

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/073.00.1/Б- 2023
	Екземпляр № 1	Арк 84/ 3,6

ЗАТВЕРДЖЕНО

Науково-методичною радою
Державного університету
«Житомирська політехніка»
Протокол №7 від 30. 03 2023 р.

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ для проведення практичних занять з навчальної дисципліни «Стратегія розвитку підприємства»

для здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «бакалавр»
спеціальностей 073 «Менеджмент»,
076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»,
освітньо-професійна програма «Менеджмент»,
«Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
факультет бізнесу та сфери обслуговування,
кафедра менеджменту, бізнесу та маркетингових
технологій

Рекомендовано на засіданні
кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
_____ 2023 р.,
протокол № ____

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

Житомир 2023 р

Методичні рекомендації для проведення практичних занять з дисципліни «Стратегія розвитку підприємства» для здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «бакалавр» спеціальностей 073 «Менеджмент», 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», освітньо-професійної програми «Менеджмент», «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»; уклад. О.О. Юшкевич. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка. 2023. 84 с.

Укладач: Олена ЮШКЕВИЧ

Рецензенти:

д.е.н., проф., завідувач кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій Державного університету «Житомирська політехніка» Тетяна ОСТАПЧУК
к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій Державного університету «Житомирська політехніка» Катерина БУЖИМСЬКА

***Навчальне видання
Олена Олександрівна Юшкевич***

Методичні вказівки видано Державним університетом «Житомирська політехніка»

Комп'ютерний набір: Юшкевич О.О.

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Змістовий модуль 1. Стратегія розвитку підприємства: сутність, передумови виникнення, сучасне розуміння та стратегічний контекст підпри.....	5
Тема 1. Стратегія розвитку підприємства: поняття, еволюція концепції.....	5
Тема 2. Місія і цілі підприємства	11
Тема 3. Стратегічний контекст діяльності підприємства	16
Змістовий модуль 2. Стратегічний аналіз підприємства.....	21
Тема 4. Оцінювання зовнішнього середовища підприємства.....	21
Тема 5. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства	27
Змістовий модуль 3. Стратегії діяльності та розвитку підприємства.....	32
Тема 6. Стратегії бізнесу підприємства.....	32
Тема 7. Стратегія диверсифікації діяльності підприємства.....	37
Тема 8. Стратегія зовнішнього розвитку підприємства.....	43
Тема 9. Корпоративна Стратегія розвитку підприємства	48
Тема 10. Матричні методи формування корпоративної стратегії розвитку підприємства.....	52
Змістовий модуль 4. Стратегічні альтернативи підприємства, методики їх формування, оцінки та відбору.....	59
Тема 11. Альтернативність у стратегічному виборі.....	59
Тема 12. Декомпонування корпоративної стратегії.....	65
Тема 13. Загальна характеристика функціональної стратегії.....	70
Тема 14. Стратегічні аспекти у функціональних сферах діяльності підприємства.....	74
Тема 15. Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління в Україні.....	78
Список використаних джерел	81

ВСТУП

В умовах сьогодення закономірно зростає інтерес до теорії і практики управління, яка ґрунтується на грамотній стратегії. Особливо це актуально на рівні підприємства, коли воно стає суб'єктом підприємницької діяльності, володіє економічною самостійністю, відповідає за результати господарської діяльності і т. ін. Саме тоді керівництво підприємства має сформулювати таку стратегію, яка забезпечить йому стабільний розвиток та необхідну конкурентоспроможність на ринку.

Метою вивчення дисципліни є надання знань про теоретичні засади, інструментарій і методи розробки стратегій сучасного підприємства.

Завданнями дисципліни є вивчення методології розробки стратегій підприємства, набуття навичок стратегічного мислення й практичного застосування методологічного апарату дисципліни, формування й реалізації стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання.

Предмет – методологія формування стратегії розвитку підприємства.

Практичні завдання охоплюють основні теми, що вивчаються в межах навчальної дисципліни «Стратегія розвитку підприємства» та включають чотири змістовні модулі, кожен з яких складається з завдань різного рівня складності.

Змістовий модуль 1. Стратегія розвитку підприємства: сутність, передумови виникнення, сучасне розуміння та стратегічний контекст підприємства

ТЕМА 1. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА: ПОНЯТТЯ, ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ

1. Еволюція концепції стратегії розвитку підприємства
2. Сутність стратегії
3. Види стратегій

Мета – вивчення предмету стратегії розвитку підприємства, мети та завдання курсу ознайомлення з концепцією стратегії розвитку підприємства та її еволюцією.

Питання для обговорення

1. У чому полягає предмет вивчення стратегії розвитку підприємства, необхідність, мета та завдання курсу?

2. У чому полягає необхідність запозичення терміна з військового лексикону? Охарактеризуйте ретроспективу терміна «стратегія».

3. Які фази еволюційного розвитку системи планування? Дайте характеристику змісту етапів розвитку стратегічного підходу до організації менеджменту бізнесу.

4. Чому стратегія є основою стратегічного планування?

5. У чому полягає призначення стратегії для забезпечення ефективного функціонування підприємства? Як проявляється відсутність стратегії у підприємства?

6. Визначте основні компоненти стратегічного планування на підприємстві. Який існує між ними зв'язок?

7. Що являють собою тактика підприємства, політика, програми, правила та процедури? Яку роль відіграє стратегічний план в організації виконання програм і проектів?

8. Дайте характеристику напрямків досліджень стратегії розвитку підприємства. Який з них є домінуючим? Які дві основні концепції стратегії є на даний час визначальними?

Тестові завдання

1. *Історично термін «стратегія» був запозичений із:*

- а) політичного лексикону;
- б) права;
- в) військового лексикону;
- г) лексикону державних службовців.

2. *Який зміст найбільш точно визначає предмет дисципліни*

«Стратегія розвитку підприємства»:

- а) способи формування довгострокових цілей;
- б) оцінювання потенційних можливостей підприємства;
- в) стратегічний процес на підприємстві;
- г) вивчення сильних і слабких сторін підприємства.

3. *Яка з перерахованих ознак відповідає етапу стратегічного планування:*

- а) відхід від уяви, що майбутнє підприємства має бути кращим, ніж сьогодні;
- б) планування від досягнутого рівня;
- в) контроль за відхиленнями;
- г) в основі планування – екстраполяційні прогнози.

4. *Необхідність розробки стратегії розвитку підприємствами викликано:*

- а) насиченням світового ринку;
- б) неповнотою інформації про майбутній стан середовища;
- в) нестабільністю ринкового середовища;
- г) усі відповіді правильні.

5. *Кому належить такий вислів: «Стратегія — це продуманий вибір набору видів діяльності, які забезпечують унікальну природу створюваної вартості (цінності)»?*

- а) А. Стрікленду;
- б) А. Томпсону;
- в) Г. Мінцбергу;
- г) Б. Карлофу;
- д) М. Портеру;
- є) І. Ансоффу.

6. *Сучасна Стратегія розвитку підприємства — це:*

а) метод пристосування й налагодження взаємодії із зовнішнім середовищем та «інструмент» діяльності керівництва й управлінського персоналу;

б) «визначник», «індикатор» основних напрямів досягнення поставленої мети та основа для стратегічного аналізу;

в) обидві відповіді вірні.

7. *За змістом Стратегія розвитку підприємства - це:*

- а) наказ керівництва;
- б) модель дій, направлена на досягнення цілей підприємства;
- в) рішення, прийняті на зборах директорів або акціонерів;
- г) інструмент для ведення конкурентної боротьби.

8. *При визначенні стратегії слід керуватись підходом:*

- а) стратегія як процес;
- б) стратегія як результат;

- в) стратегія як засіб;
- в) стратегія як комбінація процесу, засобу та результату.

9. На якому етапі формування і реалізації стратегії розвитку підприємства можливий зворотний зв'язок:

- а) в процесі реалізації стратегії;
- б) після стратегічного аналізу;
- в) після розробки тактичних і операційних планів;
- г) після завоювання сильних конкурентних позицій.

10. У сучасній літературі з менеджменту описано достатньо багато концепцій стратегії. Які з них є основними?

- а) організаційна й управлінська;
- б) філософська й управлінська;
- в) технічно-економічна;
- г) філософська й організаційно-управлінська.

Індивідуальне завдання

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

Таблиця

Аналіз фаз еволюції систем планування

Тип передбачення майбутнього	Пере ваги	Недолі ки
<i>Бюджетування</i> (майбутнє-незмінне минуле)		
<i>Довгострокове планування</i> (майбутнє-екстрапольоване минуле)		
<i>Стратегічне планування</i> (майбутнє – це рішення щодо змін ситуації на ринках)		
<i>Стратегічне управління</i> (майбутнє – визначене у стратегічних рішеннях)		

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

Таблиця

Школи стратегій

Назва школи	Відмітна характеристика	Суть процесу формування	Особливості та сфера

	(формування стратегії)	я стратегії розвитку підприємства	застосування
<i>Прескриптивні школи стратегій</i>			
Дизайну	Формування стратегії як процес осмислення		
Планування	Формування стратегії як формальний процес		
Позиціювання	Формування стратегії як аналітичний процес		
<i>Дескриптивні школи стратегій</i>			
Підприємницька	Формування стратегії як процес передбачення		
Когнітивна	Формування стратегії як ментальний процес		
Навчання	Формування стратегії як процес, що розвивається		
Влади	Формування стратегії як процес ведення переговорів		
Культурна	Формування стратегії як колективний процес		
Середовища	Формування стратегії як реактивний процес		
Конфігурації	Формування стратегії як процес трансформації		

Теми рефератів

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

процесу розробки стратегії.

Теми доповідей

1. Зміна умов світової підприємницької діяльності, ускладнення рівня турбулентності середовища та їх вплив на розвиток систем планування діяльності підприємств.

2. Особливості розробки стратегії розвитку підприємства для діючого та новоствореного підприємства.

3. Послідовність, взаємозв'язок, циклічність та ітеративність (повторюваність) етапів процесу розробки і реалізації стратегії розвитку підприємства.

4. Співвідношення понять стратегія, тактика, політика, процедури і правила підприємства.

Дискусійні та проблемно-орієнтовані питання

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

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

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

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

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

Практичне завдання

Опис стратегії фірми Yamaha

Протягом ряду років попит на фортепіано падав (із середини 1980-х рр. - на 10% щорічно). Сучасні батьки не приділяють заняттям своїх дітей музикою тієї уваги, яку приділяли їм їхні батьки. Щоб «оживити» виробництво цих музичних інструментів, компанія Yamaha провела маркетингове дослідження з метою з'ясувати, як використовують фортепіано в тих родин, які вже придбали інструмент. Дослідження

показало, що переважна більшість інструментів (близько 40 млн.) в Америці, Європі і Японії дуже рідко використовується. У більшості випадків та причина, заради якої вони були куплені, перестала бути актуальною. Діти або припинили свої заняття музикою, або вирости і виїхали з будинку своїх батьків; дорослі члени родин грають на фортепіано вкрай рідко, а то й взагалі ніколи. І тільки невеликий відсоток складають ті, хто дійсно продовжує використовувати цей музичний інструмент за призначенням. Більшість інструментів служить як розкішні меблі і знаходиться в гарному стані. Дослідження також показало, що в основному доходи власників цих інструментів перевищують середній рівень.

Розробники стратегії компанії Yamaha побачили в бездіяльних фортепіано нові потенційні можливості для фірми. Відповідно до нової стратегії на ринку було запропоновано новий пристрій, що створював музичний інструмент на старомодні автоматичні фортепіано, здатні відтворювати величезну кількість мелодій, записаних на 3,5-дюймовому флоппі-диску (на такому ж, як і для комп'ютера). Ціна такого пристрою становила 2500 дол. США. Одночасно Yamaha представила на ринок дисклавір — модель звукового піаніно, що не тільки відтворювало, але й записувало мелодії тривалістю до 90 хв.; роздрібна ціна дисклавіру склала 8000 дол. США. Наприкінці 1988 р. Yamaha запропонувала 30 дисків із різними записами за ціною 29,95 дол. за штуку і планувала збільшити їхню кількість. Yamaha була впевнена, що ці високотехнічні розробки забезпечують великий потенціал для збільшення попиту.

Здійсніть детальний аналіз стратегії фірми Yamaha у галузі виробництва музичних інструментів, на основі якого:

1. *Встановіть генеральну лінію стратегії фірми та виділіть основні складові стратегії фірми;*
2. *Виділіть сильні й слабкі сторони стратегії фірми;*
3. *Що ви змогли б внести нового в стратегію фірми з урахуванням сучасних тенденцій розвитку «музичної індустрії» і потреб суспільства?*

Список рекомендованої літератури

1. Клівець П. Г. Стратегія розвитку підприємства: Навч. посіб. – К.: Академвидав, 2007. – 320 с. – с. 7-20.
2. Ковтун О. І. Стратегія розвитку підприємства: Навч. посібник. 2-ге вид., стереотип. – Львів: «Новий світ – 2000», 2006. – 388 с. – с. 14-27.
3. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школи стратегий / Пер.

с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Издательство «Питер», 2000. – 336 с. – с. 26-287.

4. Шершньова Зоя Євгенівна. Стратегічне управління: Підручник / Київський національний економічний ун- т. –2-ге вид., перероб. і доп. –К. : КНЕУ, 2004. — 700 с. – с. 12-20.

ТЕМА 2. МІСІЯ І ЦІЛІ ПІДПРИЄМСТВА

1. Визначення місії підприємства.
2. Класифікація та ранжування цілей підприємства.
3. Стратегічна прогалина.

Мета – визначення місії, стратегічних цілей та видів діяльності підприємства.

Питання для обговорення

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

Тестові завдання

1. Стратегічне бачення:

- а) готує підприємство до майбутнього та визначає наміри зайняти конкретні ділові позиції;
 - б) встановлює довгострокові напрями розвитку підприємства, визначає наміри підприємства зайняти конкретні ділові позиції на ринку чи його конкретних сегментах, готує підприємство до майбутнього;
 - в) допомагає здійснити аналіз зовнішнього середовища;
 - г) встановлює можливості розвитку підприємства.
2. У сучасній економічній літературі робляться висновки, що добре продумане стратегічне бачення:
- а) готує підприємство до майбутнього;
 - б) встановлює довгострокові напрями розвитку;
 - в) визначає намір підприємства зайняти конкретні ділові позиції;
 - г) вірні відповіді — а), в);

- д) вірні відповіді — б), в);
 - ж) вірної відповіді немає.
 - є) вірні відповіді — а), б), в);
3. *Стратегічне бачення — це:*

- а) основа світогляду, переконання керівника чи власника підприємства;
- б) обрис фізичної границі (меж) інфраструктури підприємства;
- в) перспективний погляд на напрями розвитку діяльності організації, базова концепція того, що організація намагається зробити і чого досягти;
- г) першочергові завдання підприємства.

4. *Під поняттям «кредо» розуміють:*

- а) політичну спрямованість діяльності керівника;
- б) загальні вимоги до формалізації мети підприємства;
- в) бажаний ринковий результат діяльності підприємства за певний період часу;
- г) символ віри, основу світогляду, переконання керівника чи власника підприємства.

5. *Філософія бізнесу поєднує:*

- а) мотивацію виробників товарів до використання сучасних, ефективних технологій і прагнення дотримуватися найвищих стандартів у сфері контролю якості товарів;
- б) встановлення й підтримання доброзичливих відносин зі споживачами, постачальниками, персоналом та іншими цільовими групами;
- в) прагнення до забезпечення комфортних умов і персоналу, і споживачам;
- г) усі відповіді правильні.

6. *Вкажіть послідовність формування стратегії розвитку підприємства:*

- а) формування стратегічного бачення, місії і розробка стратегії;
- б) формування кредо керівника чи власника підприємства, стратегічного бачення, мети, розробка стратегії;
- в) формування керуючої підсистеми підприємства, керованої підсистеми, розробка стратегії;
- г) встановлення мети, яка в подальшому є основою розробки стратегії розвитку підприємства

7. *Стратегію як мету управління можна визначити як:*

- а) ідеальну модель підприємства, в якій реалізується бачення його керівників (власників);
- б) наперед визначений результат діяльності підприємства;
- в) систему управлінських рішень;

г) систему організаційних рішень.

