ЗАТВЕРДЖЕНО
Науково-методичною радою
Державного університету
«Житомирська політехніка»
протокол від 4 листопада 2021 р.
№__

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
для самостійної роботи
з дисципліни
«Стратегія розвитку підприємства»

для студентів 4 курсу денної та заочної форм навчання
Галузь знань: 07 Управління та адміністрування,
спеціальність 073 «Менеджмент»
076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітній ступінь «Бакалавр»

Рекомендовано на засіданні
кафедри менеджменту і
підприємництва
28 жовтня 2021 р., протокол
№ 8

Розробник: д.е.н., доцент Олена ЮШКЕВИЧ

Житомир 2021 р

Методичні вказівки для самостійної роботи з **дисципліни «Стратегія розвитку підприємства»** (для студентів 4 курсу денної та заочної форм навчання: галузь знань: 07 Управління та адміністрування, спеціальність 073 «Менеджмент», спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Державний університет «Житомирська політехніка; уклад. О.О. Юшкевич, освітній ступінь - бакалавр – Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка. 2021, 44 с.

Укладач: О.О. Юшкевич

Рецензенти:
д.е.н., проф., завідувач кафедри менеджменту і підприємництва Державного університету «Житомирська політехніка» - Тетяна ОСТАПЧУК

к.е.н., доц., кафедри менеджменту і підприємництва Державного університету «Житомирська політехніка» - Ольга ПАЩЕНКО

Навчальне видання
Олена Олександрівна Юшкевич

Комп’ютерний набір: Юшкевич О.О.

Оригінал-макет виготовлено та віддруковано на кафедрі менеджменту і підприємництва Державного університету «Житомирська політехніка: 10005, м. Житомир, вул. Чуднівська 103, кім. 404.

З М І С Т

Вступ……..……..4
Змістовий модуль 1. Стратегія розвитку підприємства: сутність, передумови виникнення, сучасне розуміння та стратегічний контекст підприємства…….....6
Тема 1. Стратегія розвитку підприємства: поняття, еволюція концепції……...6
Тема 2. Місія і цілі підприємства ..…….……...7
Тема 3. Стратегічний контекст діяльності підприємства ……10
Змістовий модуль 2. Стратегічний аналіз підприємства.....11
Тема 4. Оцінювання зовнішнього середовища підприємства…….……....11
Тема 5. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства ……...14
Змістовий модуль 3. Стратегії діяльності та розвитку підприємства…….…….…….…….…16
Тема 6. Стратегії бізнесу підприємства……..….16
Тема 7. Стратегії диверсифікації діяльності підприємства……..…….…….....18
Тема 8. Стратегії зовнішнього розвитку підприємства……....20
Тема 9. Корпоративна Стратегія розвитку підприємства…….……23
Тема 10. Матричні методи формування корпоративної стратегії підприємства…….……..…...24
Змістовий модуль 4. Стратегічні альтернативи підприємства, методики їх формування, оцінки та відбору……..…..27
Тема 11. Альтернативність у стратегічному виборі…….....27
Тема 12. Декомпонування корпоративної стратегії…….....29
Тема 13. Загальна характеристика функціональної стратегії…….....32
Тема 14. Стратегічні аспекти у функціональних сферах діяльності підприємства…….….35
Тема 15. Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління в Україні……...39
Перелік питань для самостійного вивчення……..……40
Список рекомендованих джерел ……42

В С Т У П

Самостійна робота студента є основним засобом оволодіння матеріалом дисципліни, засвоєння необхідних умінь та навичок у час, вільний від обов'язкових навчальних занять. Під час такої роботи використовується навчальна спеціальна література, а також тексти лекцій.

Основні види самостійної роботи студента:

- підготовка до практичних занять;
- підготовка до проміжного і поточного контролю;
- виконання завдань для самостійного опрацювання;
- вивчення питань для поглибленого вивчення дисципліни;
- виконання самодіагностики.

Самостійна робота студентів з дисципліни «Стратегія розвитку підприємства» – це одна з ефективних і перспективних форм удосконалення підготовки майбутніх фахівців у сучасних умовах вищої школи. Вона не зобов’язує студентів до професійного становлення через нормативну побудову їх діяльності, а створює креативні умови, надаючи їм можливість самим визначати траєкторію оволодіння професією. Самостійна робота має забезпечувати безперервний розвиток і вдосконалення особистості, формування неповторної творчої індивідуальності, самосвідомості майбутнього фахівця. Стрижнем самостійної роботи студентів з дисципліни «Стратегія розвитку підприємства» є наявність пізнавального завдання та способу його розв’язання без прямої допомоги з боку викладача або з мінімальним його вручанням. При цьому самостійна діяльність студента завжди спрямована на перехід від способу відтворення до принципово іншого – творчого вирішення завдань.

Після вивчення даного курсу студент повинен *знати*:

– концепції визначення стратегій підприємств;

– принципи, яким повинні відповідати стратегії підприємств;

– етапи розвитку стратегічного управління підприємством;

– сучасне середовище діяльності підприємств;

– підходи до аналізу факторів зовнішнього середовища;

– методи аналізу конкурентних переваг підприємства;

– методичні основи до оцінки стратегічного потенціалу підприємства;

– порядок визначення місії та цілей підприємства;

– порядок вибору і формування корпоративної стратегії.

вміти:

– визначати доцільність інвестування коштів в обрану галузь;

– визначати рівень нестабільності обраної галузі та оцінювати можливі загрози для діяльності підприємства;

– визначати показники для оцінки фінансового та маркетингового потенціалу, рівня техніки та технології, організації виробництва та ефективності використання управлінського персоналу підприємства;

– визначати конкурентоспроможність продукції підприємства;

– оцінювати зовнішнє оточення підприємства, виявити його загрози і можливості;

– оцінити поточний стан та перспективу розвитку підприємства та дослідити його сильні і слабкі сторони;

– розробляти альтернативні варіанти розвитку підприємства;

– обґрунтувати найбільш доцільні варіанти розвитку підприємства та сформувати його стратегію;

– розробляти організаційне забезпечення реалізації обраної стратегії, а також створення системи стратегічного управління та забезпечення її функціонування в динамічному ринковому середовищі.

Самостійна робота студентів з дисципліни «Стратегія розвитку підприємства» дає змогу узагальнити знання та отримати навички стратегічного бачення майбутнього розвитку підприємства та управління стратегічними змінами на підприємстві.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ, ПЕРЕДУМОВИ ВИНИКНЕННЯ, СУЧАСНЕ РОЗУМІННЯ ТА СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТЕКСТ ПІДПРИЄМСТВА

ТЕМА 1. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА: ПОНЯТТЯ, ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ

Питання для самостійного опрацювання:

1. Стратегія, процес її розробки та реалізації.
2. Еволюція концепції стратегії підприємства та її стратегічні контексти.

Проблемні запитання:

1. Що об’єднує стратегію підприємства зі стратегічним плануванням?
2. Чим обумовлена стратегічність в діяльності підприємства?
3. Які напрямки стратегічної діяльності підприємства?
4. Особливості процесів розробки та реалізації стратегії.
5. Вплив концепції стратегії на відповідний контекст підприємства.
6. З чим пов’язані стратегічні проблеми підприємства.

Практичні завдання:

1. Скласти схему, що відображає місце стратегії підприємства у його виробничо-господарській діяльності.

2. Скласти схему, що характеризує взаємозв’язок дисципліни «Стратегія розвитку підприємства» із іншими навчальними дисциплінами.

3. Поясніть характеристики, яким повинна відповідати ефективна стратегія:

– ментальна правильність;

– ситуаційність;

– унікальність;

– майбутня невизначеність;

– гнучка ефективність.

