

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

до виконання завдань практичних занять з дисципліни

«СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА»

для студентів ОС «БАКАЛАВР» денної форми навчання

галузі знань 07 Управління та адміністрування,

спеціальностей 073 Менеджмент, 075 Маркетинг;

галузі знань 0305 Економіка та підприємництво,

напрямку підготовки 6.030504 Економіка підприємства

УДК 005(075.8) : 658
М 54

Методичні рекомендації до виконання завдань практичних занять з дисципліни «Стратегія підприємства» для студентів ОС «Бакалавр», денної форми навчання, галузі знань 07 Управління та адміністрування, спеціальності 073 Менеджмент, 075 Маркетинг; галузі знань 0305 Економіка та підприємництво, напряму підготовки 6.030504 Економіка підприємства / укл. О.В. Амеліницька. – Покровськ : ДонНТУ, 2017. – 61 с.

У методичних рекомендаціях викладено загальні положення та тематичний зміст практичних занять з дисципліни «Стратегія підприємства». Згідно до вимог освітньо–професійної програми підготовки бакалаврів галузі знань 07 Управління та адміністрування спеціальності 073 Менеджмент, 075 Маркетинг, галузі знань 0305 Економіка та підприємництво, напряму підготовки 6.030504 Економіка підприємства.

Укладач: Амеліницька О.В., доц., к.е.н., доц. кафедри менеджменту

Рецензенти: Фіщенко О. М., доц., к.е.н., доц. кафедри економіки підприємства

Відповідальний за випуск: Шкрабак І.В., зав. кафедрою менеджменту

Затверджено навчально–методичним відділом ДонНТУ,
протокол № 13 від 06.06.2017 р.

Розглянуто на засіданні кафедри менеджменту,
протокол № 18 від 30.05. 2017 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
ТЕМАТИЧНИЙ ЗМІСТ ПРАКТИЧНИХ ЗАВДАНЬ.....	5
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА»	5
1. ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ.....	6
ТЕМА: «СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА: ПОНЯТТЯ «СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА», НЕОБХІДНІСТЬ ПРОЦЕСУ ЇЇ ФОРМУВАННЯ, ПРЕДМЕТ ВИВЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЯ РОЗРОБКИ».....	6
2. ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ.....	10
ТЕМА: «АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА»	10
3. ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ.....	16
ТЕМА: «ДІАГНОСТИКА ВНУТРІШНЬОГО СТАНУ І КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА»	16
4. ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ.....	22
ТЕМА: «ФОРМУВАННЯ МІСІЇ ТА ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА»	22
5. ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ.....	27
ТЕМА: «КОРПОРАТИВНА (ЗАГАЛЬНА) СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА».....	27
6. ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ.....	33
ТЕМА: «МАТРИЧНІ МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА».....	33
7. ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ.....	40
ТЕМА: «СТРАТЕГІЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА».....	40
8. ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ.....	44
ТЕМА: «КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА (СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ)».....	44
9. ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ.....	50
ТЕМА: «ФУНКЦІОНАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА»	50
10. ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ.....	55
ТЕМА: «СТРАТЕГІЧНИЙ ВИБІР, ДЕКОМПОНУВАННЯ І ВИКОНАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА»	55
Список рекомендованої літератури	61

ВСТУП

Підставою для розробки методичних рекомендацій щодо виконання завдань практичних занять з дисципліни «Стратегія підприємства» для студентів денної та заочної форм навчання галузі знань 07 Управління та адміністрування спеціальностей 073 Менеджмент, 075 Маркетинг, галузі знань 0305 Економіка та підприємництво, напряму підготовки 6.030504 Економіка підприємства є навчальний план підготовки освітнього ступеня «Бакалавр» та робоча навчальна програма навчальної дисципліни «Стратегія підприємства».

Ціллю методичних рекомендацій є викладення матеріалу, спрямованого на закріплення теоретичних знань, отриманих студентами в результаті вивчення дисциплін «Стратегія підприємства»; а також планове, поетапне придбання студентами практичних і професійних навичок і застосування одержаних знань.

Метою проведення практичних занять є оволодіння студентами практичних навичок щодо принципів, прийомів і методів побудови та подальшого функціонування системи розробки та реалізації стратегічного набору підприємства, необхідних в практичній діяльності фахівця. Заняття побудовані на прикладі розбору виробничих ситуацій в умовах промислового підприємства з використанням індивідуальних завдань.

Завданнями проведення практичних занять є: закріплення знань з новітніх підходів до вирішення проблем розвитку підприємства за допомогою формування його стратегічного набору та заходів, спрямованих на реалізацію обраних стратегій суб'єктами господарювання.

Практичне заняття включає проведення попереднього контролю знань, умінь і навичок студентів, постановку загальної проблеми викладачем та її обговорення за участі студентів, розв'язування завдань з їх обговоренням, розв'язування контрольних завдань, їх перевірку, оцінювання.

При підготовці до заняття студент повинен вивчити основну навчальну літературу відповідно до програми курсу «Стратегія підприємства» за відповідною темою, а також додаткову літературу за конкретним заняттям. Завдання повинні оформлятися згідно з вимогами ДСТУ 3008-95. У результаті виконання роботи студент повинен виконати необхідний аналіз отриманих результатів та зробити обґрунтовані висновки. Кожна робота підлягає захисту виконавцем особисто.

Практичні заняття оцінюються відповідно «критеріїв оцінки знань з навчальної дисципліни «Стратегія підприємства».