8. *За умови ринкового розвитку економічної системи місію підприємства можна ототожнювати з генеральною метою. Чи вірне це твердження?*

а) частково;

б) цілком вірне;

в) цього робити не варто;

г) щоб так стверджувати, необхідно створити сприятливі умови функціонування й розвитку підприємства.

9. *Під місією підприємства, фірми, компанії слід розуміти:*

а) чітко визначений ринковий результат;

б) план загальних дій задля досягнення визначеного ринкового результату;

в) систему ретельно відібраних першочергових завдань;

г) основну, загальну мету організації, чітко виражену причину її існування, її призначення.

10. *Стратегічні цілі:*

а) спрямовані на зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку;

б) передбачають підвищення значень таких показників діяльності підприємства, як обсяг прибутку й віддача від інвестицій;

в) передбачають підвищення значень таких показників діяльності підприємства, як залучення готівки і збільшення обсягів позик;

г) передбачають підвищення значень таких показників діяльності підприємства, як обсяг прибутку, віддача від інвестицій, залучення готівки, збільшення обсягів позик і дивідендів.

Індивідуальне завдання

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

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

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

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

Теми рефератів

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

Теми доповідей

1. Бачення сучасної компанії через призму знань. Метод *Vision*.
2. Роль особистості керівника у формулюванні стратегічного бачення майбутнього підприємства.
3. Цінності і наміри вищого керівництва як основа визначення місії та цілей підприємства

Дискусійні та проблемно-орієнтовані питання

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

Практичне завдання

Ситуація 3 приводу трактування терміна «стратегічне бачення» можна сперечатися досить довго. Однак краще розглянути вже давно відомі формалізовані приклади розуміння стратегічного бачення. Одним із таких прикладів є практика компанії *Delta Airlines*. Наприкінці 1993 р. Р. В. Ален, виконавчий директор компанії *Delta Airlines*, так описав стратегічне бачення і місію компанії: «... Ми хочемо, щоб *Delta* стала обраною Всесвітньою Авіалінією.

Всесвітньою, оскільки ми збираємося залишатися новаторською, агресивною, етичною та успішною компанією-конкурентом, забезпечуючи найвищі стандарти обслуговування клієнтів. Ми будемо продовжувати шукати можливість розширення нашого бізнесу внаслідок освоєння нових маршрутів і створення світового альянсу.

Авіалінією, оскільки ми збираємося залишитися в бізнесі, який ми знаємо найкраще. Це авіаперевезення й супутні послуги. Ми віримо в довгострокові перспективи зростання прибутку в даній галузі і будемо продовжувати концентрувати увагу на посиленні своїх позицій у цій сфері діяльності і спрямовувати сюди інвестиції.

Обраною, оскільки ми цінуємо лояльність наших клієнтів, службовців та інвесторів. Для пасажирів і вантажовласників ми будемо

продовжувати забезпечувати кращий сервіс і додаткові вигоди. Для персоналу ми будемо продовжувати пропонувати цікавішу, орієнтовану на кінцевий результат роботу, що дає змогу оцінити й відповідним чином винагородити їхній внесок у загальну справу. Для наших акціонерів ми будемо постійно заробляти, забезпечуючи високу фінансову віддачу».

Проаналізуйте стратегічне бачення компанії Delta Airlines. Дайте відповіді на такі запитання й завдання. Якою бачиться менеджером їхня компанія до кінця другого тисячоліття?

Прокоментуйте елемент мотивації «Чому так, а не інакше?»

Через стратегічне бачення визначте місію компанії

Які основні напрямки роботи компанії стосовно виконання місії?

Список рекомендованої літератури

1. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: Навч. посібник /О.І. Ковтун. – Л.: «Новий світ», 2016. – 388 с.
2. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ : КНЕУ, 2012. 523с.
3. Піжук О. І. Стратегія підприємства : навч. посіб. / О. І. Піжук. – Ірпінь : Університет ДФС України, 2018. – 390 с.
4. Стратегія підприємства: конспект лекцій / укладачі: І. Б. Дегтярьова, М. О. Харченко. Суми : Сумський державний університет. 2016. 80 с.
5. Стратегія підприємства: навч. посіб. / А. П. Наливайко, Н. М. Гарашенко, 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.
6. Чухрай Н. І., Просович О. П. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: підручник. Львів. : Львів. політехніка, 2015. 500 с.
7. Чухрай Н.І., Просович О. П. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. Львівська політехніка. 2015. 284 с.
8. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / М.Е. Портер / Пер. З англ. А. Олійник, Р. Сільський. – К.: Основи, 1998. – 390 с.

ТЕМА 3. СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТЕКСТ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1. Характерні особливості стратегічного контексту підприємства
2. Ознаки, зміст та перелік типових стратегічних рішень
3. Конкурентні переваги і концепція стратегічних груп

Мета – уявлення про стратегічний процес та ознайомлення з можливими ситуаціями, що створюються в процесі стратегічної діяльності різних організацій при їх активній взаємодії з зовнішнім середовищем, та їх вирішенням.

Питання для обговорення

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

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

3. Чи можлива стратегія без визначення вектора розвитку організації?

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

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

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

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

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

Тестові завдання

1. *Розширення й покращення номенклатури продукції це одна із:*

- a) стратегічних цілей;
- б) фінансових цілей;
- в) складових корпоративної стратегії розвитку підприємства.

2. *Під поняттям «стратегічний набір» слід розуміти:*

- a) перелік завдань, які необхідно вирішити в першу чергу;
- б) перелік завдань на далеку перспективу;
- в) систему стратегій різного типу, які формуються і відпрацьовуються підприємством на визначений період часу з

урахуванням специфіки його функціонування;

г) набір правил і принципів, які покладено в основу діяльності підприємств на певному сегменті ринку.

3. *«Стратегічний набір» підприємства - це:*

а) система стратегій різного типу;

б) визначена кількість конкретних стратегій;

в) усі відомі стратегії;

г) антикризова програма.

4. *До складу стратегій «стратегічного набору» підприємства входять:*

а) загальна Стратегія розвитку підприємства і загальні конкурентні стратегії за окремими бізнес-напрямами;

б) стратегії для кожної з функціональних підсистем (підрозділів, служб) підприємства;

в) ресурсні стратегії для досягнення стратегічних цілей загального, функціонального й продуктово-товарного напрямів;

г) усі відповіді вірні;

д) вірні відповіді — б), в).

5. *Корпоративна Стратегія розвитку підприємства передбачає:*

а) дії щодо зміцнення своїх позицій на ринку й підходи до управління справами всередині організації;

б) вирішення завдань операційного рівня;

в) управлінські рішення стосовно формування маркетингової політики підприємства;

г) наміри керівництва стосовно подальшого розвитку кадрової стратегії.

6. *Ділова стратегія передбачає переважно дії, підходи, зусилля, спрямовані лише на:*

а) організацію системи управління підприємством;

б) виробництво якісної продукції;

в) розширення кола потенційних споживачів;

г) забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу.

7. *У чому полягає відмінність між корпоративною і діловою стратегією?*

а) у тому, що ці стратегії розробляють керівники різних рівнів управління підприємством;

б) у тому, що корпоративна стратегія - це стратегія для компанії в цілому і сфер її діяльності, а ділова стратегія – це стратегія лише для кожного окремого виду діяльності компанії;

в) ця відмінність умовна;

г) відмінності не існує.

8. *За своєю суттю і змістом функціональна стратегія належить до:*

- а) загального плану управління підприємством;
- б) операційного рівня управління підприємством;
- в) конкретного плану управління поточною та основною діяльністю підрозділу;

г) стратегічних ініціатив підприємства.

9. *Операційна стратегія визначає:*

- а) загальний напрям розвитку підприємства;
- б) як забезпечити виконання стратегічно важливих оперативних завдань, наприклад, купівлю матеріалів, керування запасами, транспортування, ремонт і т. ін.;

в) як забезпечити виконання стратегічних планів;

г) як оновити стратегічні ініціативи підприємства.

10. *Хто бере участь у формуванні «стратегічного набору» підприємства?*

а) корпоративний керівник;

б) директор підприємства;

в) фахівці всіх рівнів управлінської ієрархії;

г) фахівці операційного рівня.

Індивідуальне завдання

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

2. Здійсніть порівняльну характеристику стратегічних рішень у формі таблиці.

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

Теми рефератів

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

Теми доповідей

1. Еволюція поглядів на сучасну організацію.
2. Чому менеджери створюють «погані» стратегії.
3. Модель «стратегічного набору» як адаптера до ринку.

Дискусійні та проблемно-орієнтовані питання

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

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

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

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

Практичне завдання

Ситуація 1. В журналі «Секрет фірми» було наведено приклад невдалої комерціалізації однієї новинки. В рубриці «Робота над помилками» в одному з номерів СФ розповідалось про розробку і реалізацію приладу, який був винайдений в 2008 році Девідом Яном. Цей прилад, названий *Sybiko*, являв собою гібрид персонального цифрового помічника, електронної гри, радіочату в локальній мережі, можливості підключення до комп'ютеру, Інтернету і електронній пошті.

Завдяки поєднанню низки сприятливих обставин вихід такої новинки на американський ринок в 2010 році виявився успішним. *Sybiko* швидко ставала сенсацією американського ринку електронних іграшок. Її визначили продуктом № 1 на нью-йоркській виставці *ToyFairShow*. Зростання кількості користувачів цієї новинки відбувалось стрімко: 35 тис. в квітні 2010 р., 210 тис. в січні 2011 р., 350 тис. в жовтні 2011. Щоб ще більше зацікавити ринок, *Sybiko Inc* пообіцяла кожен день випускати по новій грі. В результаті з квітня 2010 року по вересень 2011 року компанією було випущено 450 нових ігор і розважальних додатків.

Кульмінаційний момент комерціалізації інновації настав в кінці 2011 року. За підсумками маркетингових досліджень, *Sybiko* потрапила в перші рядки рейтингу різдвяних подарунків, які мріють отримати діти. Вирішивши скористатись сприятливою ситуацією на

ринку, компанія спрямувала майже всі свої засоби на виробництво 400 тис. виробів. Однак до Різдва в американські магазини встигло надійти тільки 250 тис. іграшок, і до початку 2011 року близько 10 млн. дол. виявились замороженими в 150 тис. товару з новорічної партії.

За оцінками власників компанії, ця обставина багато в чому привела до загибелі бізнесу. Серед основних проблем партнери Девіда Яна називають стратегічні помилки, такі як надмірні витрати на щоденний випуск нової гри, і тактичні – вкладення всіх залучених інвестицій в комплектуючі вироби. Зі свого боку, можна припустити, що проведення оцінки інноваційного потенціалу в даному конкретному випадку могло передбачити ситуацію втрати фінансової стійкості і банкрутства. Для цього достатньо оцінити сукупні витрати на забезпечення виробничого і інноваційного процесів і далі співставити їх з розміром основних джерел засобів.

Відповідно до якого підходу відбувалось втілення результатів наукових досліджень і розробок?

Охарактеризуйте методи науково-технічного підприємництва.

Список рекомендованої літератури

1. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: навчальний посібник Київ: ЛіраК, 2015. 324 с.
2. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: Навч. посібник /О.І. Ковтун. – Л.: «Новий світ», 2016. – 388 с.
3. 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.
4. Стратегія підприємства: конспект лекцій / укладачі: І. Б. Дегтярьова, М. О. Харченко. Суми : Сумський державний університет. 2016. 80 с.
5. Стратегія підприємства: навч. посіб. / А. П. Наливайко, Н. М. Гарашченко, 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.
6. 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.
7. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / М.Е. Портер / Пер. З англ. А. Олійник, Р. Сільський. – К.: Основи, 1998. – 390 с.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА

ТЕМА 4. ОЦІНЮВАННЯ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

1. Сутність стратегічного аналізу.
2. Зовнішнє середовища підприємства побічного (непрямого) впливу.
3. Оцінювання зовнішнього середовища прямого впливу.

Мета – методологія аналізу та оцінки зовнішнього середовища.

Питання для обговорення

1. Як здійснюється взаємовплив підприємства і зовнішнього середовища?
2. Які з зовнішніх факторів, на ваш погляд, вимагають щоденної уваги в першу чергу?
3. Що собою являє внутрішнє середовище організації з погляду вироблення стратегії?
4. Що необхідно аналізувати в першу чергу - вплив зовнішнього середовища організації чи внутрішнього? Чому?
5. Що дає досліднику аналіз сильних і слабких сторін підприємства?
6. Що таке SWOT? Поясніть суть і призначення.
7. Що дає досліднику «матриця можливостей»?
8. Які основні питання повинні зважуватись у процесі комплексного аналізу стану компанії?
9. Які основні фактори розглядаються менеджером у процесі SWOT- аналізу?
10. Що розуміється під конкурентоспроможністю компанії в світі цін і витрат?
11. Які підходи до вибору стратегії ви знаєте?
12. У чому суть методу PEST?
13. У чому, на ваш погляд, можуть полягати слабкі сторони компанії?

Тестові завдання

1. Успіх діяльності підприємства, фірми, компанії значною мірою залежить від:

- a) накопиченого фінансового ресурсу;
- б) моделі поведінки в ситуації, яка склалася;
- в) правильно сформованого співвідношення виконавців та

управлінців;

г) уміння дуже швидко і правильно виділити значимі фактори, що впливають на вибір.

2. До елементів макросередовища підприємства не належить:

а) банківська установа, в якій відкритий поточний рахунок підприємства;

б) Національний банк України;

в) купівельна спроможність населення;

г) вимоги екологічного законодавства.

3. До зовнішніх відносяться такі фактори:

а) сильні й слабкі сторони підприємства;

б) філософія бізнесу;

в) загальні цінності;

г) корпоративна культура;

д) можливості підприємства та існуючі загрози зовнішнього середовища.

4. Критерій відповідності зовнішньому середовищу дає можливість здійснити таку оцінку стратегії розвитку підприємства:

а) якісну;

б) кількісну;

в) якісну й кількісну;

г) комплексну.

5. Зовнішнє середовище підприємства це:

а) все, що знаходиться за межами підприємства;

б) фактори, які прямо не впливають на підприємство, а створюють навколо певну атмосферу;

в) фактори, що безпосередньо діють на підприємство;

г) всі умови і фактори, що знаходяться за межами підприємства і прямо чи опосередковано діють на нього.

6. Макросередовище впливає на економіку підприємства:

а) через створення певної атмосфери бізнесу;

б) через мікросередовище;

в) безпосередньо;

г) всіма трьома шляхами.

7. Мікросередовище впливає на економіку підприємства:

а) створюючи певну атмосферу;

б) безпосередньо;

в) опосередковано;

г) через макросередовище.

7. Що виділяється як наслідок аналізу зовнішнього середовища:

а) загрози;

- б) можливості;
- в) критичні для підприємства фактори;
- г) все назване.

8. *Конкурентна позиція підприємства в галузі залежить:*

- а) від сил конкуренції, що діють у галузі;
- б) від вибору типу конкурентної стратегії;
- в) від першого і другого?;
- г) від першого і другого.

9. *Кого і чого не відносять до сил конкуренції у галузі (за І. Портером):*

- а) клієнти і постачальники;
- б) конкуренти, що надійно закріпились у галузі;
- в) загрози з боку товарів-субститутів;
- г) загрози середовища?

10. *Високу конкурентоспроможність підприємства, конкурентну перевагу в галузі забезпечують:*

- а) стратегія високої якості;
- б) стратегія низьких витрат;
- в) стратегія зростання;
- г) правильні відповіді 1 і 2?

11. *Конкурентна перевага означає:*

- а) обов'язково значні розміри підприємства;
- б) тривалий період перебування на даному ринку;
- в) доходи, вищі за середньогалузеві, забезпечені високим потенціалом і компетенцією в галузі;
- г) чи правильні відповіді 1 і 2?