4. Скласти блок-схему порядку розробки та реалізації стратегії підприємства.

5. Скласти порівняльну таблицю концепцій стратегії на різних етапах її еволюційного розвитку.

6. Складіть порівняльну таблицю планування розвитку підприємства та процесу розробки його стратегії.

ТЕМА 2. МІСІЯ І ЦІЛІ ПІДПРИЄМСТВА

Питання для самостійного опрацювання:

1. Місія підприємства та ефективність його функціонування.

2. Синергетичний ефект і його зв’язок з цілями підприємства.

3. Цілі і орієнтири, їх взаємозв’язок та умови трансформації при функціонуванні підприємства.

Проблемні запитання:

1. В чому головне призначення підприємства як суб’єкта підприємницької діяльності?

2. Чим різняться поняття місія та мета підприємства, мета та орієнтири?

3. Які зв’язки між метою та завданням, завданням та місією підприємства?

4. Які ознаки свідчать про стратегічну спрямованість діяльності підприємства?

5. Особливості функціонування підприємства в умовах ринкової конкуренції?

Практичні завдання:

Завдання 1. Заповніть трафарет місії для:

а) будь-якого виробничого підприємства Житомирської області;

б) будь-якого невиробничого підприємства міст Житомирської області;

Місія (назва підприємства) полягає у забезпеченні економічного зростання та вирішення (формулювання конкретних соціально-економічних проблем) шляхом виробництва та реалізації (назва основних продуктів), що задовольняють такі вимоги (стандарти, якість, конкурентоспроможність) що дозволить акціонерам реалізувати (цілі), партнерам реалізувати (цілі), колективу підприємства реалізувати (цілі).

Завдання 2. Згідно з попередньо наведеним видам місії підприємств сформуйте:

- їх філософію існування;

- їх бачення себе у економічному просторі.

Завдання 3. Які з нижче приведених показників організації можуть належати цілям:

– загальноекономічним: рентабельність, масштаб виробництва, фінансова стабільність, приріст прибутку, рівень ефективності, річний доход;

– маркетинговим: обсяг продаж, рівень прибутку, структура матеріалу, рівень цін, частка ринку, забезпеченість ресурсами;

– виробничим: рівень витрат, якість продукції, технологічний рівень, рівень виробництва, рівень продуктивності праці;

– фінансовим: фінансова стабільність, рівень цін, доход на акції, ціна акції, приріст інвестицій;

– кадровим: рівень продуктивності праці, методи організації виробництва, рівень керівників, рівень дивідендів, структура виробничого персоналу, рівень управління;

– організаційно – управлінським: придбання продуктів, ефективність технології управління, впровадження нових методів виробництва,

впровадження методів організації виробництва;

– НДДКР: технічний рівень, розробка нової технології, впровадження ефективних технологій управління, рівень ефективності виробництва, рівень диверсифікації.

Завдання 4. Сформулюйте місію та основні цілі для наступних нижче наведених умов діяльності підприємства.

Фірма «Акун», заснована 19 травня 2013 року, протягом перших трьох років існування посідала одне з провідних місць серед фірм, що випускають літературу з комп'ютерної тематики, і друге місце в Україні за ліквідністю і прибутковістю книг. Фірма видає відомі серії «Секрети …» та «…для чайників», створила перші власні програмні продукти, а кількість працюючих збільшилася за два роки з чотирьох до п'ятдесяти.

Необхідно звернути увагу на вдалі рішення керівників фірми щодо співпраці з продавцями комп'ютерної техніки і програмного забезпечення, які охоче продають спеціальну літературу разом з програмними та апаратними засобами, продаж книг поштою, а також правильний вибір покупців-людей, які бажають засвоїти основи комп'ютерної техніки, користуючись простим і зрозумілим посібником для початківців.

Завдання 5. Сформувати дерево цілей підприємства, яке ставить за мету:

а) зниження витрат виробничо-господарської діяльності;

б) збільшення чистого прибутку.

ТЕМА 3. СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТЕКСТ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Питання для самостійного опрацювання:

1. Стратегічний контекст механістичних організацій.
2. Стратегічний контекст конгломератних організацій.
3. Стратегічний контекст інноваційних організацій.

Проблемні запитання:

1. Процеси формулювання та формування стратегії, їх сутність, зміст та відмінність
2. Сутність та відмінні риси прескриптивної та дескриптивної стратегією.
3. Які елементи складають стратегічний контекст підприємства?
4. Що є основою для визначення відповідного контексту організації?
5. Складові конфігурації організації.
6. Яка різниця між конфігурацією організації та її стратегічним контекстом?
7. Підприємницька організація та її стратегічний контекст.
8. Диверсифікована організація та її стратегічний контекст.
9. З якою організацією пов’язаний зрілий контекст?
10. Місце та зв’язок стратегії, стратегічного планування та стратегічного управління у стратегічному процесі.

Практичні завдання:

Завдання 1. Складіть схему здійснення стратегічного процесу в організації. Зазначте виконавців кожного етапу.

Завдання 2. Здійсніть порівняння процесів формування та формулювання стратегії підприємства за допомогою табличного методу аналізу.

Завдання 3. Здійсніть позиціонування елементів конфігурації організації для:

а) підприємства, що має лінійну організаційну структуру та приватну форму

власності;

б) підприємства що має функціональну організаційну структуру та державну форму власності.

Завдання 4. Надайте характеристику наступних груп чинників конфігурації організації:

- базисні компоненти організації;
- механізм координації;
- параметри дизайну;
- ситуаційні чинники; та їх вплив на конфігурацію організації

Завдання 5. Надайте порівняльну характеристику та зазначте позитивні і негативні сторони наступних конфігурацій організацій:

–підприємницької та професійної організації;

–механістичної та інноваційної організації;

–диверсифікованої та підприємницької організації.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА

ТЕМА 4. ОЦІНЮВАННЯ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

Питання для самостійного опрацювання:

1. Методи прогнозування майбутнього стану зовнішнього середовища підприємства.

2. Загрози і можливості зовнішнього середовища, методика їх визначення і форми реагування підприємств.

3. Оцінка зміни майбутнього стану зовнішнього середовища і визначення умов його раціонального використання.

Проблемні запитання:

1. Що складає загальне та операційне зовнішнє середовище?

2. Як впливають складові зовнішнього середовища кожного рівня на умови функціонування підприємства?

3. Чи впливають особливості підприємств (структура діяльності, розміри підприємства тощо) на структуризацію факторів довкілля?

4. Що є джерелом інформації при скануванні зовнішнього середовища?

5. Які особливості інформації слабких сигналів?

Практичні завдання:

Завдання 1. Схематично наведіть джерела інформації про зовнішнє середовище організації.

Завдання 2. Складіть перелік чинників зовнішнього середовища (економічні, політично-правові, технологічні, природні), які здійснюють вплив на:

а) підприємства машинобудування України;

б) підприємства харчування.

Завдання 3. Визначте механізм і ступінь впливу на будь – яку галузь (на вибір студента) таких факторів:

- зміни в довгострокових тенденціях економічного зростання галузі;
- зміни у складі споживачів та у способах використання товару;
- впровадження на ринок нових продуктів;
- зміни в системі маркетингу;
- зміни у державній політиці та регулюванні;
- зміни у суспільних цінностях та у способі життя.

Завдання 4. Шляхом позиціонування зробити оцінку загроз і висновки відносно стратегії діяльності підприємства «Корона» (виробництво кондитерських виробів) за допомогою матриці загроз Мак-Кінсі “Можливі наслідки - ймовірність реалізації” для умов: поява нових конкурентів; затримка

росту ринку; несприятлива політика уряду; зростання продажу товарів-субститутів; збільшення вимог постачальників.