ТЕМАТИЧНИЙ ЗМІСТ ПРАКТИЧНИХ ЗАВДАНЬ

З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА»

№ з/п	Тема і зміст практичних занять	Обсяг завдань практичних занять (ак. год.)	Коефіцієнт вагомості K_{ij} j - того завдання практичного заняття	Штрафні санкції за порушення графіку учбового процесу виконання та захисту j - того завдання практичного заняття
1.	Практичне заняття на тему: Стратегія підприємства: поняття «стратегія підприємства», необхідність процесу її формування, предмет вивчення організація розробки	2	0,0625	0,25
2.	Практичне заняття на тему: Аналіз зовнішнього середовища підприємства	4	0,0625	0,25
3.	Практичне заняття на тему: Діагностика внутрішнього стану і комплексний аналіз середовища підприємства	4	0,125	0,25
4.	Практичне заняття на тему: Формування місії та цілей підприємства	2	0,125	0,25
5.	Практичне заняття на тему: Корпоративна (загальна) стратегія підприємства	4	0,125	0,25
6.	Практичне заняття на тему: Матричні методи формування корпоративної стратегії підприємства	4	0,125	0,25
7.	Практичне заняття на тему: Стратегія диверсифікації діяльності підприємства	4	0,125	0,25
8.	Практичне заняття на тему: Конкурентні стратегії підприємства (стратегії бізнесу)	4	0,0625	0,25
9.	Практичне заняття на тему: Функціональні стратегії підприємства	2	0,0625	0,25
10.	Практичне заняття на тему: Стратегічний вибір, декомпонування і виконання стратегії підприємства	2	0,125	0,25
	Усього	32	1	

1. ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ.

ТЕМА: «СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА: ПОНЯТТЯ «СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА», НЕОБХІДНІСТЬ ПРОЦЕСУ ЇЇ ФОРМУВАННЯ, ПРЕДМЕТ ВИВЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЯ РОЗРОБКИ»

Мета заняття: отримати практичні навички визначення взаємозв'язку між категоріями, що складають зміст стратегії підприємства.

- 1.1. Еволюція систем планування розвитку підприємства
- 1.2. Поняття «стратегія підприємства». Необхідність її формування. Предмет вивчення стратегії підприємства. Стратегічний контекст у діяльності підприємства
- 1.3. Ієрархія стратегій підприємства та етапи їх формування
- 1.4. Організація процесу розробки стратегій підприємства

Основні поняття

Стратегія підприємства – це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва і включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень по їх досягненню з метою найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей при усуненні слабких сторін та захисті від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості.

Стратегічна діяльність направлена на реалізацію відповідних стратегій, їх програм, проектів і бюджетів, що ведуть до таких стратегічних змін, які забезпечать конкурентні переваги і високу прибутковість в майбутньому.

Стратегічний контекст в діяльності підприємства означає виділення двох напрямків в його діяльності: а) поточна, операційна діяльність, направлена на поточну прибутковість; б) стратегічна діяльність, направлена на майбутню прибутковість. Остання і є стратегічним контекстом діяльності підприємства.

Ієрархія стратегій означає рангування, взаємозв'язок і підпорядкованість стратегій, які складають стратегію підприємства в цілому.

Контрольні запитання та завдання

1. В якій стратегії йдеться про рекламу?
2. Після якого етапу можна повернутись до перегляду цілей?

3. Чи правда, що в корпоративній стратегії мультибізнесового підприємства визначається цінова політика?
4. Чи правда, що корпоративна стратегія підпорядковується загальній стратегії підприємства?
5. Як доводяться до виконавців правила і процедури?
6. В якій стратегії визначається розподіл ресурсів по підрозділах?
7. Коли термін «стратегія» вперше запозичив у військових і використав в економіці Чендлер-молодший?
8. В яких підприємствах портфельна стратегія займає найвищий рівень в ієрархії стратегій підприємства?
9. Чи вірне судження, що бізнесова стратегія підпорядковується корпоративній стратегії підприємства?
10. Чи правда, що політика підприємства є складовою її тактики?

Аналітичні та розрахункові завдання

Тести

1.1. Яке твердження найбільш точно визначає предмет дисципліни «Стратегія підприємства»:

- 1) способи формування довгострокових цілей;
- 2) оцінювання потенційних можливостей підприємства;
- 3) методологія формування і досягнення довгострокових цілей в умовах мінливого середовища;
- 4) вивчення сильних і слабких сторін підприємства?

1.2. Стратегічне планування на відміну від стратегічного управління є процесом:

- 1) організаційним;
- 2) психологічним;
- 3) довгостроковим;
- 4) аналітичним?

1.3. Яка з перерахованих ознак відповідає етапу стратегічного планування:

- 1) відхід від уяви, що майбутнє підприємства має бути кращим, ніж сьогодні;
- 2) планування від досягнутого рівня;
- 3) контроль за відхиленнями;
- 4) в основі планування – екстраполяційні прогнози?

1.4. Що не входить у визначення «стратегія підприємства»:

- 1) прийняття рішень в умовах неповноти інформації про майбутній стан середовища;
- 2) визначення місії і цілей підприємства;
- 3) врахування можливостей підприємства;
- 4) постійне отримання високих прибутків?

1.5. Яка стратегія займає найвище місце в ієрархії стратегій:

- 1) бізнесова;
- 2) конкурентна;
- 3) портфельна;
- 4) функціональна?

1.6. *Яка стратегія в однобізнесових підприємствах об'єднується з корпоративною:*

- 1) конкурентна;
- 2) ділова;
- 3) бізнес-стратегія;
- 4) всі відповіді правильні?

1.7. *Що не визначається в корпоративній стратегії в мультибізнесових підприємствах:*

- 1) стратегічні напрямки розвитку кожного підрозділу;
- 2) зміна структури підприємства;
- 3) цінова політика;
- 4) розподіл ресурсів між складовими підприємства?

1.8. *На що спрямована конкурентна стратегія:*

- 1) на досягнення вибраного корпоративною стратегією напрямку;
- 2) на завоювання сильних конкурентних позицій;
- 3) на розвиток маркетингу;
- 4) правильні відповіді 1 і 2?

1.9. *Операційні стратегії – це:*

- 1) вузькі стратегії для основних структурних підрозділів;
- 2) стратегії для кожного функціонального напрямку;
- 3) обидві відповіді неправильні;
- 4) правильна відповідь № 2?