12. *Що не відноситься до характеристики конкурентних переваг високого порядку:*

- а) дешева робоча сила;
- б) унікальна технологія;
- в) стійка конкурентоспроможність

Індивідуальне завдання

Побудуйте довільну, найбільш детальну і повну схематичну модель середовища діяльності підприємства, яку потрібно враховувати при розробці його стратегії.

Теми рефератів

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

Теми доповідей

1. Методика діагностики і прогнозування макросередовища.
2. Методика діагностики і прогнозування мікро середовища.
3. Методика аналізу галузі.
4. Оцінка і прогнозування загроз та можливостей зовнішнього середовища.
5. Прогнозування поведінки споживачів.
6. Оцінка стейкхолдерів.

Перелік запитань для бліцопитування

(відповідати одним-двома словами на кожне)

1. До якого середовища відносять імідж підприємства?
2. Яке середовище складається з елементів-факторів непрямої дії?
3. Який вплив на підприємство мають елементи-фактори мікросередовища?
4. Загрози, що призводять до критичного стану і руйнувань на підприємстві, при високій ймовірності реалізації, оцінюють як...
5. Якщо конкурентні сили відчутно не впливають на ситуацію в галузі, то вона, з точки зору високої прибутковості, є...
6. Які елементи середовища впливають на підприємство?
7. За якою ознакою групують підприємства при складанні карти стратегічних груп у галузі?
8. Як слід використовувати стейкхолдерів з високими можливостями впливу на дане підприємство і високою зацікавленістю ним?
9. Які ще групи елементів-факторів Ви знаєте, крім зовнішнього, внутрішнього і мікросередовища?
10. Що моделюють стосовно факторів макросередовища при їх аналізі на конкретному підприємстві?
11. Які конкурентні переваги має підприємство, що використовує дешеві засоби праці, сировину і робочу силу?
12. З врахування чого бажано почати аналіз галузі?
13. Як оцінюють загрози зовнішнього середовища з точки зору ймовірності їх реалізації і можливих ...
14. Яка ще вимога пред'являється до сегментації ринку, крім доступності вимірюваності?
15. На основі яких конкурентних переваг конкурують підприємства, що входять до однієї стратегічної групи?
16. Які ще конкурентні сили у галузі Ви знаєте, крім відомих конкурентів, покупців, продавців, товарів-субститутів?
17. До якого середовища відноситься конкурентне середовище?
18. Шляхом задоволення чого намагаються досягти високої

прибутковості підприємства в конкурентній боротьбі?

19. Як називають зовнішніх партнерів, які зацікавлені у розвитку підприємства і здатні впливати на нього?

20. Діапазон конкуренції – це широта чого?

21. Чим є конкурентне середовище для діяльності підприємства? Його ...

22. Виявленням чого є позитивним результатом аналізу макросередовища?

23. Як називають процес поділу ринку на групи покупців за схожими параметрами?

24. За якими ознаками можна охарактеризувати зовнішнє середовище підприємства крім, складності, взаємообумовленості, багатоваріантності, динамізму і мінливості?

25. Як оцінюють можливість зовнішнього середовища з точки зору ступеня впливу на підприємство і ймовірності ..

26. Яке застосування мають загальні стратегії І. Портера?

27. До якого фактора макросередовища відносять розвиток інновацій?

28. До якого середовища відносять фактор «Розвиток НТП»?

29. Який середній показник у галузі знижують конкуренти за інтенсивної

конкуренції?

30. Яких ймовірних кроків слід чекати від агресивних конкурентів?

31. На що зважають при складанні карти стейкхолдерів, крім їх можливостей впливати на підприємство?

32. До якого середовища відносять рівень розвитку маркетингу?

33. Про який попит йдеться, якщо він стає критерієм привабливості галузі?

34. Що характеризує стадію розвитку галузі?

35. До якого середовища відносять стейкхолдерів?

36. Якою є інтенсивність конкуренції у галузі, якщо підприємство може отримувати прибуток вищий від середнього, інвестуючи лише у виробництво?

Практичне завдання

Вправа. Внаслідок сканування, і моніторингу мікросередовища сільськогосподарського підприємства «Воля», встановлено дію наступних факторів: 1. Стабілізується попит на цукрові буряки. 2. Підвищується ставка на кредит господарство банку «Аваль», що обслуговують. 3. Дорожчають енергоносії. 4. Зростає попит на картоплю і овочі. 5. Зростає конкуренція з фермерами на зерновому

ринку. 6. Скорочується попит на м'ясо. 7. Дорожчають мінеральні добрива. 8. Знижуються ціни на тернопільські бурякокомбайни. 9. Здешевлюються кредити міжнародних фондів. 10. Вийдуть на пенсію 20% працюючих. 11. Маслозавод помітно знижує закупівельні ціни. 12. Рівень безробіття в селі знизиться до 23%. 13. Зростає чисельність худоби в домашніх господарствах населення.

Завдання: 1. Зобразить методику аналізу мікросередовища. 1.1. Згрупуйте названі фактори. 1.2. Передбачте їх вплив на ПСП «Воля». 1.3. Запропонуйте ПСП заходи для ліквідації загроз і використання можливостей мікросередовища. 1.4. Ілюструйте роботу таблицею з наступними графами: а) групи факторів, б) назва факторів мікросередовища, в) можливий вплив факторів на ПСП г) загрози (+), можливості (-); д) заходи ПСП з ліквідації загроз і використання можливостей. 2. Крім цього, виокремте критичні для ПСП фактори, загрози і можливості.

Список рекомендованої літератури

1. Ігнатєва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2019. 464 с.
2. Піжук О. І. Стратегія підприємства : навч. посіб. / О. І. Піжук. – Ірпінь : Університет ДФС України, 2018. – 390 с.
3. 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.
4. Стратегія підприємства: навч. посіб. / А. П. Наливайко, Н. М. Гарашенко, 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.
5. 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.
6. Чухрай Н.І., Просович О. П. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. Львівська політехніка. 2015. 284 с.
7. Саєнко М. Г. Стратегія розвитку підприємства: Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с. – с. 33-74

ТЕМА 5. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1. Складові стратегічного потенціалу
2. Оцінювання стратегічного потенціалу підприємства
3. Ефект синергізму, його сутність і типи
4. Здійснення комплексної діагностики середовища підприємства за допомогою SWOT-аналізу

Мета – методологія оцінки внутрішнього стану підприємства та вибору його стратегічної позиції.

Питання для обговорення

1. У чому полягає взаємозв'язок понять внутрішнє середовище та потенціал підприємства? Охарактеризуйте значущість стратегічного потенціалу.

2. В чому полягає зміст поняття «Стратегічний потенціал підприємства»?

3. Які елементи визначають загальну структуру потенціалу підприємства? Які об'єктні та суб'єктні складові складають його зміст?

4. Чим визначається перевага одного підприємства над іншим на ринку відповідно до теорії конкуренції?

5. Який зміст вкладається у поняття «ключові фактори успіху»? Що є спільного та відмінного між ринковими факторами успіху та ключовими компетенціями?

6. Якими чинниками визначається ступінь задоволення споживача покупкою?

7. Що таке конкурентні переваги підприємства? Якими властивостями характеризуються конкурентні переваги?

8. У чому полягає сутність концепції ланцюгу створення вартості?

9. Яку інформацію можна отримати, здійснивши SWOT-аналіз та побудувавши SWOT-матрицю?

Тестові завдання

1. У сучасній економічній літературі поняття «організація» розглядається як деякий відносно відокремлений структурний підрозділ у загальній системі суспільного розподілу праці. Критеріями такого відокремлення є:

- а) економічна самостійність;
- б) організаційна цілісність і можливість виокремлення загального результату роботи;
- в) економічна самостійність, організаційна цілісність і можливість

виокремлення загального результату роботи, наявність спеціалізованих інформаційних структур;

г) наявність спеціалізованих інформаційних структур.

2. *До внутрішніх відносяться такі фактори:*

а) сильні й слабкі сторони підприємства;

б) рівень конкуренції;

в) соціальні, політичні та інші регулюючі норми;

г) привабливість галузі;

д) можливості підприємства та існуючі загрози зовнішнього середовища.

3. *Слабкі й сильні сторони підприємства, його конкурентні можливості визначають здебільшого:*

а) загальні цінності підприємства;

б) сферу діяльності, в якій підприємство може досягти достатнього успіху;

в) сфери, які є для підприємства найбільш ризикованими;

г) вірні відповіді — а), б);

д) вірні відповіді — б), в).

4. *Під потенціалом підприємства в стратегічному управлінні розуміється:*

а) можливість підприємства до швидкої самоліквідації;

б) підприємницькі здібності головного менеджера;

в) сукупність можливостей підприємства з випуску товарів і послуг;

г) обсяг обробленої інформації, її достовірність, своєчасність;

д) менеджмент, як сукупність теорії, знань та вмінь.

5. *Конкурентоспроможність підприємства – це:*

а) здатність підприємства протистояти конкурентам;

б) ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства щодо здобуття й утримання протягом тривалого часу конкурентної переваги;

в) здатність підприємства продавати такий товар, що користується попитом на ринку;

г) спроможність підприємства функціонувати на ринку.

6. *Які з наведених чинників не впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства?*

а) ресурси (потенціал) і продуктивне їх використання;

б) завантаження виробничих потужностей;

в) вміння керівництва підприємства отримувати пільгові кредити;

г) зв'язки керівництва з керівниками регіону, країни, з засобами масової інформації.

7. *“Критичні точки” організаційного середовища – це:*

а) найбільш значущі елементи середовища, які впливають на

діяльність підприємства та його стратегію;

б) мінімальний обсяг продажів, що забезпечує беззбитковість роботи підприємства;

в) рівень кінцевих економічних показників діяльності підприємства, при досягненні якого виникає об'єктивна потреба в корегуванні стратегії.

8. Які фактори конкурентоспроможності можуть бути віднесені до факторів внутрішнього середовища?

а) система оподаткування;

б) гнучкість технології;

в) вимоги екологічного законодавства;

г) ціни на сировину й матеріали.

9. Яке з наведених тверджень можна вважати перевагою SWOT-аналізу?

а) об'єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього і внутрішнього середовища;

б) добра адаптація до середовища, що постійно змінюється;

в) потужна підтримка прийняття конкретних управлінських рішень;

г) періодична діагностика ринку та ресурсів підприємства.

10. SWOT-аналіз потенціалу підприємства націлений:

а) на максимальне задоволення потреб споживачів;

б) на забезпечення максимальної ефективності використання потенціалу;

в) на визначення привабливості ринку взагалі та виявлення позиції підприємства на ньому;

г) на виявлення сил і слабкостей, загроз і можливостей з метою розвитку сил у відповідності з обмеженими можливостями.

Індивідуальне завдання

1. Здійсніть мультивекторну оцінку і дайте характеристику відомого Вам підприємства з позицій його стратегічного становища і розвитку на перспективу

2. Проаналізуйте ключові фактори успіху навчального закладу, в якому Ви навчаєтесь у вигляді таблиці.

	Сьогодні	Через 3-5 років
Стратегічні фактори		
Базові фактори		

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

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

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

Теми рефератів

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

Теми доповідей

1. Компетенції підприємства як стратегічний актив.
2. Конкурентоспроможність підприємства: дефініції, точки зору.
3. Формування стратегії управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства.

Дискусійні та проблемно-орієнтовані питання

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

Практичне завдання

Вибір стратегії розширення фермерського господарства

Надія та Василь Савченки, власники фермерського господарства на Херсонщині, міркували, що їм далі робити. Це подружжя розпочало свій прибутковий бізнес із виготовлення джемів та желе на власній ділянці п'ять років тому. Обидва вважали, що вони можуть спокійно розширити бізнес шляхом виходу на нові ринки через поліпшення збуту. Але їх дочка Оксана була переконана, що слід розширити асортимент виробів випускати не тільки джеми та желе з чорної смородини, а й із малини, яблук, персиків

та полуниць.

Очікувалося, що продаж поточного року вийде на рівень приблизно 88 тис. грн. Витрати виробництва дорівнюють 85 тис. грн.

Щоб подвоїти вихід продукції, Савченки мають придбати обладнання вартістю 10 тис. грн. Місцевий банк висловив готовність надати позику, щоб оплатити витрати (10 тис. грн. під 5% річних). Якщо розширювати асортимент продукції, потрібно буде знайти постачальників високоякісних ягід, незважаючи на можливий недорід. Також треба знайти дистриб'юторів, що будуть зацікавлені в торгівлі в містах України обмеженими поставками товару, що пропонується фермерським господарством Савченків.

1. Сформулюйте і напишіть місію фермерського господарства з урахуванням поточного стану бізнесу. Чи зможе подружжя Савченків часно віддати кредит банку?

2. Проведіть аналіз «Сильні сторони — слабкі сторони — можливості — загрози» стосовно обраного способу розширення бізнесу.

Список рекомендованої літератури

1. Саєнко М. Г. Стратегія розвитку підприємства: Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с. – с. 75-105.
9. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2019. 464 с.
10. Дикань В.Л. Стратегічне управління. Центр навчальної літератури (ЦУЛ). 2019. 272 с.
11. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ : КНЕУ, 2012. 523с.
12. Піжук О. І. Стратегія підприємства : навч. посіб. / О. І. Піжук. – Ірпінь : Університет ДФС України, 2018. – 390 с.
13. 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.
14. Толуб'як В. С., Королюк Ю. Г., Дудкіна О. П., Попович Т. М. Стратегічне управління: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 213 с.
15. Чухрай Н. І., Просович О. П. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: підручник. Львів. : Львів. політехніка, 2015. 500 с.
16. Чухрай Н.І., Просович О. П. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. Львівська політехніка. 2015. 284 с.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3. СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

ТЕМА 6. СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ ПІДПРИЄМСТВА

1. Поняття, призначення і зміст стратегій бізнесу підприємства, специфіка та порядок їх формування

2. Типи стратегій бізнесу підприємства та їх характеристика

Мета – ознайомлення зі змістом, різновидами та методологією розробки стратегій бізнесу.

Питання для обговорення

1. Поясніть основні відмінності між корпоративною і конкурентними стратегіями. В чому полягає їх взаємозв'язок?

2. Назвіть відомі Вам класифікації конкурентних бізнес-стратегій. Що лежить в основі цих класифікацій, яка між ними відмінність? Яким чином здійснюється оцінка обраної стратегії?

3. Які основні підходи застосовують фірми на бізнес-рівні для забезпечення собі стратегічної переваги у діючому або/і новому бізнесі в майбутньому, а відтак, які лягають в основу вироблення стратегії поведінки фірми в окремих СЗГ? У чому полягає роль стратегій бізнесу і стратегічних бізнес-центрів?

4. Охарактеризуйте три базові конкурентні стратегії М. Портера.

5. Розкрийте суть стратегії лідерства за витратами, її ризики. В яких випадках доцільно застосовувати стратегію лідерства за витратами і як її використовувати для захисту від впливу відомих конкурентних сил (за М. Портером)?

6. Розкрийте суть стратегії широкої диференціації і основних підходів до її успішної реалізації. Розкрийте суть стратегії ринкової ніші. Які типові стратегії слід обирати підприємствам з різним конкурентним статусом?

Тестові завдання

1. Метою конкурентних стратегій підприємства є:

- утримання підприємства «на плаву»;
- утримання частки ринку;
- швидке досягнення конкурентних переваг на ринку і зацікавлення широкого кола потенційних споживачів;
- досягнення значної прибутковості протягом короткого періоду часу.

2. «Стратегічний набір» конкурентних стратегій складається із:

- стратегій фокусування та лідерства;
- стратегій лідерства у зниженні витрат, диференціації та фокусування;

в) стратегій диференціації та фокусування;

г) стратегії диференціації.

3. Яка із стратегій спрямована на забезпечення клієнтів товарами і послугами, які найбільше відповідають їхнім смакам і вимогам?