Завдання 5. Зробити оцінку можливостей підприємства з виробництва автомобілів. За допомогою матриці Мак-Кінсі “ступінь впливу – ймовірності використання ” та наступних умов:

- вихід на нові ринки;
- вертикальна інтеграція;
- прискорення зростання ринку;
- розширення виробничої мережі;
- створення нових структурних підрозділів

Завдання 6. Оцінити сучасний вплив зовнішніх груп факторів на умови функціонування підприємства по видобутку корисних копалин:

Групи факторів зовнішньої сфери	**Значимість**	**Оцінка**	**Сила подій**	**Спрямованість**
Економічні				
Політичні				
Міжнародні				
Соціальні				
Ринкові				
Конкурентні				
Виробничо-технологічні				
Разом	1	1-5	–	–

Завдання 7. Оцінити привабливість товарного ринку меблів з урахуванням наведених нижче факторів з обґрунтуванням показників значимості факторів і питомої ваги кожного з них:

- розмір ринку;
- темп росту ринку;
- інтенсивність конкуренції;
- рівень цін;
- прибутковість продаж;
- складність технології виробництва;
- ступінь державного регулювання.

ТЕМА 5. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Питання для самостійного опрацювання:

1. Основні концепції функціонального аналізу підприємств, їх умови використання.

2. Методи оцінки та вибору конкурентних переваг щодо використання на підприємствах регіону.

3. Конкурентний статус підприємства, його роль та значення в діяльності підприємства на сучасному етапі розвитку економічних відносин.

4. Вплив фактору часу на стратегічну позицію підприємства.

Проблемні запитання:

1. Методи діагностичного аналізу результатів господарської діяльності підприємства.

2. Структура функціонального аналізу підприємства.

3. Сутність основних концепцій, що враховують при аналізі внутрішнього стану підприємства.

4. Хто формує організаційну культуру підприємства? Чи можна нею управляти?

Практичні завдання:

Завдання 1. Схематично наведіть джерела утворення інформації про внутрішнє середовище організації.

Завдання 2. Складіть перелік чинників внутрішнього середовища (маркетинг, виробництво, фінанси, кадри, дослідження та розвиток), які здійснюють вплив базове підприємство (вибір підприємства здійснити самостійно).

Завдання 3. Користуючись вихідними показниками, наведеними в табл. 1, зробити кількісну характеристику маркетингового потенціалу компанії, яка розгорнула бізнесову діяльність на території України. Максимально можлива кількісна оцінка маркетингового потенціалу становить 5 балів.

Таблиця 1

Складники маркетингового потенціалу	**Коефіцієнт вагомості**	**Рейтинг**
Якість продукції	0,60	4
Просування товару на ринок	0,05	3
Продажна ціна одиниці продукції	0,20	4
Збут продукції споживачам	0,15	5

На основі отриманих результатів дослідіть сильні сторони фірми, сформовані за рахунок маркетингової складової.

Завдання 4. СП “Центр” створене понад три роки тому. Пріоритетний напрямок діяльності – забезпечення сучасними інформаційними технологіями, обчислювальною технікою. Воно постачає на ринок програмне забезпечення і персональні комп’ютери. Для забезпечення стабільності своєї роботи СП спрямувало кошти на розширення діяльності, зокрема на будівництво заводу з виробництва чипів, організацію реклами в метрополітені, організацію довірчих компаній для торгівлі програмним забезпеченням. Однак через недостатньо продуману політику більшість цих проектів зазнала невдачі. Проте завдяки

успішній роботі салонів – магазинів обсяг продажу СП продовжував зростати.

Виробничі потужності не могли впоратися з наявним обсягом замовлень. Керівництво СП прийняло рішення про будівництво заводу, на що були витрачені значні кошти. Унаслідок цього СП не могло своєчасно виконати значну частину контрактів. Штат СП був надмірно роздутим. Це вимагало істотних грошових витрат. Зараз СП намагається розробити нові види послуг. Особлива увага приділяється обслуговуванню продажу.

Завдання:

– проаналізувати сильні і слабкі сторони функціональних підрозділів СП «Центр»;

– розробіть власний варіант стратегії;

– сформулюйте програмні завдання для поліпшення фінансового стану та пропозиції щодо їх розв’язання.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3. СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

ТЕМА 6. СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ ПІДПРИЄМСТВА

Питання для самостійного опрацювання:

1. Економічне обґрунтування перспективи функціонування сучасного підприємства в умовах чергового майбутнього періоду.
2. Бізнес-стратегія та її роль в діяльності підприємств.
3. Базові основи конкурентоздатності стратегії бізнесу.
4. Різновиди стратегій бізнесу та умови їх застосування.
5. Виробничі стратегії підприємства та їх конкурентні переваги.

Проблемні запитання:

1. Чим різняться базові стратегії і якій з них можна віддати перевагу?

2. Що є загального та чим відрізняються за суттю такі стратегії: стратегія бізнесу, бізнес-стратегія, стратегія бізнес-одиниці, ділова стратегія?

3. Який склад ділової стратегії?

4. Які вимоги до конкурентоздатності стратегій бізнесу?

5. Дайте порівняння базової стратегії та стратегії бізнесу.

Практичні завдання:

Завдання 1. Складіть таблицю переваг та недоліків для наступних стратегій бізнесу:

лідирування у зниженні витрат; стратегії фокусування; стратегії диференціації.

Завдання 2. Складіть та заповніть таблицю за наведеним зразком (таблиця 1). Відповідь обґрунтуйте.

Таблиця 1

Характеристика стратегій бізнесу

Ознака стратегії	**Стратегія лідирування у зниженні витрат**	**Стратегія фокусування**	**Стратегія диференціації**
Стратегічна мета підприємства			
Основи конкурентних переваг на ринку			
Асортимент продукції			
Виробнича тактика			
Тактика маркетингу			
Допоміжні стратегії			

Завдання 3. Запропонуйте найбільш вигідний варіант стратегії бізнесу для малого підприємства, яке володіє досить спеціалізованим ноу-хау та має світове ім'я, але обмежене у фінансових ресурсах. Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 4. Підприємство кондитерських виробів „Смак" має досить великий асортимент і номенклатуру, орієнтується на задоволення споживачів своєю продукцією. Запропонуйте для нього найбільш прийнятну стратегію і наведіть свої аргументи на її користь, оцінити перспективу розвитку стратегії.

Завдання 5. Фірма „Парфуми" задовольняє потреби певних споживачів окремого сегменту ринку і розраховує на велику прибутковість у майбутньому періоді. Допоможіть фірми зробити правильний вибір стратегії та дати оцінку її розвитку на перспективу.

Завдання 6. Запропонувати на прикладі стратегію бізнесу і обґрунтувати її ефективність для підприємства з масовим виробництвом.

ТЕМА 7. СТРАТЕГІЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Питання для самостійного опрацювання:

1. Ефективність стратегій диверсифікації у спорідненій галузі діяльності підприємств.

2. Критерії оцінки ефективності диверсифікації підприємств у неспорідненій галузі діяльності.

3. Умови реалізації та ефективність стратегії входження у нову галузь діяльності підприємства.

Проблемні запитання:

1. Головна мета стратегії диверсифікації.

2. Корпоративні стратегії диверсифікації та їх особливості.

3. Які Ви знаєте критерії оцінки привабливості стратегії диверсифікації?

4. Види та особливості стратегії входження в нову галузь діяльності підприємства.

5. У чому полягають основні джерела переваг стратегій диверсифікації у спорідненій галузі?.

6. Вимоги привабливості та недоліки стратегії диверсифікації чужих галузей.

7. Умови диверсифікації у неспорідненій галузі.