1.10. *На якому етапі формування і реалізації стратегії підприємства можливий зворотний зв'язок:*

- 1) в процесі реалізації стратегії;
- 2) після стратегічного аналізу;
- 3) після розробки тактичних і операційних планів;
- 4) всі відповіді правильні?

1.11. *На якому етапі формування стратегії здійснюється стратегічний аналіз підприємства:*

- 1) на першому;
- 2) на другому;
- 3) на третьому;
- 4) на четвертому?

1.12. *Розробка і якість стратегічного плану насамперед залежать:*

- 1) від рівня організації його розробки;
- 2) від рівня підготовки вищого керівництва;
- 3) від рівня стратегічного мислення кадрів;
- 4) чи всі судження правильні?

1.13. *Яка поведінка керівників дає в реальному житті найвищий ефект?*

- 1) конкурентна;
- 2) підприємницька;
- 3) гармонійне поєднання обох з пріоритетом конкурентної;
- 4) гармонійне поєднання обох з пріоритетом підприємницької?

1.14. *Стратегічна поведінка керівництва – це переважно:*

- 1) конкурентна поведінка;
- 2) підприємницька поведінка;
- 3) поступова поведінка;
- 4) чи всі відповіді неправильні?

1.15. *Стратегія підприємства – це:*

- 1) план поведінки на майбутнє в непевному середовищі;
- 2) місія, цілі і способи їх досягнення в ринкових умовах;
- 3) діяльність спрямована на майбутню прибутковість;
- 4) чи всі відповіді вірні?

1.16. *Необхідність розробки стратегії підприємствами викликано:*

- 1) насиченням світового ринку;
- 2) неповнотою інформації про майбутній стан середовища;
- 3) нестабільністю ринкового середовища;
- 4) чи всі відповіді вірні?

1.17. *Стратегічний контекст в діяльності підприємства означає:*

- 1) діяльність, спрямована на майбутню прибутковість;
- 2) розробку стратегії підприємства;
- 3) діяльність в турбулентному середовищі;
- 4) постійне спостереження за змінами середовища підприємства.

1.18. *Стратегічні ОСУ характеризуються:*

- 1) ієрархічністю, чітким розподілом праці;
- 2) децентралізованістю, непостійністю, гнучкістю;
- 3) централізованим механізмом контролю;
- 4) чи всі відповіді вірні.

Завдання 1.

1. Зобразіть схематично процес розробки і реалізації стратегії підприємства.
2. Зобразіть схематично ієрархію стратегій в одно- і багатобізнесовому підприємствах.
3. Перелічіть усі компоненти повного визначення стратегії підприємства та дайте їм коротку характеристику.

Тематика рефератів за темою

1. Необхідність розробки стратегії підприємства на певному етапі еволюційного розвитку системи планування та її суть.
2. Стратегічний контекст підприємства.
3. Види стратегій та їх декомпонування.

ПІСЛЯ ВИКОНАННЯ ЗАВДАНЬ ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ СТУДЕНТ ПОВИНЕН:

знати: поняття стратегії підприємства, стратегічної діяльності, стратегічного контексту ;

вміти: аналізувати ієрархію стратегій підприємства і етапів її формування;

мати навички: аналізу процесу розробки стратегій підприємства.

Література: [1, с. 22-45, 3, с. 18-29.]

2. ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ.

ТЕМА: «АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА»

Мета заняття: отримати практичні навички стратегічного аналізу складових зовнішнього середовища підприємства.

2. 1. Загальні поняття про середовище підприємства.
2. 2. Діагностика і прогноз макросередовища.
2. 3. Аналіз і прогнозування мікросередовища.
2. 4. Оцінка загроз і можливостей зовнішнього середовища.

Основні поняття

Макросередовище складається з елементів-факторів непрямої дії. Тобто вони переважно прямо не пов'язані з конкретним підприємством, зате створюють певне сприятливе чи несприятливе середовище для його господарсько-бізнесової діяльності.

Загальні конкурентні стратегії у галузі (за Портером) – це такі стратегії, що мають універсальне застосування на будь-якому підприємстві.

Ключові фактори успіху в галузі (КФУ) - це такі переваги і можливості підприємства, уміле використання яких забезпечить йому високу конкурентноздатність і прибутковість в стратегічному періоді.

Конкуренція – це співіснування і боротьба товаровиробників та інших суб'єктів ринкового середовища за досягнення максимальних прибутків і інших цілей шляхом задоволення різноманітних потреб споживачів, сповна використовуючи при цьому власні сильні сторони і можливості зовнішнього середовища, усуваючи слабкі власні сторони і загрози зовні.

Стейкхолдери – це фізичні і юридичні особи, які зацікавлені у розвитку даного підприємства і здатні впливати на цей розвиток.

Контрольні запитання та завдання

1. Які конкурентні переваги має підприємство, що використовує дешеві засоби праці, сировину і робочу силу?
2. З вирахування чого бажано почати аналіз галузі?
3. Як оцінюють загрози зовнішнього середовища з точки зору ймовірності їх реалізації і можливих ...
4. Чію методику використовують для виявлення КФУ?
5. Яка ще вимога пред'являється до сегментації ринку, крім доступності вимірюваності?
6. На основі яких конкурентних переваг конкурують підприємства, що входять до однієї стратегічної групи?
7. Які ще конкурентні сили у галузі Ви знаєте, крім відомих конкурентів, покупців, продавців, товарів-субститутів?
8. До якого середовища відноситься конкурентне середовище?
9. Шляхом задоволення чого намагаються досягти високої прибутковості підприємства в конкурентній боротьбі?
10. Як називають зовнішніх партнерів, які зацікавлені у розвитку підприємства і здатні впливати на нього?
11. Діапазон конкуренції – це широта чого?
12. Чим є конкурентне середовище для діяльності підприємства?
13. Виявленням чого є позитивним результатом аналізу макросередовища?
14. Як називають процес поділу ринку на групи покупців за схожими параметрами?
15. За якими ознаками можна охарактеризувати зовнішнє середовище підприємства крім, складності, взаємообумовленості, багатоваріантності, динамізму і мінливості?
16. Як оцінюють можливості зовнішнього середовища з точки зору ступеня впливу на підприємство і ймовірності ...
17. Яке застосування мають загальні стратегії І. Портера?
18. До якого фактора макросередовища відносять розвиток інновацій?