а) сфокусована стратегія диференціації;

б) сфокусована стратегія низьких витрат;

в) стратегія лідерства у витратах;

г) стратегія широкої диференціації.

4. Яка із стратегій орієнтована на вузький сегмент покупців, де підприємство випереджає своїх конкурентів за рахунок нижчих витрат?

а) сфокусована стратегія диференціації;

б) сфокусована стратегія низьких витрат;

в) стратегія лідерства у витратах;

г) стратегія широкої диференціації.

5. Стратегія широкої диференціації спрямована переважно на:

а) збільшення асортименту вироблюваної продукції;

б) збільшення обсягів виробництва;

в) надання вироблюваній підприємством продукції специфічних особливостей, відмінних від особливостей товарів конкурентів;

г) захоплення нових ринків.

6. Отримання стійких переваг за витратами і використання їх як основи для боротьби з конкурентами шляхом захоплення частки ринку - це мета:

а) сфокусованої стратегії низьких витрат;

б) стратегії лідерства у витратах;

в) стратегії широкої диференціації;

г) сфокусованої стратегії диференціації.

7. До основних конкурентних стратегій належать:

а) стратегії лідерства у витратах і широкої диференціації;

б) стратегії оптимальних витрат і фокусування на низьких витратах;

в) стратегія фокусування на диференціації;

г) вірні відповіді — а), б), в);

д) вірні відповіді — б), в).

8. Загальні конкурентні стратегії (за М. Портером) існують у вигляді:

а) стратегій позиціонування і лідерства;

б) стратегій лідерства у зниженні витрат, диференціації і фокусування;

в) стратегій диференціації і фокусування;

г) ресурсозабезпечувальних стратегій.

9. Стратегія диференціації в загальному значенні — це:

а) процес захоплення нового сегмента ринку;

- б) процес освоєння виробництва нових видів продукції, які раніше підприємством не випускалися;
- в) налагодження партнерських відносин із підприємствами галузі;
- г) вихід підприємства на так звані загальні ринки, тобто ринки інших регіонів, держав;
- д) розділ, розподіл цілого на частки з якісно відмінними характеристиками.

10. Які елементи дають можливість оптимізувати стратегію низьких витрат?

- а) виробничі потужності, витрати на сировину, матеріали, енергоносії, продуктивність праці, система розподілу;
- б) тільки витрати на сировину, матеріали, енергоносії;
- в) тільки система розподілу й витрати на сировину, матеріали, енергоносії;
- г) виробничі потужності й витрати на сировину.

Індивідуальне завдання

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



2. Здійсніть характеристику глобальних стратегій бізнесу

Таблиця

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

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

Теми рефератів

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

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

Теми доповідей

Стратегія бізнесу *McDonalds*.

Аудит бізнес-стратегії.

Дискусійні та проблемно-орієнтовані питання

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

2. Типові ситуації застосування стратегій бізнесу.

Практичне завдання

Вправа 1

Підприємство займає міцну позицію на ринку, має можливість випускати продукцію дешевшу ніж конкуренти, до того ж добробут споживачів почав зростати і значна їх чисельність вже пред'являє підвищену увагу до функціональних особливостей товару; з другого боку, гнучка технологія і кваліфікація кадрів дають можливість створювати багато модифікацій товару;

Завдання: Яку базову конкурентну стратегію можна запропонувати підприємству? Дайте їй характеристику.

Вправа 2

Підприємства району належать до чотирьох типів. Підприємства першого типу, не мають стабільної технології, випускають товари виробництво яких легко і швидко освоюється. Вся діяльність цих підприємств ґрунтується на швидкій реакції на зміну ситуації на ринку.

Підприємства другого, найбільш поширеного типу, навпаки, використовують порівняно стабільні технології, які застосовують роками, дещо вдосконалюючи. Для них існуюча система технологічних процесів є базовою. Заміна технології означала б появу майже нового підприємства.

Два підприємства району будують свій бізнес на постійному освоєнні нових, невідомих товарів. Нерідко вони програють, але за рахунок освоєння новинок, мають значні конкурентні переваги і їх бізнес процвітає. Нарешті одне підприємство випускає ортопедичну

продукцію одного виду.

Завдання: 1. До якого типу базових стратегій конкурентоздатності можна віднести кожен виділену групу підприємств, як прийнято називати той чи інший тип?

3. Запропонуйте базову стратегію конкурентоспроможності для кожної із виділених груп підприємств.

Список рекомендованої літератури

1. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2019. 464 с.
2. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: навчальний посібник Київ: ЛіраК, 2015. 324 с.
3. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: Навч. посібник /О.І. Ковтун. – Л.: «Новий світ», 2016. – 388 с.
4. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ : КНЕУ, 2012. 523с.
5. Піжук О. І. Стратегія підприємства : навч. посіб. / О. І. Піжук. – Ірпінь : Університет ДФС України, 2018. – 390 с.
6. 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.
7. Стратегія підприємства: конспект лекцій / укладачі: І. Б. Дегтярьова, М. О. Харченко. Суми : Сумський державний університет. 2016. 80 с.
8. 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.
9. 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.
10. Чухрай Н.І., Просович О. П. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. Львівська політехніка. 2015. 284 с.
11. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / М.Е. Портер / Пер. 3 англ. А. Олійник, Р. Сільський. – К.: Основи, 1998. – 390 с.

ТЕМА 7. СТРАТЕГІЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1. Сутність стратегії диверсифікації діяльності підприємства
2. Види диверсифікації діяльності підприємства.
3. Похідні стратегії диверсифікації підприємства

Мета – зрозуміти суть умови та особливості використання стратегій диверсифікації діяльності підприємств.

Питання для обговорення

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

Тестові завдання

1. До виникнення стратегії як науки поведінку на ринку обґрунтовували:
 - а) маркетинг;
 - б) макроекономіка;
 - в) мікроекономіка;
 - г) політекономія?
2. Чому в період виникнення стратегії як науки основною конкурентною стратегією стає диференціація товару:
 - а) суспільство стало багатшим;
 - б) ринки стали насиченими;
 - в) незадоволення певної частини суспільства стандартним товаром;
 - г) всі відповіді правильні?
3. Конкурентна стратегія диференціації товару означає:

- а) розширення асортименту товару і підвищення його якості;
 - б) розширення ринків;
 - в) зростання прибутковості;
 - г) зростання обсягів виробництва?
4. *Стратегія диференціації ринку означає:*
- а) формування нових потреб;
 - б) задоволення існуючих потреб;
 - в) розширення асортименту товару;
 - г) всі відповіді правильні?
5. *Диверсифікація підприємства – це:*
- а) диференціація товару;
 - б) диференціація ринку;
 - в) диференціація товару і ринку одночасно;
 - г) зміна технології?
6. *Диверсифікація виробництва передбачає:*
- а) розвиток маркетингу;
 - б) розвиток технології;
 - в) диференціацію товару;
 - г) розвиток технології і маркетингу одночасно?
- 7 *Головний наслідок диверсифікації підприємства:*
- а) стабілізація бізнесу;
 - б) зниження вразливості від несподіваних змін середовища
 - в) підвищення конкурентноздатності;
 - г) всі відповіді правильні?
8. *Яким переважно фактором підвищення ефективності виробництва є диверсифікація:*
- а) технологічним;
 - б) організаційно-економічним;
 - в) науково-технічним;
 - г) соціальним?
9. *Значення диверсифікації у розробці портфельної стратегії:*
- а) забезпечує гнучкість портфеля;
 - б) є одним із напрямків розвитку, що сприяє стабільності і конкурентоспроможності;
 - в) обидві відповіді правильні;
 - г) правильних відповідей тут немає?
10. *Причинами диверсифікації є:*
- а) суттєві зміни на ринках чи в технологіях;
 - б) різкі переривчасті зміни середовища підприємства;
 - в) різка активізація маркетингової діяльності;
 - г) правильні відповіді 1 і 2?
11. *До диверсифікації вдаються тоді, коли:*

а) підприємство не досягає цілей в рамках наявного бізнес-портфеля;

б) можливості підприємства перевищують його цілі;

в) цілі не співствляються з можливостями, рішення приймаються спонтанно, виходячи з амбіцій власників;

12. *Диверсифікація є способом реалізації наступних стратегій:*

а) функціональних;

б) конкурентних;

в) портфельних;

г) операційних?

13. *Які альтернативи має зміна бізнес-портфеля:*

а) зміна технології або маркетингу;

б) розвиток ринку або товару;

в) диверсифікація або інтернаціоналізація;

г) всі відповіді правильні?

14. *Конгломератна диверсифікація – це:*

а) об'єднання підприємств багатьох галузей не поєднаних технологією;

б) об'єднання підприємств багатьох галузей поєднаних технологією;

в) диверсифікація пов'язана з потребами споживачів;

г) диверсифікація пов'язана з технологією?

15. *Яку диверсифікацію вибирають прихильники синергізму:*

а) конгломератну;

б) зв'язану з новими потребами чи новими технологіями;

в) конгломератну інтернаціоналізацію;

г) всі відповіді неправильні?

16. *У чому звинувачують прихильників синергізму прихильники конгломератції:*

а) що уніфікація виробництва приводить до втрати гнучкості і зниження конкурентостійкості;

б) в застої;

в) у технологічній обмеженості;

г) у розбазарюванні ресурсів?

17. *Інтернаціоналізація порівняно з диверсифікацією:*

а) більш складна і дорожча;

б) дешевша, менш складна і ризикована;

в) більш ризикована;

г) правильні відповіді 1 і 3?

Теми рефератів

1. Суть диверсифікації виробництва на підприємстві та

необхідність її застосування на сучасному етапі ринкових відносин.

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

Перелік запитань для бліцопитування

(відповідати 1-2 словами на кожне)

1. Як називають варіант диверсифікації, коли переходять в область не пов'язану з поточним бізнесом підприємства?

2. Якими змінами середовища викликана диверсифікації?

3. Що відбулось на ринку в II половині XX ст., що викликало диференціацію товару?

4. На одночасне оновлення чого направлена стратегія диверсифікації?

5. Що забезпечує портфелю підприємства стратегія диверсифікації?

6. Прихильників конгломератної диверсифікації звинувачують в ухиленні від ...

7. Чи підуть на диверсифікацію консервативні керівники у випадку, коли можливості підприємства перевищують цілі?

8. Що ще є основним показником переривчастості змін середовища, крім ступеня відходу підприємства від традиційних технологій, географічних, економічних, соціальних позицій? Йдеться отже про відхід від традиційного ...

9. Чи правда, що в I половині XX ст. єдиним критерієм поведінки покупців на ринку була ціна?

10. Скільки в середньому галузей включають в себе диверсифіковані підприємства США?

11. Який ще варіант диверсифікації можуть обрати прихильники критерію синергізму, крім зв'язаного з потребами споживачів?

12. Який характер носили зміни середовища в I половині XX ст.?

13. Який товар вже більше не влаштовував покупців у II половині XX ст.?

14. Чи може стимулювати диверсифікацію антимонопольне законодавство?

15. Якщо вектор росту підприємства спрямований на розвиток ринку то для досягнення успіху слід зосередитись на ...

16. Зміни середовища, які не відповідають історичній логіці розвитку даного підприємства називають ...

17. Які за характером були зміни середовища в II половині XX ст.?

18. Який з варіантів диверсифікації слід обрати, щоб досягти найвищого ступеня гнучкості підприємства?

19. Яким фактором є диверсифікація для зростання прибутковості

підприємства?

20. Чи правда, що диверсифікація є конкурентною стратегією?
21. Яке планування зумовило переривчасті зміни середовища?
22. Альтернативним варіантом зміни бізнес-портфеля крім диверсифікації є..
23. Чи правда, що диверсифікація означає вихід за межі основного діючого бізнесу?
24. На розширення чого направлена стратегія диференціації?
25. Чи може впливати амбіційність власника на прийняття рішень про диверсифікацію?
26. Зміни середовища, які відбуваються логічно, називають?
27. Чи могли підприємства в I половині XX ст. масово створювати нові потреби, управляти перевагами споживачів?
28. Чи правда, що диференціація підвищує конкурентну стійкість підприємства?
29. Конгломератна диверсифікація здійснюється шляхом ...
30. Якщо можливості відповідають цілям підприємства але структура його бізнес-портфеля не забезпечує їх досягнення то, як правило, вдаються до ..
31. На формування чого направлена стратегія диференціації ринку?
32. Як впливає на бізнес диверсифікація підприємства?
33. Насичення чого стало поштовхом до диверсифікації?
34. Якщо вектор росту підприємства спрямований на розвиток товару то засобом досягнення конкурентної переваги є ...
35. Що робить підприємство, якщо появились можливості досягти більш високих цілей?
36. Альтернативним критерієм диверсифікації, крім гнучкості, є критерій...

Практичне завдання

Ситуація 1. Перспективи відродження слави українських цукрозаводчиків.

Підприємство «Дубноцукорагро» виробляє 200 тис. т цукру на рік, що складає 8 % виробництва галузі. Кожен десятий кілограм цукру виробляється у м. Кременці. Головні споживачі продукції — це відомі підприємства «Світоч», «АВК», «Слов'янський дім» та ін. Підприємство стимулює постачальників цукросировини. Встановлено багато подарунків для фермерів. Найвагоміший подарунок — це японський джип.

Сучасне цукроваріння потребує комп'ютеризації. Керівник підприємства М. Кирилкович розглядав два проекти інвестування

коштів у комп'ютеризацію виробництва. На підставі даних таблиці, враховуючи очікуваний рівень рентабельності, треба визначити, який проєкт інвестування (А чи Б) стратегічно є більш доцільним.

Таблиця

Показники	Проєкт	
	А	Б
Прогноз річного доходу, грн.	40000	30000
Сума інвестицій	100000	100000

1. Що є факторами конкурентних переваг підприємства «Дубноцукорагро»?

2. Який проєкт інвестування (А чи Б) стратегічно є більш доцільним?

3. Яка стратегія (диференціації, інтернаціоналізації, фокусування, зниження витрат) розвитку підприємства має домінуюче значення для «Дубноцукорагро»?

Ситуація 2. Вибір стратегії синергізму в готельному бізнесі м. Києва

АТ «Готель «Україна» розташовано в центрі Києва. Це респектабельний готель зі своїми традиціями.

Біля майдану Незалежності розташовано сучасний «Президентський готель» із першокласним обслуговуванням. Готель надає індивідуальні послуги. Там є цілодобові чергування покоївки та щоденне прибирання кімнати, мінеральна вода в пляшках «Миргородська» в кожній кімнаті, особливе мило, свіжі квіти.

У Києві є ціла мережа недорогих мотелів «Старий млин», яка має найшвидший темп розширення. Мотелі не мають ресторанів, конференц-холів чи банкетних залів. Кімнати зручні і чисті, телефон працює цілодобово. У мотелях сприяють створенню домашньої атмосфери.

1. В якій із двох можливих стратегій виникає ефект синергізму?

а) Якщо готель «Україна» з 12 млн. грн. річного доходу зливається з готелем «Президентський» із річним доходом 8 млн. грн., загальний доход складає 25 млн. грн.

б) Якщо готель «Україна» зливається з мережею мотелів «Старий млин» з річним доходом 15 млн. грн., річний доход очікується рівня 26 млн. грн.

2. Визначте фактори конкурентних переваг АТ «Готель «Україна».

3. Чи можливе запровадження стратегії «туристичного маркетингу» в готелі «Україна»?

Список рекомендованої літератури

1. Клівець П. Г. Стратегія розвитку підприємства: Навч. посіб. –

К.: Академвидав, 2007. – 320 с. – с. 202-215.

2. Ковтун О. І. Стратегія розвитку підприємства: Навч. посібник. 2-ге вид., стереотип. – Львів: «Новий світ – 2000», 2006. – 388 с. – с. 116-118.

3. Саєнко М. Г. Стратегія розвитку підприємства: Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с. – с. 206-226.