Практичні завдання:

Завдання 1. Будівельна компанія намагається посилити свої позиції в галузі і вплив на ринку, розширити сфери діяльності і збуту. Дати пропозиції щодо вибору стратегії і можливого залучення до компанії деяких відповідних фірм, наведених у переліку. Зокрема: гранітний кар'єр, тютюнова фабрика, фірма „Електровироби", цементний завод, автотранспортна колона. Охарактеризувати стратегію, обґрунтувати її переваги і дати оцінку перспективі.

Завдання 2. Обґрунтуйте стратегію для компанії по переробці сировинних мінеральних ресурсів, яка намагається залучити до свого складу такі підприємства: збагачувальну фабрику, фірму вапняних виробів, з виробництва добрив, цементний завод. Охарактеризуйте її особливості, оцініть можливості та основні переваги цієї стратегії і перспективу розвитку.

Завдання 3. Наведіть приклади синергізму у діяльності відомих Вам підприємств і покажіть, як можна визначити ступінь їхнього синергізму.

Завдання 4. Поясніть такі напрямки розвитку диверсифікованої компанії:

- діяльність по просуванню компанії в даній галузі;
- робота з портфелем інвестицій;
- використання стратегічних переваг;
- оцінка перспектив рентабельності для кожного підрозділу та для компанії в цілому.

Завдання 5. Складіть таблицю переваг та недоліків вузькоспеціалізованих компаній.

Завдання 6. Зробіть аналіз стратегії вибраної Вами диверсифікованої компанії за допомогою наступних восьми етапів:

1) визначення поточної стратегії корпорації;

2) створення матриць портфелю компанії з метою визначення його характеристик;

3) порівняння довгострокової привабливості кожної з галузей, у яких компанія здійснює свою діяльність;

4) порівняння конкурентної сили господарських підрозділів компанії з метою визначення найбільш життєздатних;

5) ранжування господарських одиниць з урахуванням історії їх розвитку та майбутніх перспектив;

6) оцінка сумісності кожного господарського підрозділу зі стратегією корпорації;

7) класифікація господарських підрозділів за принципом пріоритетів інвестування і прийняття рішень про характер стратегії (агресивна експансія, зміцнення і захист, зміни «збір врожаю»/ліквідація);

8) ініціювання нових стратегічних заходів для подальшого розвитку корпорації.

ТЕМА 8. СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Питання для самостійного опрацювання:

1.Зовнішні чинники що впливають на вибір стратегії зовнішньоекономічного розвитку підприємства.

2. Внутрішні чинники що впливають на вибір стратегії зовнішньоекономічного розвитку підприємства.

3. Умови трансформації стратегії підприємства та її глобалізація.

Проблемні запитання:

1. Які чинники, що впливатимуть на успіх підприємства при реалізації стратегії зовнішньоекономічного розвитку?

2. У чому полягають особливості застосування стратегії інтернаціоналізації?

3. Які підприємства у своїй діяльності використовують стратегію міжнародної диверсифікації?

4. Назвіть основні напрямки зовнішньоекономічної діяльності підприємств різних сфер господарювання.

5. Які чинники визначають необхідність вибору стратегії глобалізації?

Практичні завдання:

Завдання 1. Складіть перелік чинників які необхідно врахувати при розробці стратегії зовнішньоекономічного розвитку підприємства харчової промисловості України.

Завдання 2. Схему яка буде відображати взаємозв’язок інтернаціоналізації та диверсифікації діяльності підприємства.

Завдання 3. Охарактеризуйте основні етапи розвитку стратегії глобалізації промислового підприємства України (підприємство на вибір студентів). В чому полягають переваги глобалізації? Що є основними загрозами глобалізації діяльності підприємства?

Ситуаційна вправа. СП «Комп'ютер-Центр» — спільне українсько-американське підприємство, створене понад три роки тому. За цей час воно перетворилось на підприємство міжнародного масштабу зі штатом майже 200 працівників. Пріоритетний напрямок діяльності СП – забезпечення замовників сучасними інформаційними технологіями, найсучаснішою обчислювальною технікою та надійним, висококваліфікованим обслуговуванням.

СП «Комп'ютер-Центр» постачає на український та світовий ринок широкий асортимент персональних комп'ютерів та сучасне програмне забезпечення,

пропонує майже 40 стандартних конфігурацій комп'ютерів 6-ти різних рядів.

Для забезпечення стабільності своєї роботи СП спрямувало значні кошти на розширення діяльності, зокрема на будівництво нового заводу з виробництва чипів, організацію реклами в метрополітені (проекти «Metro Vision»), організацію довірчих компаній для торгівлі програмним забезпеченням тощо. Однак через недостатньо продуману політику реалізації більшість цих проектів зазнала невдачі, хоча на них було витрачено значні кошти. Проте завдяки успішній і продуманій регіональній політиці в роботі з філіями, а також успішній роботі київських та закордонних салонів-магазинів обсяг продажу СП продовжував зростати. Виробничі потужності компанії вже не могли виконувати існуючий обсяг замовлень.

Керівництво СП прийняло рішення про будівництво заводу. На будівництво цього заводу були витрачені великі кошти (практично всі оборотні кошти СП «Комп'ютер-Центр»). Внаслідок цього СП «Комп'ютер-Центр» не змогло своєчасно виконати значну частину контрактів, оскільки не спромоглося своєчасно закупити комплектуючі.

Штат працівників СП був надміру роздутим, багато обов'язків дублювалося. Все це вимагало

постійних грошових витрат. Зараз СП «Комп'ютер-Центр» намагається розробити нові види послуг з метою збільшення обсягу продажу та залучення нових замовників. Особлива увага приділяється передпродажному обслуговуванню.

Завдання:

– проаналізуйте слабкі та сильні сторони стратегії СП «Комп'ютер-Центр»;

– розробіть власний варіант стратегії СП «Комп'ютер-Центр»;

– сформулюйте програмні завдання та пропозиції для поліпшення фінансового стану СП;

– зазначте загрози, що можуть виникнути в практичній реалізації опрацьованих пропозицій.

ТЕМА 9. КОРПОРАТИВНА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Питання для самостійного опрацювання:

1. Декомпонування стратегії корпорації.
2. Склад корпоративної стратегії організації.
3. Зміст корпоративної стратегії організації.

Проблемні запитання:

1. На якому етапі діяльності виникає необхідність декомпонування корпоративної стратегії?
2. Хто здійснює на підприємстві вибір та розробку корпоративної стратегії? Чому?

Практичні завдання:

Завдання 1. Запропонуйте схематично декілька варіантів розробки та вибору корпоративної стратегії монопродуктового підприємства.

Завдання 2. Запропонуйте схематично декілька варіантів розробки та вибору корпоративної стратегії поліпродуктового підприємства.

Завдання 3. Складіть схему яка буде відображати розподіл повноважень між менеджерами підприємства в процесі розробки корпоративної стратегії. Наскільки дана схема прийняття рішень є ефективною? Порівняйте її із чинними схемами розробки корпоративної стратегії на діючих підприємствах.

Ситуаційна вправа. Поліпродуктова компанія ЗАТ «Троянда», яка займається виробництвом та реалізацією продуктів побутової хімії вирішила здійснити зміну корпоративної стратегії. У портфель бізнесу компанії входять такі напрямки як: виготовлення декоративної косметики; виготовлення лікувальної косметики; виготовлення косметичних засобів для спортсменів; виробництво парфумів та полікомпозитних парфумованих сумішей; випуск побутової хімії; виготовлення засобів особистої гігієни (мило, шампуні, тощо).

Підприємства, що входять до складу ЗАТ «Троянда» розташовані на території трьох країн: Україна (базова компанія), Росія, Білорусія.

