25. Стратегія інноваційного розвитку України на 2009 – 2018 роки та на період до 2039 року [Електронний ресурс] / Міністерство економіки України. – Режим доступу : <http://www.in.gov.ua>.
26. The World Bank [Electronic resource]. – Access mode : http://info.worldbank.orgg/etools/kam2/KAM_page5.asp.
27. The World Economic Forum [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.weforum.org>.

Додатки

Додаток А.1

Баланс (звіт про фінансовий стан)

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	10 405	10 405
первісна вартість	1001	10 405	10 405
накопичена амортизація	1002	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	423	837
Основні засоби	1010	4 392	6 234
первісна вартість	1011	18 901	22 199
знос	1012	14 509	15 965
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
накопичена амортизація	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборго- ваність	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	15 220	17 476
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	13 235	15 676
Виробничі запаси	1101	11 407	13 397
Незавершене виробництво	1102	102	485
Готова продукція	1103	1 679	1 741
Товари	1104	47	53
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за про- дукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 152	531
Дебіторська заборгованість за роз- рахунками			
за виданими авансами	1130	2 762	757
з бюджетом	1135	460	1
у тому числі з податку на при- буток	1136	459	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0

Продовження додатка А.1

1	2	3	4
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	30	6
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їхні еквіваленти	1165	7 784	11 038
Витрати майбутніх періодів	1170	1	0
Інші оборотні активи	1190	143	600
Усього за розділом II	1195	26 567	28 609
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	41 787	46 085
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	4 517	4 517
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	12 924	12 923
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	18 845	20 947
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Усього за розділом I	1495	36 286	38 387
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	125	348
розрахунками з бюджетом	1620	1 732	2 563
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	318
розрахунками зі страхування	1625	203	279

Закінчення додатка А.1

1	2	3	4
розрахунками з оплати праці	1630	689	1 047
за одержаними авансами	1635	1 056	1 879
з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
Поточні забезпечення	1660	268	405
Доходи майбутніх періодів	1665	15	12
Інші поточні зобов'язання	1690	1 413	1 165
Усього за розділом III	1695	5 501	7 698
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Баланс	1900	41 787	46 085

Додаток А.2

Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід)

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Фінансові результати			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	101 844	83 437
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(73 527)	(60 934)
Валовий			
прибуток	2090	28 317	22 503
збиток	2095	()	()
Інші операційні доходи	2120	7 549	6 971,00
Адміністративні витрати	2130	(16 156)	(13 077)
Витрати на збут	2150	(1 569)	(1 200)
Інші операційні витрати	2180	(7 890)	(7 693)
Фінансовий результат від операційної діяльності			
прибуток	2190	10 251	7 504
збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	1	1
Фінансові витрати	2250	()	()
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	()	()

Закінчення додатка А.2

1	2	3	4
Фінансовий результат до оподаткування			
прибуток	2290	10 252	7 505
збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 845	-1 351
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат			
прибуток	2350	8 407	6 154
збиток	2355	()	()
II. Сукупний дохід			
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	8 407	6 154
III. Елементи операційних витрат			
Матеріальні витрати	2500	63 620	53 126
Витрати на оплату праці	2505	20 302	15 304
Відрахування на соціальні заходи	2510	4 363	3 285
Амортизація	2515	1 660	1 214
Інші операційні витрати	2520	9 440	8 302
Разом	2550	99 385	81 231
IV. Розрахунок показників прибутковості акцій			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Зміст

Вступ	3
Змістовий модуль 1. Теоретичні засади формування та розвитку сучасної концепції стратегічного управління	4
Тема 1. Концептуальні засади теорії стратегічного управління	4
Тема 2. Історичні передумови та характерні етапи розвитку стратегічного управління	8
Тема 3. Ретроспективний аналіз наукових шкіл стратегічного управління	13
Тема 4. Процес формування системи стратегічного управління на підприємстві	18
Тема 5. Змістовий аналіз невизначеності факторів зовнішнього середовища	24
Тема 6. Сутність аналізу внутрішніх резервів розвитку підприємства	29
Змістовий модуль 2. Методологія формулювання та розроблення стратегії економічного розвитку підприємства	34
Тема 7. Методи оцінювання стану внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємства	34
Тема 8. Принципи організації портфельного аналізу диверсифікованих підприємств	39
Тема 9. Класичні методи здійснення портфельного аналізу стратегічних бізнес-одиниць	44
Тема 10. Види, особливості, типологізація конкурентних стратегій розвитку підприємства	51
Рекомендована література	55
Додатки	57

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

**Практикум
для студентів усіх спеціальностей
другого (магістерського) рівня**

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладач **Полякова Яна** Олександрівна

Відповідальний за видання *Т. В. Шталь*

Редактор *О. Г. Доценко*

Коректор *О. Г. Доценко*

План 2019 р. Поз. № 144 ЕВ. Обсяг 62 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.*