ТЕМА 8. СТРАТЕГІЯ ЗОВНІШНЬОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1. Зовнішній розвиток підприємства.
2. Стратегія горизонтальної інтеграції
3. Стратегія вертикальної інтеграції
4. Порядок формування стратегії зовнішнього розвитку підприємства

Мета – розуміння можливостей та умов використання стратегічних напрямків зовнішнього розвитку підприємства.

Питання для обговорення

1. В яких сферах доцільно реалізовувати стратегії внутрішнього, а в яких зовнішнього розвитку?
2. Наведіть приклади внутрішнього та зовнішнього розвитку підприємства.
3. Якими критеріями оцінки слід керуватися при виборі типу стратегії розвитку підприємства?
4. Які шляхи розвитку обрало відоме Вам підприємство?
5. Виділіть основні сценарії зовнішнього розвитку.
6. Опишіть порядок формування стратегії зовнішнього розвитку підприємства

Тестові завдання

1. Цілями інтеграції є:
 - а) мінімізація витрат;
 - б) диверсифікація діяльності;
 - в) реструктуризація бізнесу;
 - г) обмеження конкуренції.
2. Зовнішній розвиток підприємства передбачає:
 - а) розширення асортименту продукції;
 - б) придбання інших підприємств;
 - в) об'єднання підприємств;
 - г) розвиток ринку.
3. Розвиток фірми за рахунок придбання або встановлення контролю над постачальниками передбачає стратегія:

- а) прямої вертикальної інтеграції;
- б) зворотної вертикальної інтеграції;
- в) горизонтальної інтеграції;
- г) діагональної інтеграції;
- д) концентричної інтеграції

4. *Розвиток фірми за рахунок придбання або встановлення контролю над структурами, які знаходяться між фірмою та кінцевими споживачами її продукції, передбачає стратегія:*

- а) прямої вертикальної інтеграції;
- б) зворотної вертикальної інтеграції;
- в) горизонтальної інтеграції;
- г) діагональної інтеграції;
- д) концентричної інтеграції.

5. *Розвиток фірми за рахунок придбання або встановлення контролю над структурами, що випускають аналогічну продукцію чи працюють на тому ж ринку, що і фірма, передбачає стратегія:*

- а) прямої вертикальної інтеграції;
- б) зворотної вертикальної інтеграції;
- в) горизонтальної інтеграції;
- г) діагональної інтеграції;
- д) концентричної інтеграції.

6. *Розвиток фірми шляхом об'єднання з несуміжними і з неоднорідними підприємствами, але які включаються в технологічний ланцюг підприємства, передбачає стратегія:*

- а) прямої вертикальної інтеграції;
- б) зворотної вертикальної інтеграції;
- в) горизонтальної інтеграції;
- г) діагональної інтеграції;
- д) концентричної інтеграції.

7. *Інтеграція шляхом включення певного підприємства в якості філії, дочірнього підприємства або підрозділу до складу основного підприємства представляє собою:*

- а) франчайзинг;
- б) цільову пролонгацію;
- в) групування;
- г) консолідацію;
- д) фокусування;
- е) лізинг;
- є) маркетинг;
- ж) трастову угоду;
- з) стандартизацію.

8. *Цілеспрямоване продовження терміну угоди щодо постачання з*

метою формування довготермінових інтеграційних зв'язків представляє собою:

- а) франчайзинг;
- б) цільову пролонгацію;
- в) групування;
- г) консолідацію;
- д) фокусування;
- е) лізинг;
- є) маркетинг;
- ж) трастову угоду;
- з) стандартизацію.

9. Інтеграція шляхом надання права користуватися торговою маркою, ноу-хау, матеріально-технічними ресурсами тощо представляє собою:

- а) франчайзинг;
- б) цільову пролонгацію;
- в) групування;
- г) консолідацію;
- д) фокусування;
- е) лізинг;
- є) маркетинг;
- ж) трастову угоду;
- з) стандартизацію.

10. Інтеграція підприємства на засадах обміну акціями, взаємних управлінських зв'язків чи надання різноманітних послуг тощо, з виділенням основного підприємства, представляє собою:

- а) франчайзинг;
- б) цільову пролонгацію;
- в) групування;
- г) консолідацію;
- д) фокусування;
- е) лізинг;є) маркетинг;
- ж) трастову угоду;
- з) стандартизацію.

Індивідуальне завдання

Проаналізуйте кожну з внутрішніх стратегій, що наведена в таблиці.

Таблиця

Фінансовий вплив різних стратегій внутрішнього зростання.	Стратегії внутрішнього зростання			
	Проникнення на ринок (концентрація	Розвиток ринку	Розробка нового продукту	Диверсифікація

Фінансові критерії			чи оновлення	
Необхідні фінансові ресурси				
Рівень очікуваної фінансової віддачі				
Розподіл фінансової віддачі за часом				
Існування фінансової синергії				
Ступінь пов'язаного зі стратегією ризику				

Теми рефератів

1. Сутність та зміст зовнішнього розвитку підприємства.
2. Сутність та зміст внутрішнього розвитку підприємства.
3. Класифікація факторів зовнішнього та внутрішнього розвитку підприємства.

Теми доповідей

1. Стратегія глобалізації.
2. Вигоди та переваги використання стратегії горизонтальної інтеграції.
3. Міжнародні стратегії.

Дискусійні та проблемно-орієнтовані питання

1. Коли потрібна та не потрібна вертикальна інтеграція.
2. Проблема вибору перспективних напрямків розвитку з огляду на зовнішні та внутрішні фактори.
3. Інтеграційні стратегії як фактор підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств.

Практичне завдання

Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства на прикладі школи іноземних мов «Спілкування без кордонів»

В обласному центрі Західної України (600 000 жителів) протягом шести років працює школа іноземних мов «Спілкування без кордонів» (навчання англійській, німецькій та французькій мовам). Школа має три власні навчальні аудиторії в центрі міста. Викладають у школі українські викладачі, що працюють на постійній основі, та іноземні добровольці. Школа має власні сучасні методики викладання. Клієнти задоволені якістю надання послуг. Ціни порівняно високі, тому є проблеми з набором учнів.

Аудиторії завжди використовуються увечері.

Нещодавно школа виграла невеликий грант на поліпшення навчального процесу. Фінансування відкриється в наступному кварталі.

У школи є конкуренти: спеціалізований вищий навчальний заклад і комерційні курси іноземних мов.

Завдання:

1. Проведіть SWOT-аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища для школи «Спілкування без кордонів».

2. Оцініть за п'ятибальною шкалою показники «якість», «інновації», «орієнтація на ринок», «ефективність» школи «Спілкування без кордонів».

3. Визначте ймовірну стратегію розвитку школи іноземних мов.

Список рекомендованої літератури

1. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством: Навчальний посібник. Вид. 2-ге, виправл. і доп. За ред. Василенко В. О. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 400 с. – с. 236-247.

2. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2000. - 360 с. – с. 180-193.

3. Саєнко М. Г. Стратегія розвитку підприємства: Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с. – с. 128-146.

17. Шершньова Зоя Євгенівна. Стратегічне управління: Підручник / Київський національний економічний ун- т. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К. : КНЕУ, 2004. — 700 с. – с. 239-240. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2019. 464 с.

18. Бровкова О.Г. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. Центр навчальної літератури (ЦУЛ). 2019. 224 с.

19. Дикань В.Л. Стратегічне управління. Центр навчальної літератури (ЦУЛ). 2019. 272 с.

20. 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.

21. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: навчальний посібник Київ: ЛіраК, 2015. 324 с.

22. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: Навч. посібник /О.І. Ковтун. – Л.: «Новий світ», 2016. – 388 с.

23. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ : КНЕУ, 2012. 523с.

ТЕМА 9. КОРПОРАТИВНА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1. Сутність, принципи та особливості корпоративних стратегій підприємства

2. Види корпоративної стратегії.

Мета – вивчення змісту та складу корпоративної стратегії, умов її формування та напрямків розвитку.

Питання для обговорення

1. На яких засадах ґрунтується ефективна корпоративна стратегія? Розкрийте суть корпоративної стратегії розвитку підприємства. Розкрийте принципи формування корпоративної стратегії

2. З яких основних компонент складається загальна Стратегія розвитку підприємства?

3. У чому полягають спільні характеристики і відмінності корпоративної і ділової стратегії? За яких обставин ділова стратегія тотожна корпоративній і чому?

4. У чому полягають особливості розроблення корпоративної стратегії для диверсифікованої компанії?

5. Назвіть основні типи загальних стратегій організації бізнесу і визначте умови, за яких фірма може реалізувати один з них.

6. Розкрийте зміст та мету стратегічного аналізу мультибізнесової компанії

7. Які основні завдання повинен вирішувати портфельний аналіз?

8. Які інструменти використовуються в портфельному аналізі?

9. Які основні проблеми портфельного аналізу?

Тестові завдання

1. *Визначення інвестиційних пріоритетів і «перелив» ресурсів корпорації у найбільш перспективні сфери виражається в:*

а) посиленні зв'язку між різними напрямками діяльності й окремими бізнес-одиницями;

б) визначенні сфери діяльності (в яких галузях буде «працювати» підприємство);

в) ранжируванні доцільності інвестування у різні сфери діяльності;

г) визначенні, в якій якості підприємство буде «працювати» у визначеній галузі.

2. *На практиці загальна Стратегія розвитку підприємства, фірми, компанії обов'язково повинна враховувати:*

а) прагнення до подальшого розвитку;

б) можливості розвитку, що залежать від виробничого й трудового потенціалу;

в) можливості розвитку, що залежать від сформованої ситуації в галузі і на ринку;

г) прагнення й можливості подальшого розвитку, що залежать від виробничого й трудового потенціалу, а також від ситуації, яка склалась у галузі й на ринку.

3. *Стратегія ліквідації реалізується шляхом:*

а) санації і виконання процедури банкрутства;

б) тільки виконання процедури банкрутства;

в) виконання процедури банкрутства і закриття підприємства;

г) санації, виконання процедури банкрутства і закриття підприємства.

4. *Стратегія скорочення діяльності включає:*

а) скорочення частки ринку;

б) «організований відступ»;

в) «збір врожаю»;

г) усі відповіді вірні.

5. *Корпоративна стратегія — це:*

а) загальний план управління диверсифікованим підприємством (компанією), який поширюється на всі його підрозділи, охоплюючи всі напрями діяльності;

б) загальний план управління основними відділами й службами підприємства (компанії);

в) загальний план досягнення фінансових цілей підприємства;

г) загальний план формування бренду підприємства.

6. *Які існують загальні стратегії розвитку підприємства?*

а) зростання й підтримки;

б) зростання, підтримки й реструктуризації;

в) зростання, підтримки, реструктуризації і скорочення діяльності;

г) зростання, підтримки, реструктуризації, скорочення діяльності, ліквідації.

7. *Головною метою реструктуризації є:*

а) захоплення нового сегмента ринку;

б) покращення умов праці персоналу;

в) перетворення підприємства на прибуткову організацію;

г) скорочення частки ринку.

8. *Стратегії зростання сучасного підприємства забезпечуються:*

а) експансією ринку й диверсифікацією;

б) вертикальною і горизонтальною інтеграцією;

в) диференціацією ринку й глобалізацією діяльності;

г) вірні відповіді — а), в);

д) вірні відповіді — а), б), в)

9. *Стратегія реструктуризації реалізується, як правило, шляхом:*

- а) скорочення витрат;
- б) освоєння нових видів діяльності і ринків;
- в) коротко- і довгострокової реструктуризації;
- г) вірні відповіді — а), б);
- д) вірні відповіді — а), б), в).

10 Суть експансії ринку полягає у:

- а) створенні або захопленні нового сегмента ринку, розвитку ринку або виробничого потенціалу;
- б) модернізації продукції для конкретного сегмента ринку;
- в) досягненні конкурентами компромісу;
- г) створенні стратегічних союзів.

Індивідуальне завдання

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

Теми рефератів

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

Теми доповідей

1. Формування портфеля бізнесу.
2. Послідовність прийняття рішень в портфельному аналізі.
3. Традиційні методи, що використовуються у стратегічному аналізі.

Дискусійні та проблемно-орієнтовані питання

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

Практичне завдання

Завдання: 1. Яку стратегію слід застосувати на кожній із наступних стадій розвитку товару: а) зрілість, б) розвиток, в) насичення і спад, г) зародження і вихід на ринок? Які обсяги продаж, прибутку і капіталовкладень на кожній із названих стадій (високий, середній, низький)? 2. Якщо обсяг виробництва зростає у стратегічному періоді на 250 % то яке зниження витрат слід очікувати? Який метод

стратегічного аналізу використовується для даного розрахунку?

Завдання: 2. Підприємство здійснює у стратегічних областях бізнесу наступні стратегічні заходи: 1. В СОБ „А» – переглянуто розстановку персоналу, скорочено його склад на 20%, закрито один із неприбуткових цехів, передано муніципальній владі дитсадок, продано бізнесовим структурам лазню, музичну школу комерціалізували. 2. В СОБ „Б» – впроваджено нову технологію, п'ять модифікацій товару, переглянуто ОСУ, освоєно дві нові ніші на ринку, збільшено на 20% витрати на нові розробки. 3. В СОБ „В» – до мінімуму зведено фінансування, замовлено зовнішній аудит на предмет ефективності виробничих витрат.

Завдання: 1. Які корпоративні стратегії і їх стратегічні альтернативи реалізує підприємство у своїх СОБ? 2. Які умови середовища ймовірно викликали необхідність у даних стратегіях?

Завдання: 3. Підприємство вирішило у СОБ №1 змінювати ринків, лише дещо модернізувати товар. В СОБ №2 товар перебуває у стадії зрілості. **Завдання:** 1. Який ризик і ймовірність успіху в СОБ №1 та за даним якої матриці це можна передбачити? 2. Як можна охарактеризувати обсяги виробництва, збуту, прибутку, чисельність споживачів і конкурентів та основні стратегічні зусилля в СОБ №2?

Список рекомендованої літератури

1. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2019. 464 с.
2. Бровкова О.Г. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. Центр навчальної літератури (ЦУЛ). 2019. 224 с.
3. Дикань В.Л. Стратегічне управління. Центр навчальної літератури (ЦУЛ). 2019. 272 с.
4. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ : КНЕУ, 2012. 523с.
5. 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.
6. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. / [Я. С. Ларіна та ін. ; за ред. Я. С. Ларіної]. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. 363 с.
7. Стратегія підприємства: конспект лекцій / укладачі: І. Б. Дегтярьова, М. О. Харченко. Суми : Сумський державний університет. 2016. 80 с.
8. Чухрай Н.І., Просович О. П. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. Львівська політехніка. 2015. 284 с.

ТЕМА 10. МАТРИЧНІ МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1. Методи "портфельного" аналізу.
2. Матриця Бостонської консультативної групи.
3. Матриця McKinsey.
4. Матриця балансу "життєвих циклів" продуктів.

Мета – ознайомлення з матричними методами портфельного аналізу і методологією формування корпоративної стратегії розвитку підприємства.

Питання для обговорення

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

Тестові завдання

1. В яких випадках використовують матричні методи стратегічного аналізу:

- а) встановлення належних асортиментних пропорцій в межах фірми;
- б) діагностика становища підприємства на ринку по відношенню до його конкурентів;
- в) визначення необхідності входження фірми в нові сфери діяльності;
- г) при визначенні способів забезпечення конкурентної переваги підприємства в бізнесі.

2. Матриця BCG є методом вироблення стратегічних альтернатив для:

- а) окремих СЗГ підприємства;
- б) бізнесу підприємства в цілому;
- в) функціонування підрозділів підприємства;
- г) ресурсів підприємства.

3. Матриця BCG складається з:

- а) 20 квадратів;
- б) 16 квадратів;
- в) 9 квадратів;
- г) 4 квадратів.

4. Матрицю BCG використовують:

- а) тільки у випадку стабільної кон'юнктури ринку;
- б) тільки у випадку нестабільної кон'юнктури ринку;
- в) у будь-якому випадку динамізму середовища та зміни фази ЖЦП.