Аналітичні та розрахункові завдання

Тести

2.1. Зовнішнє середовище підприємства це:

- 1) все, що знаходиться за межами підприємства;
- 2) фактори, які прямо не впливають на підприємство, а створюють навколо певну атмосферу;
- 3) фактори, що безпосередньо діють на підприємство;
- 4) всі умови і фактори, що знаходяться за межами підприємства і прямо чи опосередковано діють на нього.

2.2. *Макросередовище впливає на економіку підприємства:*

- 1) через створення певної атмосфери бізнесу;
- 2) через мікросередовище;
- 3) безпосередньо;
- 4) всіма трьома шляхами.

2.3. *Мікросередовище впливає на економіку підприємства:*

- 1) створюючи певну атмосферу;
- 2) безпосередньо;
- 3) опосередковано;
- 4) через макросередовище.

2.4. *Що виділяється як наслідок аналізу зовнішнього середовища:*

- 1) загрози;
- 2) можливості;
- 3) критичні для підприємства фактори;
- 4) все назване.

2.5. *Конкурентна позиція підприємства в галузі залежить:*

- 1) від сил конкуренції, що діють у галузі;
- 2) від вибору типу конкурентної стратегії;
- 3) від першого і другого.

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

- 1) клієнти і постачальники;
- 2) конкуренти, що надійно закріпились у галузі;
- 3) загрози з боку товарів субститутів;
- 4) загрози середовища?

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

- 1) стратегія високої якості;
- 2) стратегія низьких витрат;
- 3) стратегія зростання;
- 4) правильні відповіді 1 і 2?

2.08. *Конкурентна перевага означає:*

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

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

- 1) дешева робоча сила;
- 2) унікальна технологія;
- 3) стійка конкурентоспроможність;
- 4) високий імідж підприємства?

2.10. *Яку з названих загроз варто усувати в першу чергу:*

- 1) ймовірність якої висока, але наслідком може бути критичний стан;
- 2) ймовірність якої низька, але вона може призвести до важкого стану;
- 3) ймовірність якої середня і як наслідок, «легкі удари»;
- 4) як наслідок – «легкі удари», і ймовірність реалізації низька?

2.11. Що не є особливістю зовнішнього середовища підприємства:

- 1) багатоваріантність;
- 2) взаємообумовленість факторів;
- 3) висока ефективність;
- 4) невизначеність?

2.12. Чому українським спеціалістам слід невідкладно вчитися прогнозувати зовнішнє середовище своїх підприємств:

- 1) через відсутність такого досвіду;
- 2) тому, що його вплив значний і від підприємства не залежить;
- 3) тому, що більшість підприємств стали приватними;
- 4) чи правильні відповіді 1 і 2?

2.13. Конкурентне середовище – це:

- 1) конкуренти;
- 2) змагання суб'єктів конкурентної боротьби за свої власні інтереси ;
- 3) обидві відповіді вірні;
- 4) правильна відповідь 2?

2.14. Найбільш точне визначення , що таке конкурентний аналіз наступне:

- 1) вивчення середовища підприємства;
- 2) формування конкурентної стратегії;
- 3) прогнозування конкуренції;
- 4) визначення бізнесової позиції підприємства і конкурентних сил у галузі ?

2.15. Загальні конкурентні стратегії – це стратегії:

- 1) високої якості і низьких цін;
- 2) низьких витрат і спеціалізації;
- 3) стратегії, що мають універсальне застосування;
- 4) всі визначення вірні.

2.16. Карту стратегічних груп підприємств складають тому, що:

- 1) не всі підприємства у галузі є конкурентами;
- 2) конкурентна боротьба ведеться насправді підприємствами, що входять до однієї стратегічної групи;
- 3) чи обидві відповіді правильні?
- 4) чи правильна відповідь 2?

2.17. Що не входить до змісту поняття « оцінка впливу споживачів і попиту»:

- 1) визначення ключових факторів успіху (КФУ);

- 2) пошук невдоволених потреб;
- 3) сегментація ринку і вивчення мотивації дій споживачів у кожному сегменті;
- 4) чи все перелічене входить до змісту поняття «оцінка впливу споживачів і попиту»?

2.18. Стейкхолдери – це :

- 1) зовнішні партнери;
- 2) компаньйони;
- 3) постачальники;
- 4) чи всі відповіді вірні?

2.19. Найбільш важливий критерій оцінки роботи з постачальниками – це:

- 1) економічна ефективність їх діяльності;
- 2) їх купівельна спроможність;
- 3) невисока від них залежність;
- 4) чи всі відповіді вірні?

Завдання 2.1

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.Зобразіть методіку 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.

Завдання 2.2

Винзавод «Поділля» застосовує передову в галузі технологію, змонтував сучасне імпортне обладнання, випускає біля 20 одиниць асортименту продукції, вина заводу – престижні, отримали багато медалей

на різних виставках, робітники – високооплачувані, продукція порівняно дорога.

Завдання: 1. Визначте, якого типу загальну конкурентну стратегію застосовує підприємство і чому? 2. В чому вона полягає? 3. Освоєння ще яких загальноконкурентних стратегій Ви можете запропонувати підприємству на майбутнє? 4. Зобразіть модель основних загальних типів конкурентних стратегій з урахуванням діапазону конкуренції і конкурентних переваг.