Завдання. Здійсніть моделювання можливостей реалізації для ЗАТ «Троянда» наступних корпоративних стратегій: управління портфелем; реструктуризацію; передачу навичок і знань; розподіл видів діяльності. Обґрунтуйте вибір найбільш ефективної корпоративної стратегії бізнесу для підприємства.

ТЕМА 10. МАТРИЧНІ МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Питання для самостійного опрацювання:

1. Порівняльна оцінка матриць портфельного аналізу.
2. Матриці аналізу життєвого циклу та економічні показники стратегії бізнесу.
3. Можливості та умови використання методу PIMS-аналізу стратегії.
4. Методи оцінки та вибору стратегічних альтернатив.

Проблемні запитання:

1. Які матричні методи аналізу на Вашу думку є найбільш точними? Чому?
2. З якою частотою можна застосовувати метод PIMS-аналізу стратегії.
3. Скільки методик необхідно застосовувати для обґрунтування вибору стратегічних альтернатив?

Практичні завдання:

Завдання 1. Поясніть такі недоліки матриці БКГ:

– не відображається середнє становище фірми;

– не відображається тенденція зміни частки фірми на ринку даної продукції;

– не відображаються можливості інвестування;

– не завжди існує прямий зв'язок між часткою ринку та прибутковістю;

– позиція лідера на ринку, що зростає повільно, не гарантує статусу «дійної корови».

Завдання 2. Покажіть переваги та поясніть такі обмеження матриці «Дженерал-Електрик» - «Мак - Кінзі»:

– конкурентний статус визначений таким, як він є в даний період;

– за такою моделлю організація якби не вирішує сама своєї долі, бо вона їй наперед задана;

– модель не дає відповідь на питання «Як належить перебудувати бізнес?».

Завдання 3. ПАТ «Електроприлад» належить до найпотужніших виробників електровимірювальних приладів. Результати аналізу портфеля продукції за методом БКГ свідчать, що СГЦ1, СГЦ5 і СГЦ6 належать до «Дійних корів», СГЦ2 – до «Знаків питання», СГЦ3 та СГЦ4 – до «Зірок». При цьому відомо, що СГЦ2 і СГЦ4 перебувають у фазі підвищеного зростання, СГЦ3 – повільного зростання, СГЦ1 – зрілості, СГЦ5 і СГЦ6 – затухання. Дослідіть результати аналізу господарського портфеля. Обґрунтуйте можливі напрямки капітальних вкладень.

Завдання 4. Компанія «Цедар» володіє господарським портфелем з чотирьох секторів бізнесу, що належить до різних галузей: підрозділ «М» (машинобудування); підрозділ «Е» (електротехнічне обладнання); підрозділ «К» (комплектуючі до комп’ютерів); підрозділ «З» (послуги зв’язку).

Показники, що характеризують темпи зростання ринків у відповідних галузях і частки окремих підрозділів компанії наведені нижче.

Необхідно за допомогою матриці БКГ визначити позиції секторів бізнесу «Цедар» і розробити оптимальну стратегію розвитку компанії, враховуючи як перспективи кожного підрозділу, так і необхідність оптимізації господарського портфеля.

Таблиця

Показники темпів зростання ринків у відповідних галузях та частки окремих підрозділів компанії

Сектор бізнесу	Обсяг продажу, тис. грн.	Річні темпи зростання ринку, %	Найбільші конкуренти	Обсяг продаж у лідера галузі, тис. грн.	Відносна частка ринку
підрозділ «М»	400,0	4	ПАТ «Тяжмаш»	800,0	?
підрозділ «Е»	50,0	18	ПАТ «Прилад»	550,0	?
підрозділ «К»	600,0	6	СП «Інфотек»	400,0	?
підрозділ «З»	200,0	12	ПАТ «МТФ»	180,0	?

Завдання 5. До складу компанії «Меридіан» входять три стратегічні господарські підрозділи (СГП): «Бегемот» (виробництво миючих засобів), «Фасад» (виробництво керамічної плитки і «Крокодил» (мережа ресторанів). Користуючись наведеними нижче даними, визначте позицію кожного стратегічного господарського підрозділу на матриці ADL/ Проаналізуйте і виберіть рекомендовану стратегію розвитку.

Таблиця

Показники	СГП «Бегемот»	СГП «Фасад»	СГП «Крокодил»
Стадія життєвого циклу	Зростання	Зрілість	Занепад
Конкурентна позиція	Слабка	Сильна	Домінуюча
Внутрішній перерозподіл	220%	95%	30%
RONA	3%	13%	8%

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 4. СТРАТЕГІЧНІ АЛЬТЕРНАТИВИ ПІДПРИЄМСТВА, МЕТОДИКИ ЇХ ФОРМУВАННЯ, ОЦІНКИ ТА ВІДБОРУ

ТЕМА 11. АЛЬТЕРНАТИВНІСТЬ У СТРАТЕГІЧНОМУ ВИБОРІ

Проблемні запитання:

1. Які Вам відомі умови використання стратегій продажу та ліквідації бізнесу?

2. З чим пов’язані стратегії реструктуризації портфелів?

3. Назвіть основні умови вибору стратегії відновлення.

4. У чому полягають особливості транснаціональних диверсифікованих стратегій?

5. Чи всі підприємства можуть у свої діяльності використовувати стратегії транснаціональної диверсифікації? Відповідь обґрунтуйте.

Практичні завдання:

Ситуаційна вправа. Хімічний гігант – концерн «Нафтохім» - визнаний в Україні лідер у виробництві нафтохімічної продукції та продуктів сільськогосподарського призначення, полімерів, хлор вуглеводнів, кольорових металів, товарів широкого споживання. загалом він є виробником понад 100 видів продукції. Значна частина продукції (понад 80%) призначена для подальшої переробки, тобто основними споживачами продукції є підприємства обробної промисловості. ця обставина має різні наслідки залежно від діючої системи господарювання. За умов централізованого розподілу продукція за цінами, які забезпечують відповідну її рентабельність, надходила заздалегідь визначеним підприємствам. При переході до ринкової економіки з’ясувалося, що «Нафтохім» має неефективну систему управління, не визначено його приорітетні напрямки розвитку в нових умовах господарювання. Гігантські розміри (концерн об’єднує вісім гірничодобувних, металургійних, хімічних та

нафтопереробних заводів) тільки ускладнили ці проблеми. Прибутки, які отримували деякі підприємства вкладували у не рентабельні виробництва. Однак доволі швидко «Нафтовім» залишився без обігових коштів і потрапив у повну залежність від оптових покупців.

Після деяких сумнівів вище керівництво концерну ухвалило рішення щодо диверсифікації діяльності та приєднання до концерну двох нафтогазодобувних підприємств щоб створити замкнений цикл виробництва. Однак невеликий виграш за рахунок дешевих нафтопродуктів міг обернутися банкрутством ще й приєднаних підприємств. Під державні гарантії було взято кредит для будівництва заводу з виробництва поліетилену. Але це не дало бажаних результатів. Річний обсяг реалізації зменшився на 19%, балансові збитки порівняно із попереднім роком збільшилися у чотири рази, швидко зростала кредиторська заборгованість (35% за рік).

Наприкінці минулого року за рішенням уряду контрольний пакет акцій концерну передано в управління СП «Лтон», яке працює на українському ринку переробки нафти, реалізації нафтопродуктів та продукції хімічної промисловості. Проведений аналіз засвідчив, що постійне зростання кредиторської заборгованості зумовлене нестачею оборотних коштів, збитковою діяльністю та некваліфікованими діями керівництва. Деякі зрушення відбулися – частково анульовано заборгованість за енергоресурси. Три з восьми заводів концерну збільшили випуск продукції, але на решті спад виробництва становив 15-28%. стало зрозумілим, що передача управління в уповноваженій особі швидких результатів не дала.