5. Матриця McKinsey складається з:

- а) 20 квадратів;
- б) 16 квадратів;
- в) 9 квадратів;
- г) 4 квадратів.

6. Критерієм стратегічного вибору в матриці BCG є:

- а) тільки віддача інвестицій;
- б) тільки грошовий потік;
- в) тільки ЖЦП;
- г) критерії а і б;
- д) критерії а і в.

7. Критерієм стратегічного вибору в матриці McKinsey є:

- а) тільки віддача інвестицій;
- б) тільки грошовий потік;
- в) тільки ЖЦП;
- г) критерії а і б;
- д) критерії а і в.

8. Матриця ADL складається з:

- а) 20 квадратів;
- б) 16 квадратів;
- в) 9 квадратів;
- г) 4 квадратів.

9. В основі метода ADL лежить матриця, побудована за багатофакторними критеріями:

- а) стадія ЖЦП;
- б) привабливість галузі;
- в) динаміка зростання ринку;
- г) рентабельність бізнесу підприємства.

10. Збалансований корпоративний господарський портфель підприємства передбачає, що:

а) потік коштів, що генерується зрілими та ті, що в занепаді видами бізнесу, повинен перевищувати або відповідати потоку коштів, що використовується видами бізнесу, які зароджуються і зростають;

б) потік коштів, що генерується видами бізнесу, які зароджуються і зростають, повинен перевищувати або відповідати потоку коштів, що використовується видами бізнесу, які є зрілими та занепадають;

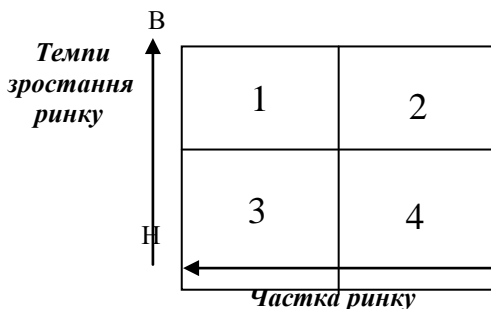
в) потік коштів, що генерується будь-якими видами бізнесу, повинен перевищувати потік коштів, що використовується;

г) потік коштів, що генерується будь-якими видами бізнесу, не повинен перевищувати потік коштів, що використовується;

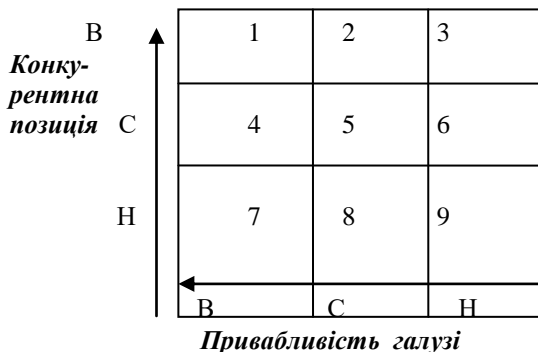
д) потік коштів, що генерується будь-якими видами бізнесу, не повинен залежати від потоку коштів, що генерується на підприємстві.

Індивідуальне завдання

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



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



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

Таблиця

№ СЗГ	Характеристика ринку	Частка ринку, що обслуговується	Конкурентний статус	Фаза життєвого циклу	Прибутковість
СЗГ1 <input type="radio"/>	Стабільний	0,5	Середній	Зрілість	середня
СЗГ2 <input type="radio"/>	Зростаючий	0,5	Середній	I фаза росту	висока
СЗГ3 <input type="radio"/>	Зростаючий	0,3	Високий	II фаза росту	середня

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

№ СЗГ	Х-ка ринку	Частка ринку, що обслугов.	Конк-й статус	Фаза життєвого циклу	Прибутковість
СЗГ4 <input type="radio"/>	Стабільний	0,5	Середній	I стадія росту	низька
СЗГ5 <input type="radio"/>	Зростаючий	0,75	Середній	II фаза росту	середня
СЗГ6 <input type="radio"/>	Той, що формується	0,25	Дуже високий	Зародження	висока

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

Таблиця

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

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

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

Експертні оцінки привабливості ринку

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

Експертні оцінки позиції в конкуренції

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

Теми рефератів

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

Теми доповідей

1. Обмеження в застосуванні класичних та нових матричних методів портфельного аналізу.
2. Матриці портфельного аналізу як інструмент структурування стратегічного мислення.

Дискусійні та проблемно-орієнтовані питання

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

Практичне завдання

Вправа 1

Встановлено наступну ситуацію на підприємствах: 1. На м'ясокомбінаті можливість розширення ринку м'ясопродуктів вичерпана, відносна частка ринку, залишаючись поки що високою, має чітку тенденцію до зниження. 2. На молокопереробному комбінаті – і конкурентоспроможність, і можливість розширення ринку залишаються вкрай низькими. 3. На винзаводі – хоча можливість розширення ринку вин залишається високою, однак це коштуватиме заводу занадто дорого.

Відносна ж частка ринку, яку контролює завод, є незначною.

Завдання: 1. В якому квадранті відомої портфельної матриці знаходиться продукція на кожному із трьох підприємств 2. Які стратегії Ви запропонуєте названим підприємствам по охарактеризованій продукції в рамках їх портфеля??

Вправа 2

Внаслідок аналізу середовища підприємства встановлено що товари А і Б займають досить вузьку частку ринку. Ринок товару А до того ж уже насичений, а товару Б хоча і розвивається, але для підприємства достатньо незручний, вимагає великих інвестицій, яких обмаль. Товар В знаходиться на ринку, що бурно розвивається, але його частка на даному ринку ще невисока. Товар Г, навпаки, займає широкий сегмент повністю насиченого ринку. *Завдання:* 1. Визначте до яких квадрантів відомої портфельної матриці можна віднести кожен із названих товарів. 2. Запропонуйте стратегії для кожного товару. 3. Обґрунтуйте свої пропозиції.

Вправа 3

В результаті аналізу середовища встановлено, що на підприємстві А загрози зовнішнього середовища значно переважають можливості, а слабкі сторони внутрішнього середовища значно суттєвіші сильних. Тобто стратегічна обстановка надто погана. Та і ринок, на якому діє підприємство, вкрай непривабливий. Підприємство Б, навпаки, має стратегічне становище середнього рівня і діє на ринку, що бурно розвивається, є надзвичайно перспективним.

Завдання: 1. Яку портфельну матрицю можна застосувати для стратегічного аналізу обох підприємств? 2. До якого квадранту цієї матриці можна віднести бізнес кожного підприємства? 3. Яку стратегію Ви запропонуєте кожному підприємству зокрема?

Вправа 4

Підприємство К діє на ринку, що розвивається надто повільно, мляво. До того ж продукція підприємства недостатньо конкурентноздатна і особливих сподівань на посилення конкурентних позицій на перспективу немає. Підприємство Д, навпаки, має значні конкурентні переваги на своєму ринку, який до того ж динамічно розвивається.

Завдання: 1. Запропонуйте альтернативні корпоративні стратегії для кожного підприємства, користуючись відомою матрицею вибору стратегій залежно від динаміки ринку і конкурентної позиції підприємства. 2. Які при цьому маркетингові стратегії варто проводити?

Вправа 5

Експерти присвоїли чинникам конкурентної позиції і привабливості ринку наступну вагомість і дали наступну оцінку у

балах відповідно: рівень маркетингу – 0.25 і 3; законодавчі обмеження бізнесу – 0.10 і 2; переваги географічного розміщення підприємства – 0.15 і 1; ефективність номенклатури – 0.10 і 2; рівень персоналу – 0.15 і 4; рівень конкуренції – 0.35 і 5; розміри важливих сегментів ринку – 0.20 і 3; конкурентоспроможність підприємства – 0.30 і 5; бар'єри входу у галузь – 0.25 і 2; технологічний рівень підприємства – 0.20 і 3.

Завдання: Визначте, до якого квадранту відомої портфельної матриці можна віднести бізнес даного підприємства і яку стратегію йому можна запропонувати?

Вправа 6

Галузь у якій працює підприємство характеризується наступним: велика чисельність постійних споживачів, технологія мінімально необхідна, чисельність конкурентів скорочується, стабільність ринку висока, галузь не зростає. А позиція підприємства, у свою чергу, характеризується так: відносна частка ринку у 1.4 рази перевищує частку найбільшого конкурента, хоча абсолютної переваги на ринку ще немає.

Завдання: 1. Визначте квадрант відомої матриці, до якого можна віднести бізнес підприємства та, користуючись уточненими стратегіями відомої консультативної фірми, запропонуйте підприємству можливі для вибору стратегії. А ще охарактеризуйте прибутки, грошові потоки, та інвестиційну активність даного бізнесу підприємства.

Список рекомендованої літератури

1. Оберемчук В. Ф. Стратегія розвитку підприємства: Короткий курс лекцій.-К.: МАУП, 2000. – 128 с. – с. 59-65
2. Саєнко М. Г. Стратегія розвитку підприємства: Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с. – с. 169-205.
3. Толуб'як В. С., Королюк Ю. Г., Дудкіна О. П., Попович Т. М. Стратегічне управління: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 213 с.
4. Чухрай Н. І., Просович О. П. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: підручник. Львів. : Львів. політехніка, 2015. 500 с.
5. Чухрай Н.І., Просович О. П. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. Львівська політехніка. 2015. 284 с.
6. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / М.Е. Портер / Пер. 3 англ. А. Олійник, Р. Сільський. – К.: Основи, 1998. – 390 с.

Змістовий модуль 4. Стратегічні альтернативи підприємства, методики їх формування, оцінки та відбору

ТЕМА 11. АЛЬТЕРНАТИВНІСТЬ У СТРАТЕГІЧНОМУ ВИБОРІ

1. Стратегічні альтернативи діяльності підприємства
2. Формування портфеля стратегічних альтернатив
3. Оцінювання і порівняння альтернативних варіантів стратегій

Мета – дослідити чинники впливу на вибір стратегії розвитку підприємства та ознайомитися з методичними підходами до оцінювання стратегічних альтернатив

Питання для обговорення

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

Тестові завдання

1. Формування стратегічних альтернатив здійснюється:
 - а) тільки на корпоративному рівні підприємства ;
 - б) тільки на бізнес-рівні підприємства;
 - в) тільки на функціональному рівні підприємства;
 - г) тільки на рівні операційних підрозділів підприємства;
 - д) на всіх рівнях організаційно-економічної структури підприємства;
 - є) тільки на корпоративному та бізнес-рівнях підприємства.
2. Розробка або вибір конкретної стратегії означає, що:
 - а) назріла кризова ситуація і її терміново потрібно вирішувати;
 - б) керівництво підприємства вирішило оновити свою продукцію;
 - в) підприємство виходить на глобальний ринок;
 - г) з усіх можливих шляхів розвитку і способів дії, що відкриваються перед організацією, вирішено вибрати один напрям, у якому вона й буде розвиватися.
3. Інструментом генерації стратегічних альтернатив на корпоративному рівні є:
 - а) аналіз господарського портфеля;

- б) сегментація зовнішнього оточення;
- в) корпоратизація підприємства;
- г) диверсифікація бізнесу підприємства;
- д) стабілізація бізнесу підприємства.

4. Які стратегії доцільно застосовувати в зрілих галузях із стабільною (статичною) технологією?

- а) інтеграції;
- б) диверсифікації;
- в) концентричного зростання;
- г) скорочення;
- д) лібералізації;
- е) конкуренції.
- є) фрагментації;

5. Які стратегії доцільно застосовувати у випадку, коли фірма більше не може розвиватися на даному ринку з даним продуктом в даній галузі?

- а) інтеграції;
- б) диверсифікації;
- в) концентричного зростання;
- г) скорочення;
- д) лібералізації;
- е) конкуренції.
- є) фрагментації;

6. Які стратегії доцільно застосовувати в галузях із швидко змінними технологіями (які динамічно розвиваються і є нестабільними, нестійкими)?

- а) інтеграції;
- б) диверсифікації;
- в) концентричного зростання;
- г) скорочення;
- д) лібералізації;
- е) конкуренції.
- є) фрагментації;

7. Який вид стратегічних альтернатив застосовують у випадку універсального типу виробництва?

- а) силовий;
- б) ніші;
- в) пристосування;
- г) піонера.
- д) консервації;

8. Підприємство на кожному рівні його організаційно-економічної структури може реалізовувати одночасно:

- а) лише одну стратегію;
- б) декілька стратегій у послідовній комбінації;
- в) декілька стратегій у паралельній комбінації;
- г) декілька стратегій як у послідовній так і паралельній комбінації;
- д) кількість і тип комбінації стратегій залежить від рівня, для якого розробляється стратегія.

9. *Який тип конкурентної переваги необхідний для реалізації новаторської стратегії?*

- а) пристосованість до ринку;
- б) гнучкість;
- в) випередження у інноваціях;
- г) висока продуктивність.

10. *Який тип конкурентної переваги необхідний для реалізації силової стратегії?*

- а) пристосованість до ринку;
- б) гнучкість;
- в) випередження у інноваціях;
- г) висока продуктивність.

Перелік запитань для бліцопитування

(відповідати 1-2 словами на кожне)

1. Яку портфельну матрицю називають багатофакторною?
2. Як умовно називає БКГ стратегію, коли абсолютна і відносна долі ринку низькі і доводиться з нього йти?
3. На скільки полів матриця «Мак-Кінсі» більша від матриці БКГ?
4. Які переважно моделі використовують в портфельному аналізі?
5. Здійснюючи альтернативну стратегію збільшення частки ринку, на що за БКГ перетворюються «Знаки запитання»?
6. На якій портфельній матриці показані співвідношення різних можливостей з розширення ринку за різних рівнів конкурентоспроможності?
7. Відносна доля ринку на матриці означає рівень ...
8. Якщо на ринку, можливість розширення якого висока, підприємство приймає стратегію, позначену БКГ знаком запитання, то яка конкурентоспроможність підприємства?
9. Висококонкурентний бізнес на швидко зростаючих ринках БКГ позначає:
10. Матриця включає такі позиції бізнесу як «Корова», «Собака» тощо?
11. Якщо можливість розширення ринку низька, а конкурентоспроможність підприємства висока, яку стратегію слід застосовувати (за умовним позначенням БКГ)?

12. Скільки переважно вимірів мають матриці корпоративного аналізу?

13. Що ще є суттєвою перевагою матриці Мак-Кінсі крім гнучкості і широти застосування?

14. Яку стратегію можна застосувати за матрицею Мак-Кінсі, коли досить конкурентоспроможне підприємство перебуває на дуже привабливому ринку?

15. Яку стратегію застосовують до СОБ, що перебувають у позиції сильних „корів», тобто на ринках, які ще розвиваються?

16. Який критерій відбору стратегій, крім привабливості ринку, пропонує Купер?

17. Які фінансові потреби СОБ, що перебувають на ринках, які народжуються або розвиваються?

18. Яка перевага матриці БКГ, що нерідко переростає у її недолік?

19. Якщо на одній осі двовимірної матриці дається оцінка розвитку ринку, то на другій – оцінка ...

20. Більше кого має продавати підприємство даного товару, щоб його бізнес можна було віднести у ліву половину матриці БКГ?

21. Що у матриці АДЛ означають поняття: сильна, слабка, ведуча тощо?

22. Як називається альтернативна стратегія за матрицею Ансоффа, коли новий товар просувається на новий ринок?

23. Скільки уточнених стратегій виділено фірмою „Артур Д.Літл»?

24. Яку стратегію застосовують до збиткових і безнадійних „собак» та знаків питання?

25. На що при побудові матриці Мак-Кінсі перемножують експертну оцінку кожного фактора привабливості ринку, щоб отримати зважену оцінку?

26. Який показник на осі матриці БКГ розділяє швидкі і повільні темпи зростання ринку?

27. Що ще є параметром моделі Абеля крім технології і потреб ринку?

28. Скільки квадрантів у матриці АДЛ?

29. Скільки стратегічних альтернатив у матриці Ансоффа?