Завдання 2.3

Фірма «Елітон» працює на ринку послуг з виробництва і сервісного обслуговування світлопрозорих огорожувальних будівельних конструкцій з 1997 р. Ринок характеризується високим рівнем конкуренції. Фірма виробляє та монтує вікна і двері з металопластика, фасадні системи, вітражі, захисні жалюзі, автоматичні входні двері та гаражні ворота. Персонал фірми – 30 робітників. Споживачами продукції є фізичні та юридичні особи.

Для виробництва фірма використовує профілі та фурнітуру німецьких фірм, а скло англійської фірми. Це дозволяє забезпечити високу якість продукції. Професіоналізм працівників дозволяє швидко засвоювати нові види продукції. Комплектність послуг, що надаються, та якість продукції забезпечують підприємству стабільний попит і значну частку ринку.

На підприємстві є резерви підвищення обсягів виробництва, але існує певна обмеженість виробничих площ. Крім того, велика частина робіт виконується вручну. На фірмі недостатньо розвинута дилерська мережа.

Завдання. Виявіть і проаналізуйте можливість та загрози з боку чинників зовнішнього середовища на підставі відомої інформації та макроекономічної ситуації, що склалася в економіці України. Які ваші прогнози щодо перспективи фірми?

Тематика рефератів за темою

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

ПІСЛЯ ВИКОНАННЯ ЗАВДАНЬ ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ СТУДЕНТ ПОВИНЕН:

знати: поняття макросередовища, ключових факторів успіху, конкуренції, стейкхолдерів, методику аналізу галузі;

вміти: згрупувати фактори макро- і мікросередовища, передбачати їх вплив на підприємство, обирати стратегію підприємства в залежності від результатів аналізу;

мати навички: аналізу зовнішнього середовища підприємства.

Література: [1, с. 38-64, 4, с. 55-78.]

3. ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ.

ТЕМА: «ДІАГНОСТИКА ВНУТРІШНЬОГО СТАНУ І КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА»

Мета заняття: отримати практичні навички аналізу внутрішнього середовища підприємства і комплексного аналізу середовища підприємства.

3. 1. Системний функціональний аналіз внутрішнього стану підприємства
3. 2. Джерела і способи діагностики. Декомпозиція функцій та цілей підприємства
3. 3. Загальна оцінка середовища підприємства. SWOT-аналіз

Основні поняття

Мікросередовище – це середовище безпосереднього впливу на підприємство, тобто це учасники ринку, які контактують з підприємством напряду.

Діагностика внутрішнього середовища означає оцінку стану підсистем і елементів цього середовища, їх взаємодію і системний вплив на рівень, ефективність виробництва і конкурентоспроможність підприємства, та виявлення його сильних і слабких сторін.

Внутрішнє середовище підприємства - це підсистеми, елементи і фактори, що визначають внутрішній стан, можливість і, в значній мірі, ефективність діяльності підприємства, його сильні і слабкі сторони.

SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами) і слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства.

Контрольні запитання та завдання

1. Чим є сильні сторони внутрішнього середовища підприємства для конкурентної боротьби та для розробки і реалізації стратегії?
2. До якого аспекту внутрішнього середовища відносяться наступні показники прояву його факторів: тип технології, фондівіддача, продуктивність праці тощо?
3. Які якості є результатом взаємодії всіх складових внутрішнього середовища, як системи, порівняно із сумою якостей цих складових: підсистем і елементів?
4. Що по відношенню до середовища складають експерти, коли оцінюють в балах ступінь значущості для підприємства кожного фактора середовища?

5. Чим для декомпозиції підсистеми є вимога відображати інтегральний вплив своїх елементів?

6. Що встановлюють стосовно можливостей, загроз, сильних і слабких сторін середовища?

7. До якої підсистеми внутрішнього середовища підприємства відносяться наступні фактори: координація, інформація, зв'язок?

8. Як називають процес виділення у складі внутрішнього середовища підприємства, як системи, підсистем і елементів?

9. До якого аспекту внутрішнього середовища відносять умови праці, проживання і дозвілля?

10. Як називається стратегічний аналіз, коли встановлюють зв'язки між загрозами, можливостями, сильними і слабкими сторонами середовища?

11. Від чого в першу чергу залежить декомпозиція внутрішнього середовища підприємства, як системи, крім типу системи і методики аналізу?

Аналітичні та розрахункові завдання

Тести

3.1. *Що є метою діагностики внутрішнього середовища:*

1. можливості і загрози;
2. рівень виробництва і збуту;
3. рівень прибутковості;
4. сильні і слабкі сторони?

3.2. *Що з названого не є сильною стороною внутрішнього середовища:*

1. низька собівартість;
2. відсутність довгострокових боргів;
3. помпезне приміщення офісу;
4. значне енергомістке виробництво?

3.3. *Профіль середовища це:*

1. оцінка кожного фактора внутрішнього і зовнішнього середовища за певною шкалою;

2. оцінка кожного фактора макро і мікросередовища в балах;
3. оцінка внутрішнього середовища за певною шкалою;
4. всі відповіді правильні?

3.4. *За допомогою SWOT-матриці встановлюють:*

1. зв'язки між сильними сторонами і можливостями середовища;

2. зв'язки між слабкими сторонами і загрозами середовища;

3. зв'язки між сильними, слабкими сторонами, можливостями і загрозами середовища?

4. зв'язки між можливостями і слабкими сторонами.

3.5. *Діагностика внутрішнього середовища підприємства означає:*

1. взаємодію підсистем і елементів цього середовища;

2. оцінку стану підсистем і елементів середовища;
3. системний вплив підсистем і елементів на рівень і ефективність виробництва та конкурентоспроможність;

4. всі відповіді характеризують поняття діагностики.