Завдання:

– поясніть причини кризи концерну «Нафтохім»;

– складіть перелік сильних та слабких сторін концерну;

– запропонуйте альтернативні стратегії розвитку концерну та обґрунтуйте найбільш ефективну стратегію;

– запропонуйте напрямки змін функціональних стратегій концерну.

ТЕМА 12. ДЕКОМПОНУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ

Питання для самостійного опрацювання:

1. Аналіз та оцінка конкурентних сил і методи їх використання.
2. Конкурентні профілі підприємства, їх визначення і використання.
3. Стратегічна діагностика і вибір стратегічної позиції.

Проблемні запитання:

4. Сутність моніторингу слабких сигналів, його практичне застосування.
5. Особливості інформації слабких сигналів.
6. Методи збору інформації для аналізу зовнішнього середовища.

Практичні завдання:

Завдання 1. Розрахуйте індекс Херфіндаля-Хіршмана (ІНН) для умов, наведених у табл. 1.

Таблиця 1

Вихідні дані для визначення рівня інтенсивності конкуренції в галузі

Фірми в галузі	Обсяги реалізації продукції у звітному періоді, тис т			
	Типи ринків			
1	45697	12265	45896	45896
2	5486	4589	12589	4589
3	2548	12369	12365	25698
4	12569	14589	8956	25478
5	13007	8965	12587	3689
6	14589	10336	12658	12589
7	5687	1548	12589	32547
8	78523	1258	4587	12547
9	4562	12369	56898	12587
10	10006	12587	12589	4569

Відповідно до отриманого результату визначте тип ринку на якому діє підприємство (монополія, олігополія, монополістична конкуренція, досконала конкуренція). Зазначте перспективи конкурентної боротьби на кожному з ринків.

Завдання 2. Розрахуйте індекс Херфіндаля-Хіршмана (ІНН) для умов, наведених у табл. 2.

Таблиця 2

Вихідні дані для визначення рівня інтенсивності конкуренції у галузі

Фірми в галузі	Обсяги реалізації продукції в звітному періоді, тис т			
	Типи ринків			
ТзОВ «Старт»	10236	45876	45879	45896
ПАТ «Імпульс»	12542	12589	5698	5410
ПП «Віта»	1458	45698	1254	10000
ПАТ «Меркс»	12547	1236	10006	9800
ПАТ «Грандж»	1269	45623	1254	4559

Відповідно до розрахункового показника визначіть тип ринку та лідера на кожному типі ринків.

Завдання 3. Користуючись вказаним нижче переліком бар'єрів, покажіть на прикладах, чому вони є значною перешкодою для проникнення в галузь конкурентів:

- економія на масштабах виробництва;
- неможливість доступу до технології;
- ефект кривої «навчання/досвід»;
- звички покупців до певних торгових марок;
- доступ до каналів збуту;

– тарифи та нетарифні обмеження;

– дії контролюючих органів.

Завдання 4. Розрахуйте ринкові частки фірм у вартісному та натуральному вимірі виражені для даних табл. 3.

Таблиця 3.

Вихідні дані для визначення ринкових часток

Фірми в галузі		Обсяги реалізації (О), тис т та ціни (Р), грн./т			
		Варіанти			
№1	О	2276	5512	5588	5426
	Р	10,55	15,55	10,55	11,03
№2	О	5689	5558	5410	6897
	Р	15,25	10,5	15,50	10,30
№3	О	5289	5698	5623	6524
	Р	10,70	15,8	10,50	10,03
№4	О	2589	1206	2889	2654
	Р	10,55	15,5	10,60	11,03
№5	О	7698	1745	7555	7423
	Р	15,50	10,99	14,54	15,30

Завдання 5. За даними табл. 4 здійсніть оцінку конкурентних позицій базового підприємства в галузі та визначте ключові фактори успіху в галузі кожного з них.

Здійсніть оцінку конкурентної позиції базового підприємства з використанням матриці «Дженерал – Електрик» - «Мак-Кінсі», якщо привабливість ринку діяльності зміниться з низької до середньої. Запропонуйте стратегію розвитку.

Таблиця 4.

№	Ключові фактори успіху	Підприємство	Конкуренти		
			А	Б	С
1	Виробничі можливості	8	1	9	6
2	Рівень технології	5	4	8	4
3	Фінансовий стан	9	6	7	5
4	Збутова мережа	4	5	6	7
5	Маркетинг	6	2	7	3
6	Якість продукції	6	3	7	5
7	Оптимізація витрат	5	4	8	5
8	Рівень обслуговування клієнтів	8	9	8	5
9	Репутація	9	8	7	6
10	Загальна оцінка	60	43	67	46

ТЕМА 13. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ

Проблемні запитання:

1. Які альтернативи та конкурентні переваги функціональних стратегій?

2. Набір функціональних стратегій підприємств всіх галузей господарювання є однаковим? З чим це пов’язане?

3. Хто на підприємстві займається розробкою функціональних стратегій?

Практичні завдання:

Завдання 1. Визначте найбільш вигідну маркетингову стратегію підприємств-конкурентів на ринку та зазначте сильні сторони у сфері

маркетингу кожного підприємства ринку. Вихідні дані для оцінки наведено у табл. 1.

Таблиця 1.

Вихідні показники для визначення найбільш вигіднішої маркетингової стратегії

Ключові показники	Коеф. Вагом	Рейтинг показника, бали					
		Фірма 1	Фірма 2	Фірма 3	Фірма 4	Фірма 5	Фірма 6
Якість продукції	0,30	3	4	4	5	3	2
Просування товару на ринку	0,05	3	3	4	3	2	1
Роздрібна ціна продукції	0,25	3	4	4	2	4	2
Збут продукції	0,15	3	3	4	5	2	3
Стимулювання збуту	0,05	3	4	3	5	2	3
Реклама	0,1	2	3	2	2	2	4
Можливості цінової політики	0,1	1	2	1	3	1	2

Завдання 2. Оцініть та проаналізуйте на підставі даних про організаційно-технічний рівень виробництва ефективність виробничої стратегії підприємства. Зазначте її сильні та слабкі сторони, а також надайте рекомендації щодо її покращення. Вихідні дані наведено у табл. 2.

Таблиця 2

Вихідні дані для оцінювання виробничої стратегії підприємства

Фактор	Вага фактору	Значення фактору			
		Норм.	Факт 1 рік	Факт 2 рік	Факт 3 рік
Рівень механізації виробництва	0,3	0,75	0,4	0,63	0,72
Рівень прогресивності технології	0,15	0,8	0,45	0,75	0,75
Середній вік технологічних процесів, роки	0,13	3,0	4,0	2,1	2,9
Середній вік технологічного оснащення, роки	0,1	4,0	5,2	3,0	3,8
Фондоозброєність праці, млн.. грн. / чол..	0,12	25,0	17,0	21,5	22,0
Коефіцієнт змінності роботи технологічного устаткування	0,1	2,20	1,80	2,30	2,35
Коефіцієнт пропорційності процесів за потужністю	0,07	0,95	0,83	0,92	0,94
Коефіцієнт ритмічності	0,03	0,90	0,63	0,75	0,83

Завдання 3. Оцініть ефективність виробничої стратегії підприємства, якщо у базисному році вартість продукції, поставленої на ринок становила 600 тис. грн., прибуток від її реалізації 75 тис грн.. У звітному році ціна постачання зросла до рівня 840 тис. грн., а вартість нереалізованої продукції залишилася на тому ж рівні - 60 тис. грн., в той час як прибуток зріс до 126 тис. грн..