30. Показники зважених оцінок привабливості ринку чи конкурентної позиції підприємства при побудові матриці Мак-Кінсі використовують, відкладаючи на ...

31. На що перетворюється фактор „відносна частка ринку» матриці БКГ у матриці Мак-Кінсі?

32. Про яку відносну частку ринку засвідчують позначення „знаки питання» і „собака» на матриці БКГ?

33. Яку стратегію застосовують для слабких „корів» та „знаків

питання» і „собак», які не мають майбутнього?

34. На якій концепції ґрунтується матриця АДЛ?

35. Яким критерієм для вибору бізнесу Абель доповнив пропозиції Левітта і Ансоффа?

36. Чим користуються при позиціонуванні СОБ на матриці АДЛ?

37. В умовах якого ринку для вибору стратегії застосовується матриця Ансоффа?

38. Високі темпи ринку за матрицею БКГ потребують значних ...

39. По відношенню до чого визначається вага кожного чинника при побудові матриці Мак-Кінсі?

40. На який ринок просувається старий товар, якщо підприємство здійснює стратегію ринкової експансії за матрицею Ансоффа?

41. Які стратегії розробила фірма „Артур Д.Літл» відповідно до квадранту перебування СОБ на однойменній матриці?

42. На яких за темпами зростання ринках перебувають „зірки» і „знаки питання»?

43. Яку стратегію слід застосовувати для перетворення „знаків питання» на зірок», а для „зірок» – для утримання і дальшого збільшення частки ринку?

44. Яка матриця забезпечує найширший діапазон вибору стратегій?

45. Скільки критеріїв використовують для оцінки привабливості ринку чи конкурентної позиції підприємства при побудові матриці Мак-Кінсі?

46. Висока частка ринку за матрицею БКГ вказує на високу

47. З відбору чого починають побудову матриці Мак-Кінсі?

48. Який галузевий ризик у фазі зрілості або спаду згідно матриці АДЛ?

49. На що перетворюється фактор „темпи зростання ринку» матриці БКГ у матриці Мак-Кінсі?

50. Який ризик мають СОБ, конкурентна позиція яких відноситься до ведучої?

Теми доповідей

1. Експертний метод «мозкової атаки».

2. Експертний метод Дельфі у стратегічному виборі.

3. Експертний метод складання сценаріїв для стратегічного вибору.

Дискусійні та проблемно-орієнтовані питання

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

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

3. Кому має протистояти стратегія, що обирається підприємством?

Практичне завдання

Вправа 1 В результаті аналізу середовища встановлено, що на підприємстві А загрози зовнішнього середовища значно переважають можливості, а слабкі сторони внутрішнього середовища значно суттєвіші сильних. Тобто стратегічна обстановка надто погана. Та і ринок, на якому діє підприємство, вкрай непривабливий. Підприємство Б, навпаки, має стратегічне становище середнього рівня і діє на ринку, що бурно розвивається, є надзвичайно перспективним.

Завдання: 1. Яку портфельну матрицю можна застосувати для стратегічного аналізу обох підприємств? 2. До якого квадранту цієї матриці можна віднести бізнес кожного підприємства? 3. Яку стратегію Ви запропонуєте кожному підприємству зокрема?

Вправа 2

Підприємство К діє на ринку, що розвивається надто повільно, мляво. До того ж продукція підприємства недостатньо конкурентноздатна і особливих сподівань на посилення конкурентних позицій на перспективу немає. Підприємство Д, навпаки, має значні конкурентні переваги на своєму ринку, який до того ж динамічно розвивається.

Завдання: 1. Запропонуйте альтернативні корпоративні стратегії для кожного підприємства, користуючись відомою матрицею вибору стратегій залежно від динаміки ринку і конкурентної позиції підприємства. 2. Які при цьому маркетингові стратегії варто проводити?

Список рекомендованої літератури

1. Ковтун О. І. Стратегія розвитку підприємства: Навч. посібник. 2-ге вид., стереотип. – Львів: «Новий світ – 2000», 2006. – 388 с. – с. 151-169.

2. Саєнко М. Г. Стратегія розвитку підприємства: Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с. – с. 309-324.

3. 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.

4. Стратегія підприємства: конспект лекцій / укладачі: І. Б. Дегтярьова, М. О. Харченко. Суми : Сумський державний університет, 2016. 80 с.

ТЕМА 12. ДЕКОМПОНУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ

1. Декомпонування загальних стратегій підприємства

2. Сучасні підходи до декомпонування стратегії розвитку підприємства

Мета – дослідити критерії та процес декомпонування стратегій

Питання для обговорення

1. Чим обумовлена необхідність декомпонування стратегій підприємства?

2. Розкрийте суть декомпонування стратегії розвитку підприємства?

3. За якими критеріями здійснюють декомпонування стратегій підприємства?

Тестові завдання

1. *Декомпонування корпоративної стратегії – це:*

а) комбінування стратегій підприємства на корпоративному рівні;
 б) оптимізація стратегічного набору підприємства;
 в) розбивка цілісного комплексу стратегії розвитку підприємства на складові у вигляді скалярних ланцюгів обраних стратегічних альтернатив основних і забезпечуючих стратегій;

г) деталізація всіх ключових підсистем «стратегічного набору» підприємства шляхом побудови дерева структури та стратегічних альтернатив;

д) оцінка елементів «стратегічного набору».

2. *З функціональної точки зору ділова Стратегія розвитку підприємства – це:*

а) функціональна підсистема з забезпечення його конкурентної переваги в бізнесі на перспективу;

б) стратегія функціонування підприємства;

в) стратегія функціонування та розвитку підприємства.

3. *Декомпонування корпоративної стратегії за принципом виділення окремих бізнес-аспектів передбачає:*

а) визначення стратегій бізнесу підприємства та стратегій їх автономного функціонального та ресурсного забезпечення в межах СГЦ підприємства;

б) визначення стратегій щодо відособлених бізнесі та стратегій їх централізованого забезпечення;

в) виділення провідної ключової стратегії-підсистеми бізнесу з наступною побудовою на її основі всіх інших стратегій-підсистем бізнесу;

г) виділення провідної ключової стратегії-підсистеми бізнесу з наступною побудовою на її основі всіх інших підпорядкованих

стратегій-підсистем бізнесу та їх індивідуального функціонального та ресурсного забезпечення;

д) виділення провідної ключової стратегії-підсистеми бізнесу з наступною побудовою на її основі всіх інших залежних стратегій-підсистем бізнесу та їх синергетичного централізованого функціонального та ресурсного забезпечення;

е) виділення провідної ключової функціональної стратегії-підсистеми з наступною побудовою на її основі всіх інших функціональних стратегій-підсистем бізнесу.

4. Який підхід до декомпоновки корпоративної стратегії є практично найбільш придатним до застосування:

а) підхід, в основі якого лежить принцип представлення стратегії як комплексу стратегій основних функціональних напрямків діяльності підприємства;

б) підхід, в основі якого лежить виділення провідної ключової стратегії-підсистеми з наступною побудовою на її основі всіх інших стратегій-підсистем, а також корпоративної стратегії як системи в цілому;

в) підхід декомпонування, в основі якого лежить принцип представлення підприємства як системи його бізнесів і, відповідно, його стратегії як системи стратегій цих бізнесів;

г) ресурсний підхід до декомпонування корпоративної стратегії;

д) підхід до декомпонування корпоративної стратегії на основі виділення стратегій основних елементів так званої «ключової компетенції» підприємства;

е) підхід, в основі якого лежить принцип багатоаспектності розробки стратегії розвитку підприємства, згідно з яким для забезпечення визначення і вибору ефективних альтернатив стратегічного набору підприємства один підхід декомпоновки його корпоративної стратегії завжди доповнюють іншими.

5. Однорідна, за ознакою близькості функціонального призначення або близькості технології виробництва, сукупність продукції чи товарів, що належать до одного виду, за яким ідентифікується напрям бізнесу—це:

а) асортимент продукції;

б) номенклатура продукції;

в) сегмент ринку продукту;

г) господарський портфель підприємства;

д) СЗГ підприємства.

6. За якою ознакою в першу чергу виділяють окремі сектори бізнесу підприємства в межах його певного виду:

а) асортимент продукції;

б) номенклатура продукції;

- в) ціна;
- г) стадія ЖЦП;
- д) якість.

7. *Перелік конкретних продуктів чи товарів у межах певного типу (виду) продукції називається:*

- а) асортиментом продукції;
- б) номенклатурою;
- в) ринковим сегментом;
- г) господарським портфелем;
- д) СЗГ підприємства.

8 *До якого типу належать підприємства, які не мають стабільної технології, випускають продукцію, що не потребує освоєння, орієнтуються на задоволення поточного попиту ринку:*

- а) технологічного типу;
- б) маркетингового типу;
- в) кон'юнктурного типу;
- г) технологічної атаки;
- д) технологічного захисту.

9 *До якого типу належать підприємства, які функціонують на основі системи стабільних базових технологічних процесів, зміна яких приводить до зміни профілю підприємства, тобто до організації нового підприємства, а еволюційна зміна технології для цього типу підприємств може бути лише результатом тривалих НДДКР:*

- а) технологічного типу;
- б) маркетингового типу;
- в) кон'юнктурного типу;
- г) технологічної атаки;
- д) технологічного захисту.

10. *До якого типу належать підприємства, які орієнтуються як на поточні запити ринку, так і самостійно готуються до майбутнього попиту ринку і намагаються здійснювати активний вплив на ринковий попит майбутнього:*

- а) технологічного типу;
- б) маркетингового типу;
- в) кон'юнктурного типу;
- г) технологічної атаки;
- д) технологічного захисту.

Індивідуальне завдання

1. Здійснить декомпозицію корпоративної стратегії в залежності від функціональних аспектів комплексної господарської діяльності конкретного підприємства.

2. Декомпозицію корпоративної стратегії проілюструвати схематично.

Теми рефератів

1. Декомпонування стратегії розвитку підприємства.
2. Основні підходи до побудови корпоративної стратегії розвитку підприємства як певного «стратегічного набору».

Теми доповідей

1. Сутність товарно-ринкової стратегії розвитку підприємства.
2. Поняття ресурсно-ринкової стратегії розвитку підприємства.
3. Зміст технологічної стратегії розвитку підприємства.
4. Сфера охоплення фінансово-інвестиційної стратегії.
5. Дерево варіантів соціальної стратегії.
6. Інтеграційна Стратегія розвитку підприємства.
7. Стратегія управління підприємством.

Дискусійні та проблемно-орієнтовані питання

1. Декомпозиція корпоративної стратегії за функціональним підходом.
2. Дерево структури та стратегічних альтернатив.

Практичне завдання

Ситуація

Проблеми збільшення ринкової частки приватного підприємства «Доміно» з випуску кондитерських виробів

Дане підприємство є спеціальним реабілітаційним підприємством і забезпечує роботою інвалідів, тому працює у спеціальному режимі за підтримки уряду. Продукцією підприємства є напівфабрикати (помадка для кондитерських виробів, сухе морозиво, шоколадний мус тощо), а також шоколадні цукерки, печиво та тістечка. Головні проблеми, з якими стикається підприємство – це високі витрати, пов'язані з необхідністю утримувати медичну службу та необхідність збільшення обсягів продажу. Підприємство «Доміно» розробило стратегію маркетингу, але здійснити її буде досить важко через високий рівень конкуренції у кондитерській промисловості України.

Завдання

1. У чому полягають головні проблеми ПП «Доміно»? Який вид маркетингової стратегії треба запропонувати «Доміно»?
2. Проведіть SWOT-аналіз, який міг би зробити керівник підприємства.

3. *Яким чином приватному підприємству слід вдосконалювати свою стратегію? Які нові елементи можна до неї включити?*

Список рекомендованої літератури

1. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2019. 464 с.
2. Бровкова О.Г. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. Центр навчальної літератури (ЦУЛ). 2019. 224 с.
3. Дикань В.Л. Стратегічне управління. Центр навчальної літератури (ЦУЛ). 2019. 272 с.
4. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: Навч. посібник /О.І. Ковтун. – Л.: «Новий світ», 2016. – 388 с.
5. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ : КНЕУ, 2012. 523с.
6. 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.
7. Піжук О. І. Стратегія підприємства : навч. посіб. / О. І. Піжук. – Ірпінь : Університет ДФС України, 2018. – 390 с.
8. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. / [Я. С. Ларіна та ін. ; за ред. Я. С. Ларіної]. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. 363 с.
9. 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.
10. Стратегія підприємства: конспект лекцій / укладачі: І. Б. Дегтярьова, М. О. Харченко. Суми : Сумський державний університет, 2016. 80 с.
11. 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.
12. 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.

ТЕМА 13. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ

1. Сутність функціональної стратегії.
2. Система забезпечуючих стратегій (ресурсні стратегії)

Мета – дослідити взаємозв'язки між функціональними та ресурсними стратегіями.

Питання для обговорення

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

Тестові завдання

1. Основний склад «стратегічного набору» функціональних стратегій підприємства такий:

- а) стратегії загального управління й управління персоналом;
- б) стратегії НДПКР і виробнича;
- в) стратегії загального управління, управління персоналом, управління фінансами; управління виробництвом, НДПКР, матеріально-технічного забезпечення;
- г) стратегії управління персоналом, управління фінансами, управління виробництвом, матеріально-технічного забезпечення.

2. Хто відповідає за розробку функціональної стратегії недиверсифікованого підприємства?

- а) директор підприємства;
 - б) менеджери середньої ланки управління;
 - в) менеджери операційного рівня;
 - г) керівники корпоративного рівня.
3. Функціональна стратегія диверсифікованого підприємства,

фірми, компанії — це стратегія:

а) для кожного функціонального напрямку конкретної сфери діяльності підприємства;

б) для підприємства в цілому;

в) для окремої сфери діяльності підприємства;

г) позиціонування на ринку.

4. Фінансова стратегія стосується:

а) рішень вибору доцільності структури капіталу для підприємства (вибору оптимального співвідношення власного і залученого, основного і оборотного капіталу);

б) виробничих витрат;

в) цінової політики;

г) мотивації працівників.

5. Функціональна стратегія не розробляється:

а) для підприємства;

б) для функціональних служб підприємства;

в) для маркетингу і виробництва.

6. Виробнича стратегія включає в себе заходи:

а) з досягнення корпоративних цілей з розвитку виробництва;

б) із забезпечення бізнесової стратегії за обсягами, номенклатурою та якістю продукції;

в) обидві відповіді правильні;

7. Що не включає в себе маркетингова стратегія:

а) канали розподілу товару;

б) канали розподілу ресурсів під товари;

в) товарну і цінову політику;

г) заходи з забезпечення конкурентної і корпоративної стратегії.

8. Стратегія науково-дослідних і науково-конструкторських робіт може бути:

а) реагуючою;

б) захисною;

в) імітаційною;

г) всі відповіді правильні.

9. Що не входить до складу стратегії управління персоналом:

а) добір і розстановка кадрів;

б) підготовка і перепідготовка персоналу;

в) фінансування підготовки персоналу;

г) робота з резервом.

10. Захисна стратегія НДНКР означає:

а) розробку таких технологічних рішень, які забезпечать збереження досягнутих позицій на ринку;

б) розробку нових рішень для стратегії зростання;

- в) конструювання товару, який зможе проникнути на нові ринки;
- г) відповідь на „технологічний прорив» конкурентів.

Індивідуальне завдання

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

Які маркетингові стратегії реалізуються в названих СОБ і чому?

Теми рефератів

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

Теми доповідей

1. Проблеми формування виробничої стратегії.
2. Практичні заходи з розробки стратегії персоналу.
3. Проблеми запровадження бюджетування на підприємствах в умовах ринку.

Дискусійні та проблемно-орієнтовані питання

1. Які особливості застосування різних методологічних концепцій для проведення функціонального аналізу?
2. Аналіз потенційного і фактичного синергетичного ефектів від використання різних функцій підприємства.

Практичне завдання

Вправа 1 Підприємство „А» майже ніколи не має запасів нереалізованої продукції, але обсяги його виробництва коливаються в унісон попиту, потужності часто недовантажені. Підприємство „Б» , навпаки, часто має значні запаси нереалізованого товару, хоча обсяги виробництва також коливаються.