3.6. *Чим викликана необхідність системної діагностики внутрішнього середовища:*

1. важливістю даного середовища;

2. взаємопов'язана дія факторів має в результаті інші якості ніж якщо б фактори діяли ізольовано;

3. складністю внутрішнього середовища;

4. всі відповіді невірні?

3.7. *Результатом діагностики внутрішнього стану мають стати уявлення про:*

1. сильні і слабкі сторони;

2. сильні сторони і загрози;

3. можливості і слабкі сторони;

4. можливості і загрози?

3.8. *Як називають процес виділення в складі підприємства, як системи, підсистем (аспектів) і елементів (факторів):*

1. диверсифікацією;

2. диференціацією;

3. аналізом;

4. декомпозицією?

3.9. *Що не є джерелом вихідних даних про стан внутрішнього середовища:*

1. схеми інформаційних потоків;

2. штатний розпис;

3. накази директора;

4. дані про партнерів і постачальників?

3.10. *Якщо проаналізувати вплив всіх факторів внутрішнього середовища зокрема то в результаті отримаємо:*

1. цілісну картину стану внутрішнього середовища;

2. можливість зробити неправильні висновки;

3. обидві відповіді правильні;

4. обидві відповіді неправильні?

3.11 *Проблемний аналіз внутрішнього середовища підприємства означає:*

1. мету розв'язання проблеми і заходи по її досягненню;

2. цільовий аналіз;

3. функціональний аналіз;

4. функціонально-цільовий аналіз?

3.12. *Функціонально-цільовий аналіз внутрішнього середовища – це:*

1. побудова «дерева цілей»;

2. побудова «дерева робіт»;

3. побудова «дерева проблем»;

4. спосіб діагностики?

3.13. *Складні цілі і функції декомпонуються доти, доки:*

1. не будуть реалізовані;
2. не забезпечать реалізації стратегії;
3. їх не можна буде виміряти і доручити конкретному виконавцю;
4. всі відповіді правильні?

3.14. *Правило системності зміни чи визначення показників цілей та функцій гласить:*

1. усім цілям повинні відповідати функції по їх реалізації;
2. показники цілей і функцій нижчого порядку слід змінювати так, щоб максимально сприяти реалізації цілей та функцій вищого порядку;
3. функції і цілі повинні бути взаємообумовлені;
4. всі відповіді правильні?

3.15. *Чому ціль, доведена виробничим цехам у обсягах валового виробництва не сприятиме цілі вищого порядку – отримання максимальних прибутків:*

1. тому, що вона розпорошується;
2. тому, що стилі управління у різних цехах різні;
3. тому, що дані показники не співмірні;
4. тому, що ціль нижчого порядку затратна?

3.16. *Слабка сторона підприємства означає:*

1. невідповідність внутрішнього середовища конкурентному середовищу;
2. невідповідність між цілями і станом внутрішнього середовища;
3. невідповідність конкурентного середовища цілям;
4. невідповідність внутрішнього середовища можливостям підприємства?

3.17. *Яке співвідношення між поняттями «слабка сторона» і «стратегічна проблема»:*

1. поняття «слабка сторона» включає поняття «стратегічна проблема»;
2. це тотожні поняття;
3. поняття «стратегічна проблема» включає поняття «слабка сторона»;
4. ці поняття ідентиферентні?

3.18. *Стратегічні ресурси – це:*

1. засоби виробництва підприємства, що забезпечують його стратегію;
2. основні засоби підприємства, що забезпечують його стратегію;
3. засоби виробництва та персонал, які лімітують реалізацію стратегічного плану і цілей підприємства;
4. всі відповіді правильні?

3.19. *За допомогою методу складання профілю середовища підприємства визначають:*

1. потребу у стратегічних ресурсах;
2. слабкі сторони і проблеми підприємства;
3. проводять SWOT-аналіз;
4. відносну значущість кожного окремого фактора?

3.20. *SWOT-аналіз – це:*

1. виявлення вагомості кожного фактора середовища;
 2. встановлення зв'язків між важливими можливостями, загрозами, сильним і слабкими сторонами;
 3. порівняння можливостей і сильних сторін зі слабкими сторонами і загрозами;
 4. всі формулювання в цілому дають правильну відповідь?
- 3.21. *Причиною, що викликає необхідність SWOT-аналізу є:*
1. складність середовища;
 2. непередбачуваність середовища у ринкових умовах;
 3. існування середовища як системи;
 4. всі відповіді правильні?
- 3.22. *На кожному з квадрантів SWOT-матриці записують:*
1. перелік сильних і слабких сторін та можливостей і загроз;
 2. їх парні комбінації;
 3. можливі стратегії підприємства;
 4. всі відповіді неправильні?
- 3.23. *Заздалегідь відстежена загроза може:*
1. перерости у свою протилежність;
 2. стати перевагою;
 3. перерости у слабкість підприємства;
 4. правильні відповіді 1 і 2?

Завдання 3.1

Встановлено наступні ознаки внутрішнього середовища пивзаводу «Корифей»: 1. Переведено котельню на опалення газом (опалювалась вугіллям). 2. Висока питома вага енергетичних витрат. 3. Не сформовано поки що стабільного кадрового складу. 4. Обладнання застаріле. 5. Етикетки і пляшки примітивні. 6. Постачальники стабільні. 7. Низький обсяг прибутків. 8. Не вистачає коштів на впровадження досягнень науки. 9. Склад спеціалістів досвідчений. 10. Висока собівартість продукції. 11. Завод постійно штрафується за стічні води. 12. Сортимент продукції широкий. 13. Важкі умови праці. 14. Ціни на продукцію порівняно низькі. 15. Якість продукції контролюється добре. 16. Довгострокові боргові зобов'язання відсутні. 17. Сорок відсотків асортименту не поступається по якості фірмі «Оболонь». 18. Низька фондовіддача. 19. Відсутня база і система підготовки кадрів масових професій. 20. Завод є співвласником санаторію і утримує власний дитсадок. 21. Відсутня система інформування про зовнішнє середовище. 22. Майже 60 відсотків асортименту поступаються кращим вітчизняним зразкам. 23. Продуктивність праці стабільна, але не зростає. 24. Завод достатньо платоспроможний. 25. Маркетингові дослідження не ведуться. 26. Директор авторитету в районі не має. 27. Завезено імпорتنу лінію, що дозволить випускати 10% продукції по прогресивній технології. 28. Приміщення заводууправління в занедбаному стані. 29.