Завдання 4. Оцініть за даними табл. 3 рівень ефективності фінансової та кадрової стратегії підприємства «Ярус», а також зазначте основні напрямки

корегування зазначених стратегій підприємства.

Таблиця 3.

Вихідні дані для оцінювання фінансової та кадрової стратегій підприємства «Ярус»

Показники	Підприємство «Ярус»		Конкурент	
	Норматив	Факт	Норматив	Факт
Загальний обсяг продаж, тис. грн	16500	14355	17500	18500
Валовий прибуток, тис. грн.	1705	1542	1905	2200
Фонд оплати праці, тис. грн.	3000	2635	3200	3250
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	125	125	120	122
Середньорічна вартість нематеріальних активів, тис. грн.	50	45	45	55
Середньорічна вартість ОВФ, тис. грн.	8320	8400	9350	9950
Середній залишок оборотних коштів, тис. грн.	1420	1465	2420	2540
Собівартість продукції, тис. грн.	11000	9761	12550	11590
Частка матеріальних витрат у собівартості продукції	063	0,61	0,53	0,53
Частка ФОП у собівартості продукції	0,27	0,27	0,35	0,36
Частка амортизації у собівартості продукції	0,10	0,12	0,12	0,11

Завдання 5. Визначте можливість зростання прибутку та ефективність стратегії управління витратами підприємства, якщо у базисному році частка

витрат на збут підприємства становила 10%, вартості поставок продукції (ціна поставок базисного року 300 тис. грн..). У звітному році витрати на збут скоротилися на до 8%, а обсяг попередніх поставок продукції зріс на 40%.

ТЕМА 14. СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ У ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СФЕРАХ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Питання для самостійного опрацювання:

1. Обґрунтування і вибір систем управління для складних умов ВГД підприємства.

2. Обґрунтування зміни систем планування підприємств в умовах мінливості довкілля.

Проблемні запитання:

1. Які з факторів, «заздалегідь визначені» чи «невизначені» здійснюють найбільший вплив на організацію? Відповідь обґрунтуйте.

2. Чи застосовується у командно-адміністративній економіці стратегічне управління та стратегічне планування. Відповідь обґрунтуйте.

3. Чи можна вважати виробничо-господарську діяльність підприємства статичною системою, чи може вона є динамічною?

4. Охарактеризуйте найбільш прогресивні методи прогнозування, В чому їх переваги?

5. Який процес є більш трудомістким: стратегічне управління чи стратегічне планування? Чому?

Практичні завдання:

Завдання 1. Надайте характеристику та здійсніть порівняння наступних економічних категорій:

«зміна», «нововведення», «перетворення». Зазначте їх спільні риси та відмінності.

Завдання 2. Подайте у табличній формі порівняльну характеристику систем стратегічного управління (бюджетне, довгострокове і стратегічне планування, стратегічне управління і стратегічне підприємництво) за основними ознаками.

Завдання 3. Охарактеризуйте за допомогою табл. 1. основні етапи розвитку умов виробничо-господарської діяльності підприємств України.

Таблиця 1

Зміни умов виробничо-господарської діяльності підприємств України

Етап	**Характеристика**	**Передбачуваність змін**	**Тип управління**
1. 20-ті роки XX ст., перехід від «воєнного комунізму» до НЕП			
2. 30-80 –ті роки XX ст., централізований тоталітаризм			
3. Початок 90-х років, епоха «перебудови»			
4. Сьогодення та розвиток ринку			

Завдання 4. Здійсніть оцінку умов виробничо-господарської діяльності підприємства в перспективі, якщо передбачаються такі зміни:

- скорочення ресурсів;

- поява нових конкурентів;

- зміни в податковому законодавстві;

- зростання обсягу виробництва;

- втрата контролю над зовнішнім середовищем;

Здійсніть вибір систем управління для вищеназваних завдань та умов функціонування підприємства.

Завдання 5. Результати діяльності підприємства характеризуються показниками, наведеними у табл. 2.

Таблиця 2.

Показники діяльності підприємства

Показник	**Од. вим.**	**Значення**
Виручка від реалізації	тис. грн	6000
Змінні витрати	тис. грн	4500
Покриття витрат	тис. грн	1500
Частка покриття витрат		0,25
Постійні витрати	тис. грн	1,33
Точка беззбитковості	тис. грн	850

1). Визначити прогнозні значення показників на наступний період:

- при досягненні тієї ж величини покриття витрат на рівні 1500 тис. грн.;

- при збереженні постійних витрат на тому ж рівні – 850 тис грн.;

- при зниженні частки покриття витрат до 0,210.

2).Обґрунтувати тип змін на підприємстві та їх передбачуваність. Які фактори довкілля могли спричинити таку зміну?

ТЕМА 15. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ.

Питання для самостійного опрацювання:

1. Практика впровадження стратегічного управління на вітчизняних підприємствах.
2. Практика впровадження стратегічного управління на зарубіжних підприємствах

Практичні завдання:

Завдання 1. Скласти порівняльну таблицю еволюції парадигми стратегічного управління підприємств України та США. Зазначити основні етапи еволюційного розвитку та причини, що їх визвали.

Завдання 2. На підставі даних про діяльність підприємств регіону (видаються викладачем персонально кожному студенту) здійснити аналіз ефективності діючої системи стратегічного управління. На основі отриманих даних розробити рекомендації щодо підвищення ефективності системи стратегічного управління.

ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ

1. Методологічні основи розробки та реалізації стратегії
2. Сучасні концепції стратегії, їх сутнісна характеристика та оцінка.
3. Місія підприємства та ефективність його функціонування.
4. Синергетичний ефект і його зв'язок з цілями підприємства.
5. Цілі і орієнтири, їх взаємозв'язок та умови трансформації при функціонуванні підприємства.
6. Стратегічний контекст механістичних організацій.
7. Стратегічний контекст конгломератних організацій.
8. Стратегічний контекст інноваційних організацій.
9. Обґрунтування і вибір систем управління для складних умов ВГД підприємства.
10. Обґрунтування зміни систем планування підприємств в умовах мінливості довкілля.
11. Методи прогнозування майбутнього стану зовнішнього середовища підприємства.
12. Аналіз та оцінка конкурентних сил і методи їх використання.
13. Конкурентні профілі підприємства, їх визначення і використання.
14. Загрози і можливості зовнішнього середовища, методика їх визначення.
15. Стратегічна діагностика, оцінка внутрішнього стану і вибір стратегічної позиції.
16. Оцінка зміни майбутнього стану зовнішнього середовища і визначення умов його раціонального використання
17. Основні концепції функціонального аналізу підприємств, їх оцінка та умови використання.
18. Методи оцінки та вибору конкурентних переваг щодо використання на підприємствах регіону.
19. Конкурентний статус підприємства, його роль та значення в діяльності підприємства на сучасному етапі розвитку економічних відносин.