Завдання: . Яку виробничу стратегію застосовує кожне

підприємство? Дайте їм характеристику.

Вправа 2

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

Завдання: Які маркетингові стратегії реалізуються в названих СОБ і чому?

Список рекомендованої літератури

1. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: Навч. посібник /О.І. Ковтун. – Л.: «Новий світ», 2016. – 388 с.
2. 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.
3. Піжук О. І. Стратегія підприємства : навч. посіб. / О. І. Піжук. – Ірпінь : Університет ДФС України, 2018. – 390 с.
4. 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.
5. 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.
6. 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.
7. Толуб'як В. С., Королюк Ю. Г., Дудкіна О. П., Попович Т. М. Стратегічне управління: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 213 с.
8. Чухрай Н. І., Просович О. П. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: підручник. Львів. : Львів. політехніка, 2015. 500 с.

ТЕМА 14. СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ У ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СФЕРАХ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1. Функції вищого керівництва підприємства при розробці стратегії.

2. Види функціональних стратегій та основні елементи організації їх розробки.

Мета – окреслити коло завдань організації виконання стратегічного плану, організації поточної і стратегічної діяльності. Класифікувати функціональних стратегій та визначити основні елементи організації їх розробки.

Питання для обговорення

1. Які основні завдання організації виконання стратегічного плану, організації поточної і стратегічної діяльності, розробки проєктів і програм?

2. Які завдання стоять перед вищим керівництвом по забезпеченню реалізації стратегії розвитку підприємства?

3. Які зміни в ОСУ слід провести відповідно до потреб реалізації стратегії?

4. Які зміни в оргкультурі та стилі управління слід провести відповідно до потреб реалізації стратегії?

5. В чому суть поняття „стратегічні зміни» і як організувати їх проведення на підприємстві?

6. Чим обумовлена необхідність корегування стратегії у відповідності з параметрами діяльності?

Тестові завдання

1. Що не включає в себе поняття „стратегічний проєкт»:

- а) основна форма реалізації стратегічного плану;
- б) основні напрямки реалізації стратегії розвитку підприємства;
- в) завдання, замисли, що характеризують стратегії з досить детальним обґрунтуванням параметрів, засобів, виконавців, побудовою графіків тощо;
- г) оформлення організаційно-правових і розрахунково-фінансових документів з реалізації стратегічного плану?

2. Стратегічні проєкти відрізняються від поточних наступним:

- а) розробляються, як правило, тимчасовими організаційними формуваннями;
- б) розраховані на певні календарні строки;
- в) потребують спільної розробки більшістю функціональних служб;
- г) правильні відповіді а і б?

3. *Що не входить у поняття „стратегічні зміни на підприємстві»:*

а) зміни, пов'язані з освоєнням нової галузі, ринку, відповідно до стратегії;

б) зміни, пов'язані з освоєнням нового товару, технології, відповідно до стратегії;

в) зміни, пов'язані із змінами середовища підприємства;

г) зміни, пов'язані з виконанням стратегічного плану?

4. *Кого називають пасивними прихильниками стратегічних змін?*

а) особи, які здійснюють прихований опір змінам;

б) особи, які приховано, але сприймають зміни;

в) особи, які відкрито не сприймають зміни;

г) особи, які відкрито сприймають зміни?

5. *Суть конкурентного стилю керівництва щодо подолання опору стратегічним змінам:*

а) помірна наполегливість;

б) кооперація з тими, хто чинить опір;

в) самоплив;

г) акцент на силу, примус.

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

а) критерієм відповідності обраної стратегії стану та вимогам оточення;

б) критерієм відповідності обраної стратегії потенціалу та можливостям підприємства;

в) критерієм прийнятності ринку, закладеного у стратегічну модель.

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

а) критерієм відповідності обраної стратегії стану та вимогам оточення;

б) критерієм відповідності обраної стратегії потенціалу та можливостям підприємства;

в) критерієм прийнятності ринку, закладеного у стратегічну модель.

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

а) критерієм відповідності обраної стратегії стану та вимогам оточення;

б) критерієм відповідності обраної стратегії потенціалу та можливостям підприємства;

в) критерієм прийнятності ринку, закладеного у стратегічну модель.

9. *Ролеві функції менеджерів (керівників окремих підрозділів) у процесі розробки стратегії визначаються:*

- а) вмінням виконувати ключові ролі та ініціювати виконавців;
- б) їх моделлю мислення;
- в) вмінням керувати процесом планування стратегії.

10. *Стратегічне управління – це:*

- а) управління за слабкими сигналами;
- б) управління у відповідь на опір змінам;
- в) найбільш сучасна модифікація корпоративного планування.

Теми рефератів

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

Теми доповідей

1. Методика аналізу організаційної структури та культури корпорації.
2. Основні складові системи стратегічного управління в організації.
3. Організаційна культура і стиль керування підприємством.

Дискусійні та проблемно-орієнтовані питання

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

Практичне завдання

Ситуація

Проведення стратегічних змін на підприємстві з переробки овочів «Дари ланів»

Підприємство з переробки овочів «Дари ланів» з м. Чугуєва було на межі банкрутства. Запрошений консультант намагався з'ясувати, чому так сталося. Кожна людина, з якою спілкувався консультант, давала свою замкнену теорію— своє бачення проблем. Менеджер із

постачання сказав: «Ми переробляємо овочі. Місцеві фермери не хочуть їх саджати. Ми закупаємо ніжну сировину за 300 км». Головний інженер підкреслив: «Нам не вистачає енергії пари. Треба купити вживаний паровоз». Директор підприємства зауважив: «Я з ранку даю накази. У мене немає часу перевіряти їх реалізацію, переконувати кожного. Потрібен помічник для перевірки».

Кожна версія виходу з кризи дуже відрізняється від інших. Важко пропонувати і втілювати нові ідеї, коли є неприйнятність ідей. Консультант запропонував конкретні методи, що змусять робітників зрозуміти необхідність змін. Треба пробудити очікування, надії, сподівання. Хто надасть сигнал до цього?

Сформулюйте місію підприємства «Дари ланів» з урахуванням перспектив бізнесу. Опишіть етапи стратегічних змін. Що потрібно для успіху стратегічних змін?

Вправа 1

Мале підприємство „Яворина» функціонує незалежно від великих і середніх підприємств і випускає оригінальну продукцію. МП „Явір» співпрацює по франчайзингу з великим підприємством „Прогрес», випускаючи аналогічну продукцію під його маркою.

Завдання: Визначте, яку стратегію варто вибрати названим малим підприємствам і обґрунтуйте такий вибір.

Вправа 2

Які альтернативні корпоративні стратегії може вибирати велике підприємство згідно матриці Томпсона-Стрікланда, якщо воно знаходиться на затухаючому ринку і має там доволі слабку конкурентну позицію?

Завдання: Обґрунтуйте і охарактеризуйте кожну альтернативу.

Вправа 3

Якими, для прикладу, показниками можна охарактеризувати песимістичний сценарій розвитку середовища сучасного сільськогосподарського підприємства? Які загальні і специфічні положення чи правила побудови сценаріїв стратегічного розвитку підприємства Ви знаєте?

Список рекомендованої літератури

1. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством: Навчальний посібник. Вид. 2-ге, виправл. і доп. За ред. Василенко В. О. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 400 с. – с. 267-311.
2. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2000. - 360 с. – с. 194-346.
3. Саєнко М. Г. Стратегія розвитку підприємства: Підручник. –

Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с. – с. 333-344.

4. Сумець О. М. Стратегія розвитку підприємства. Теорія, ситуації, приклади: Навчальний посібник. – К.: ВД «Професіонал», 2005. – 320 с. – с. 264-277.

5. Шершньова Зоя Євгенівна. Стратегічне управління: Підручник / Київський національний економічний ун- т. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К. : КНЕУ, 2004. — 700 с. – с. 201-265.

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

1. Особливості стратегічного підходу в управлінні українськими підприємствами на сучасному етапі.

2. Перспективи використання стратегічного управління на підприємствах України.

Мета – ознайомлення з практикою та перспективами розвитку стратегічного управління.

Питання для обговорення

1. Охарактеризуйте стадії зростання нестабільності умов підприємницького середовища.

2. В чому відмінність стратегічної орієнтації підприємств в умовах командної та ринкової економіки?

3. Розкрийте суть основних принципів стратегічного управління підприємством у перехідній економіці.

4. Визначте особливості стратегічного підходу в управлінні підприємствами на сучасному етапі.

5. Охарактеризуйте сучасні концепції стратегій підприємства.

6. Як типові стратегічні підходи можна використовувати на вітчизняних підприємствах?

Тестові завдання

1. Стратегічний менеджмент на підприємстві – це:

а) управлінський процес підтримки відповідності між цілями підприємства та його потенціалом;

б) підсистема організації бізнес-планування на підприємстві;

в) інструмент адаптації підприємства до поточних умов зовнішнього оточення;

г) цілісна система комплексного безперервного довгострокового управління підприємством.

2. Система сучасного стратегічного управління на підприємствах

передбачає:

- а) формулювання мети розвитку підприємства;
- б) складання детального сценарію діяльності та розвитку підприємства;
- в) розробку інвестиційних проєктів;
- г) формування бюджету.

3. Стратегічне управління на вітчизняних підприємствах зводиться до:

- а) формування бюджету, який визначає зміст і послідовність заходів, спрямованих на досягнення поточних цілей підприємства;
- б) забезпечення розвитку підприємства «від досягнутого»;
- в) формування сценарію альтернативної поведінки в динамічному середовищі ринків і галузей бізнесу;
- г) довгострокове планування досягнення цілей розвитку;
- д) забезпечення перспективного розвитку підприємства «за відхиленням».

4. Сучасна концепція стратегічного менеджменту виходить з умов:

- а) детермінізму і стабільності зовнішнього оточення підприємства;
- б) невизначеності і нестабільності зовнішнього оточення підприємства;
- в) стабільності внутрішньої структури підприємства;
- г) нестабільності внутрішньої структури підприємства;
- д) аналізу та екстраполяції минулого та поточного розвитку підприємства на довгострокову перспективу.

5. Вітчизняні підприємства змушені запроваджувати стратегічний менеджмент та виробляти стратегію для:

- а) оптимізації та збалансування свого бюджету;
- б) оптимізації технологічних процесів;
- в) мінімізації витрат і максимізації прибутків;
- г) довготривалого раціонального господарювання;
- д) послаблення рівня конкуренції в бізнесі.

6. В Україні теорія і практика стратегічного управління бізнесу:

- а) знайшли обмежене впровадження – тільки на державних підприємствах;
- б) знайшли обмежене впровадження – тільки на великих підприємствах;
- в) знайшли обмежене впровадження – тільки на малих підприємствах;
- г) знайшли обмежене впровадження – тільки в корпоративному секторі економіки;
- д) не знайшли широкого запровадження;

е) знайшли розвиток та широке розповсюдження.

7. Чи існує єдиний стандарт рецепту організації оптимального управління підприємством в довгостроковому періоді:

а) так, існує;

б) ні, не існує;

в) існують певні загальні правила щодо стратегічного аналізу, вироблення, вибору і реалізації стратегії, але до його запровадження (організації) на підприємстві необхідно підходити творчо і в індивідуальному порядку.

8. До запровадження стратегічного менеджменту на підприємствах необхідно:

а) стандартно, тільки з позицій уніфікованих схем і процедур;

б) індивідуально, без будь-яких стандартних (типових) правил і процедур;

в) індивідуально, на основі застосування певних загальних правил та рекомендацій (стратегічного аналізу, вироблення, вибору і реалізації стратегії тощо).

9. Стратегічне управління визначає:

а) як організація має діяти в майбутньому, щоб досягти бажаної мети;

б) як організація має діяти в сучасних умовах, щоб досягти бажаної мети в майбутньому, виходячи з того, що оточення змінюватиметься;

в) як організація має діяти в сучасних умовах, щоб досягти бажаної мети в майбутньому, виходячи з того, що оточення змінюватиметься.

10. Сьогодні вітчизняні підприємства формують новий підхід до системи управління взагалі та стратегічного зокрема, заснований на поширеній в США практиці до:

а) децентралізації управління компаніями;

б) централізації управління бізнесом компанії;

в) диверсифікації управління компаніями;

г) санації управління компаніями;

д) лібералізації управління компаніями;

е) модернізації управління компаніями;

є) синергізму в управлінні компаніями;

ж) уніфікації в управлінні бізнесом компанії;

з) інтеграції управління бізнесом компанії.

Теми рефератів

1. Сучасний стан теорії і практики стратегічного управління.

2. Креативність в сучасному бізнесі: особливості вітчизняної практики.

3. Загальні та спеціальні методи, інструментарій стратегічного управління підприємством.

Теми доповідей

1. Етапи історичного розвитку конкуренції та еволюція стратегічного мислення.

2. Причини кризових явищ на вітчизняних підприємствах.

3. Підходи до побудови системи управління на підприємствах.

4. Національна специфіка організаційної культури підприємств.

Дискусійні та проблемно-орієнтовані питання

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

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

3. Обмеження запровадження стратегічного менеджменту на вітчизняних підприємствах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ОСНОВНА

8. Ігнатська І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2019. 464 с.
9. Бровкова О.Г. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. Центр навчальної літератури (ЦУЛ). 2019. 224 с.
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. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: навчальний посібник Київ: ЛіраК, 2015. 324 с.
13. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: Навч. посібник /О.І. Ковтун. – Л.: «Новий світ», 2016. – 388 с.
14. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ : КНЕУ, 2012. 523с.
15. 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.
16. Піжук О. І. Стратегія підприємства : навч. посіб. / О. І. Піжук. – Ірпінь : Університет ДФС України, 2018. – 390 с.
 17. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. / [Я. С. Ларіна та ін. ; за ред. Я. С. Ларіної]. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. 363 с.
 18. 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.
 19. Стратегія підприємства: конспект лекцій / укладачі: І. Б. Дегтярьова, М. О. Харченко. Суми : Сумський державний університет. 2016. 80 с.
 20. 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.
 21. 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.
 22. 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.
 23. Толуб'як В. С., Королюк Ю. Г., Дудкіна О. П., Попович Т. М. Стратегічне управління: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 213 с.
 24. Чухрай Н. І., Просович О. П. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: підручник. Львів. : Львів. політехніка, 2015. 500 с.
 25. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / М.Е. Портер / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. – К.: Основи, 1998. – 390 с.

ДОДАТКОВА

1. Bahorka M.O., Kadyrus I.H.& Myronova O.O. (2022). Orhanizatsiia zbutovoi diialnosti ta systemy marketynhovykh doslidzhen na pidpriemstvi [Organization of sales activities and the system of marketing

research at the enterprise]. Scientific and industrial magazine "Business-navigator", no. 2 (69), pp. 54–61. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.69-7> [in Ukrainian]. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.69-7>

2. 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

3. 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.

4. Василюк С. М. Особливості формування стратегій розвитку для малих підприємств Ефективна економіка. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7611>.

5. 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.

6. 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

7. Єпіфанова І. Ю, Формування інноваційних стратегій промислових підприємств у сучасних умовах. Підприємництво та інновації. 2020. №13. С. 33-39.

8. Каїра, Зоя, Олександр Ващенко, and Ольга Ващенко. "Цифрові технології маркетингових комунікацій у стратегіях малого підприємства." (2020). URL: https://http://enquir.npu.edu.ua/bitstream/123456789/28942/1/Kaira_Vashchenko_Vashchenko.pdf

9. 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.

10. 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.
11. Суніл Гупта. Цифрова стратегія. Київ: КМ-Букс. 2020. 320 с
12. 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
13. 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>
14. 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
15. Юшкевич О.О., Вікарчук О.І., Пашенко О.П. Багатоканальний маркетинг як ключовий елемент стратегії розвитку електронної комерції. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: «Економічні науки». 2021. № 6. С. 208 – 211.