Відгуки про пиво заводу «Корифей» схвальні . 30. Дитсадок і санаторій прибутку не приносять.

Завдання: 1. Класифікуйте названі ознаки внутрішнього середовища на сильні і слабкі сторони в розрізі кожного аспекту середовища (виробництво, фінанси, збут і т. д.). 2. Відповідь оформіть таблицею.

Завдання 3.2.

Зведена оцінка зовнішнього і внутрішнього середовища цукрозаводу «Промінь» характеризується наступним чином: 1. Можливості: а) закріплення ринкових відносин новими прогресивними законами, б) зростання сукупного попиту, в) договір з Білоруссю про зниження митного збору на цукор. 2. Загрози: а) значний податковий тиск , б) звуження сировинної зони і врожайності цукросировини, в) завезення дешевого цукру з тростини. 3. Сильні сторони: а) нове прогресивне обладнання, б) висококваліфікований кадровий потенціал, в) висока якість продукції. 4. Слабкі сторони: а) відсутність інвестиційних можливостей, б) висока собівартість продукції, в) низький рівень маркетингу.

Завдання: 1. Сформууйте із наведених даних SWOT- матрицю і на кожному із чотирьох її полів розгляньте і запишіть окремо всі можливі парні комбінації. 2. Дайте їм оцінку. 3. Вкажіть на ті, які слід врахувати при розробці стратегії. 4. В кожне поле помістіть стислий опис стратегії, яку слід проводити.

Тематика рефератів за темою

1. Діагностика і прогнозування сильних та слабких сторін внутрішнього середовища підприємства.
2. Стан і прогноз середовища підприємства в цілому та його вплив на формування стратегії підприємства.
3. Методика SWOT- аналізу середовища підприємств.

ПІСЛЯ ВИКОНАННЯ ЗАВДАНЬ ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ СТУДЕНТ ПОВИНЕН:

знати: поняття мікросередовища, внутрішнього середовища підприємства, SWOT- аналізу;

вміти: виявляти сильні і слабкі сторони підприємства, його можливості і загрози, здійснювати SWOT- аналіз діяльності підприємства;

мати навички: аналізу внутрішнього середовища підприємства і комплексного середовища.

Література: [3, с. 75-98, 5, с. 67-88.]

4. ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ.

ТЕМА: «ФОРМУВАННЯ МІСІЇ ТА ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА»

Мета заняття: отримати практичні навички формування місії і цілей діяльності підприємств.

4. 1. Місія підприємства

4. 2. Цілі підприємства, їх класифікація та ранжування

Основні поняття

Цілі підприємства – це його бажаний стан, конкретні межі, яких воно має досягнути в усіх сферах діяльності в кінці стратегічного періоду і на проміжних етапах.

Мета – це група найважливіших цілей, які найбільш адекватно відображають бажаний кінцевий стан підприємства на досягнення якого направлені всі інші цілі.

Місія – найбільш загальні орієнтири функціонування підприємства, як правило, зовнішнього спрямування, що відображають зміст його існування, його філософію, бачення свого місця в даному бізнесі, в регіоні, в суспільстві.

Ієрархія цілей означає конкретизацію цілей більш високого рівня в цілі нижчого рівня та доведення їх до кожного виконавця. Тобто йдеться про рангування, декомпозицію цілей.

Контрольні запитання та завдання

1. Що для цілей підприємства є їх здатність узгоджувати дії підрозділів ?

2. Чи можна вважати місією підприємства отримання максимального прибутку в перспективі?

3. У чому переважає відносний масштаб вираження бажаних результатів: у місії чи в цілях підприємства?

4. Що не має часових визначень: місія чи цілі ?

5. Чи можна включати в зміст місії характеристику інновацій?

6. Чи можна сформулювати ціль підприємства наступним чином: «Збільшити долю ринку підприємства»?

7. Як називається спосіб розв'язання конфлікту цілей коли одну із конфліктних цілей роблять головною, а другу їй підпорядковують?

8. Чи правда, що довгострокові цілі повністю ніколи не виконуються?

9. Які порівняно з місією напрямки діяльності підприємства виражають цілі ?

10. Чим для розробки місії є ціннісні орієнтації підприємства?

11. Чи потрібно включати у формулювання місії підприємства найбільш суттєві цифрові показники?
12. Сукупність чого (типових для підприємства) становить переважно культуру підприємства?
13. Чи правда, що цілі мають переважно конкретне вираження бажаних результатів?
14. Якими повинні бути цілі, щоб максимально влаштовувати всіх?
15. В якій сфері діяльності, крім названих (позиція на ринку, клієнти, менеджмент, доходи, соціальна сфера), встановлюють цілі підприємства?
16. Для розв'язання конфлікту цілей їх розводять за сферами і ще за чим?
17. За якою ознакою цілі поділяються на виробничі, соціальні, економічні?
18. Що головне при визначенні місії: попит чи прибуток?