20. Вплив фактору часу на стратегічну позицію підприємства.
21. Економічне обґрунтування перспективи функціонування підприємства в умовах майбутнього періоду.
22. Бізнес-стратегія та її роль в діяльності підприємств.
23. Базові основи конкурентоздатності стратегії бізнесу.
24. Різновиди стратегій бізнесу та умови їх застосування.
25. Виробничі стратегії підприємства та їх конкурентні переваги.
26. Ефективність стратегій диверсифікації у спорідненій галузі діяльності підприємств.
27. Критерії оцінки ефективності диверсифікації підприємств у неспорідненій галузі діяльності.
28. Умови реалізації та ефективність стратегії входження у нову галузь діяльності підприємства.
29. Зовнішні чинники що впливають на вибір стратегії зовнішньоекономічного розвитку підприємства.
30. Внутрішні чинники що впливають на вибір стратегії зовнішньоекономічного розвитку підприємства.
31. Умови трансформації стратегії підприємства та її глобалізація.
32. Декомпонування стратегії корпорації.
33. Склад корпоративної стратегії організації.
34. Зміст корпоративної стратегії організації.
35. Порівняльна оцінка матриць портфельного аналізу.
36. Матриці аналізу життєвого циклу та економічні показники стратегії бізнесу.
37. Можливості і умови використання методу PIMS-аналізу стратегії.
38. Методи оцінки та вибору стратегічних альтернатив.
39. Практика впровадження стратегічного управління на вітчизняних підприємствах.
40. Практика впровадження стратегічного управління на зарубіжних підприємствах.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Olena Yushkevych, Sandeep Kumar Gupta, Lesia Zaburanna, Anatoliy D. Ostapchuk, Reznik N.P Peculiarities of Trading Strategies: Its Implementation and Offers for Improvement of Effectiveness International // Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE) ISSN: 2277-3878, Volume-8 Issue-3, September 2019, p. 4787 - 4793
2. Аванесова Н. Е. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом : теоретико-методичні засади : монографія / Н. Е. Аванесова, О. В. Марченко ; Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. – Харків : Щедра садиба плюс, 2015. – 195 с.
3. Бєлова А. І. Система стратегічного управління реструктуризацією підприємств : цілі, проблеми та перспективи : монографія / А. І. Бєлова ; Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури. – Київ : КНУБА, 2014. – 292 с.
4. Бізнес-стратегії: зб. кейсів. Практикум / [О. Ф. Михайленко, М. І. Дяченко, Н. М. Євдокимова, Т. М. Кібук та ін.]; за заг. ред. О. Ф. Михайленко. К.: КНЕУ, 2016. 274 с.
5. Бровкова О.Г. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. Центр навчальної літератури (ЦУЛ). 2019. 224 с.
6. Василига С. М. Особливості формування стратегій розвитку для малих підприємств Ефективна економіка. 2020. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7611.
7. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством./ В.Г. Герасимчук – К.: КНЕУ, 2000.
8. Грищенко О. Ф. Використання матричних методів портфельного аналізу для виявлення напрямів розвитку промислових підприємств. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Випуск № 3(71). С. 229–237.URL: http://psae-jrnl.nau. in.ua/journal/3_71_2_2019_ukr/33.pdf.
9. Дергачова, В. В., and В. О. Мельник. "Теоретичні основи формування конкурентних стратегій підприємства." Актуальні проблеми економіки та управління 11 (2017). URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7450/1/20170330_Cluster_P373-381.pdf
10. Дикань В.Л. Стратегічне управління. Центр навчальної літератури (ЦУЛ). 2019. 272 с.
11. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2019. 272 с.
12. Дорошкевич Д. В. Стратегічне управління інвестиційним процесом у регіональних транспортно-логістичних системах : проблеми теорії і практики : монографія / Д. В. Дорошкевич. – Херсон : Грінь Д. С., 2014. - 319 с.
13. Єпіфанова І. Ю, Формування інноваційних стратегій промислових

підприємств у сучасних умовах. Підприємництво та інновації. 2020. №13. С. 33-39.

14. Ігнатьєва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2015. 464 с
15. Каїра Зоя, Олександр Ващенко, and Ольга Ващенко. "Цифрові технології маркетингових комунікацій у стратегіях малого підприємства." (2020). URL: https:// http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/123456789/28942/1/Kaira_Vashchenko_Vashchenko.pdf
16. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: Навч. посібник /О.І. Ковтун. – Л.: «Новий світ», 2016. – 388 с.
17. Котлубай В. О. Практикум для проходження тренінг-курсів : «Створення власного бізнесу» ; «Розробка конкурентної стратегії» ; «Розвиток напрямів та інструментів міжнародного бізнесу» / В. О. Котлубай, О. В. Слободянюк, К. С. Нестерова. Одеса, 2021. 116 с.
18. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ : КНЕУ, 2012. 523с.
19. Наливайко А. П., Гребешкова О. М., Решетняк Т. І. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці : монографія; за заг. ред. А. П. Наливайка, О. М. Гребешкової. Київ : КНЕУ, 2017. 418 с.

20. Нємцов В. Д. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник / В.Д.Немцов – К., 2001.

21. Піжук О. І. Стратегія підприємства : навч. посіб. / О. І. Піжук ; Державна фіскальна служба України, Університет ДФС України, [та ін.]. – Ірпінь, 2018. – 390 с.
22. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / М.Е. Портер / Пер. З англ. А. Олійник, Р. Сільський. – К.: Основи, 1998. – 390 с.

23. Редченко, К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навчальний посібник/ К.І. Редченко. - 2-е вид., доп. - Львів: Новий світ-2000, 2003. - 272 с.
24. Розвиток бізнесу: стратегія, проектування, організація та діяльність фірми (тестові завдання)] / [З. М. Залога та ін.] ; Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка, Екон. ф-т, Каф. економіки підприємства. - Львів : Растр - 7, 2018. - 284 с.

25. Саєнко М. Г. Стратегія розвитку підприємства: Підручник. / М.Г. Саєнко – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.

26. Стратегічний аналіз галузі. Навчальний посібник / За ред. Лотиш О.Я. – Тернопіль: Економічна думка, 2019 – 248 с.
27. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. / [Я. С. Ларіна та ін. ; за ред. Я. С. Ларіної]. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. 363 с.

28. Стратегічний менеджмент / за ред. М.П. Бутка. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 376 с.
29. Стратегія підприємства: зміна парадигми управління та інноваційні рішення для бізнесу : колект. монографія / [Наливайко А. П. та ін.] ; за ред. проф. А. П. Наливайка ; Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана".

К. : КНЕУ, 2015. 398 с.

30. Стратегія підприємства: конспект лекцій / укладачі: І. Б. Дегтярьова, М. О. Харченко. Суми : Сумський державний університет. 2016. 80 с.
31. Стратегія підприємства: навч. посіб. / А. П. Наливайко, Н. М. Гаращенко, Є. В. Прохорова; за заг. та наук. ред. д.е.н., проф., засл. діяча науки і техніки України А. П. Наливайка. — К.: КНЕУ, 2016. — 485 с.
32. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.
33. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.
34. Суніл Гупта. Цифрова стратегія. Київ: КМ-Букс. 2020. 320 с
35. Таран О. М. Стратегічне управління: навч. посіб. Харків: Харк. нац. аграр. ун-т, 2020. 345 с. 4. Харниш Верн. Развитие бизнеса: инструменты прибыльного роста / пер. с англ. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2016.
36. Толуб'як В. С., Королюк Ю. Г., Дудкіна О. П., Попович Т. М. Стратегічне управління: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 213 с.
37. Чухрай Н. І., Просович О. П. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: підручник. Львів. : Львів. політехніка, 2015. 500 с.
38. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. Ефективна економіка. 2020. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/65.pdf
39. Юшкевич О.О., Вікарчук О.І Стратегія комунікаційного маркетингу підприємства (ідентифікація екологічних цілей в умовах цифровізації). Moderní aspekty vědy: XXIV. Díl mezinárodní kolektivní monografie / Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 2022. str. 597 – 616. URL: http://perspectives.pp.ua/public/site/mono/mono-24.pdf
40. Юшкевич О.О., Вікарчук О.І. Екологічні цілі маркетингових комунікацій як стратегічна цінність економічного розвитку підприємств. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». 2021. Вип. 6 (67). С. 120-125
41. Юшкевич О.О., Вікарчук О.І., Пащенко О.П. Багатоканальний маркетинг як ключовий елемент стратегії розвитку електронної комерції. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: «Економічні науки». 2021. № 6. С. 208 – 211.