Аналітичні та розрахункові завдання

Тести

- 4.1. Місія підприємства розрахована в першу чергу:
 1. на зовнішнє середовище;
 2. на внутрішнє середовище;
 3. на конкурентів і постачальників;
 4. на персонал підприємства?
- 4.2. Що з названого не може бути місією підприємства:
 1. «Людам – дешеве взуття»;
 2. «Смакує по-домашньому»;
 3. «Найвищий прибуток – запорука успіху»;
 4. «Висока якість – наш девіз»?
- 4.3. В чому найвище призначення місії підприємства:
 1. бути базою для відносин з партнерами;
 2. служити базою для розробки взаємоузгоджених цілей і всіх планів підприємства;
 3. служити об'єднуючим фактором дій персоналу;
 4. всі відповіді правильні?
- 4.4. Що найповніше характеризує цілі підприємства:
 1. майбутній бажаний стан підприємства;
 2. орієнтир поведінки всіх працівників;
 3. конкретний бажаний кінцевий стан всіх сфер діяльності;
 4. всі характеристики в комплексі?
- 4.5. В чому різниця між місією і цілями підприємства:
 1. в конкретності строків виконання і спрямованості інформації на зовнішнє чи внутрішнє середовище;

2.в конкретності визначень і вимірюваності кількісними чи якісними параметрами;

3. обидві відповіді правильні;

4. обидві відповіді неправильні?

4.6. В яких сферах не встановлюються цілі підприємств:

1. в сфері податків;

2. в сфері доходів і позиції на ринку;

3. в сфері менеджменту;

4. в соціальній сфері?

4.7. Яку функцію з названих не можуть виконувати цілі:

1. критерію для прийняття рішень;

2. рекламування товару;

3. контролю;

4. координуючу і мотивуючу?

4.8. Побудова ієрархії цілей означає:

1. формування «дерева цілей», ранжування;

2. етап процесу формування цілей;

3. конкретизація цілей більш високого рівня в цілі нижчого рівня;

4. всі відповіді правильні.

4.9. На якому рівні на « дереві цілей» знаходяться цілі функціональних підрозділів:

1. на першому;

2. на другому;

3. на третьому;

4. на четвертому?

4.10. До яких видів зв'язків між цілями підприємства відносяться конфліктні цілі:

1. горизонтальні;

2. вертикальні;

3. оперативні ;

4. тактичні?

4.11. Чим викликана необхідність розробки місії підприємства:

1. потребою формування іміджу у клієнтів;

2. потребою об'єднати і скоординувати дії персоналу;

3. наявністю виробничо-комерційної таємниці;

4. всі відповіді у сукупності найбільш повно відображають необхідність розробки місії ?

4.12. Чому не може служити місією підприємства його висока прибутковість:

1. бо прибуток – функція попиту;

2. бо основне джерело прибутку знаходиться у зовнішньому середовищі;

3. бо прибуток споживача не цікавить;

4. всі відповіді правильні?

- 4.13. Чи може місія включати основні цілі підприємства:
1. так;
 2. ні;
 3. так, але подані через якісні характеристики;
 4. так, але лише найважливіші?
- 4.14. Цілі підприємства порівняно з його місією повинні:
1. мати конкретні вираження бажаних результатів і строків;
 2. бути кількісно вимірюваними;
 3. направлені на покращання використання ресурсів;
 4. всі відповіді правильні?
- 4.15. Мета підприємства – це:
1. найважливіші цілі, які найбільш точно відображають бажаний кінцевий стан підприємства;
 2. місія і цілі підприємства у їх єдності;
 3. кінцевий стан підприємства;
 4. всі відповіді правильні?
- 4.16. Початкові довгострокові цілі підприємства, як правило:
1. досягаються;
 2. не досягаються;
 3. досягаються у сприятливих умовах;
 4. правильні відповіді 1 і 3?
- 4.17. Ієрархія цілей – це:
1. їх ранжування;
 2. конкретизація цілей вищого рівня в цілі нижчого рівня;
 3. побудова «дерева цілей»;
 4. всі відповіді правильні?
- 4.18. Під коректуванням цілей підприємства розуміють:
1. їх частковий перегляд і уточнення;
 2. усунення конфлікту цілей;
 3. перегляд всіх цілей у зв'язку з різкою зміною середовища підприємства;
 4. уточнення цілей у новій ситуації?
- 4.19. Способи розв'язання конфлікту цілей:
1. злиття або домінування;
 2. компроміс або розведення їх по часу і сферах ;
 3. обидві відповіді правильні;
 4. правильна відповідь 2?
- 4.20. Що не відноситься до горизонтальних зв'язків між цілями:
1. декомпозиція цілей;
 2. індиферентні цілі ;
 3. гармонічні або ідентичні цілі;
 4. конфліктні цілі ?

Завдання 4.1

Оформіть таблицею примірну класифікацію цілей вибраного Вами виду підприємства. Графи таблиці наступні: 1. Ознаки класифікації цілей підприємства (за змістом, за спрямованістю, за вимірюваністю тощо). 2. Групи цілей (за змістом – економічні, організаційні тощо; за спрямованістю – зовнішні, внутрішні і т. д.). 3. Формулювання конкретної цілі (примірні 1-2 цілі обраного Вами підприємства по кожній групі).

Завдання 4.2.

ТОВ «АВЛ» - торговельна фірма, яка розпочала свою діяльність 3 роки тому з продажу покрівельних матеріалів нового покоління поступово відкриваючи нові напрямки роботи. Сьогодні фірма «АВЛ» надає повний комплекс послуг з розрахунку, монтажу, гарантійного обслуговування покрівель, продовжуючи продавати покрівельні та супроводжуючі матеріали, водостічні системи, будівельний інструмент для виконання покрівельних робіт, розсувні драбини, будівельні ліси, бетономішалки та мансардні вікна. На цей час на підприємстві невеликі обсяги реалізації продукції, що, на думку керівництва, зумовлено відсутністю якісної реклами та низьким рівнем маркетингу.

Фірма пропонує широкий вибір товарів тільки високої якості, віддаючи перевагу екологічно чистим і довговічним матеріалам, тому що надійна покрівля - важливий елемент успішного будівництва. Товари належать до високої цінової категорії, але існує певна гнучкість цін залежно від замовлення клієнта. На фірмі працюють компетентні спеціалісти, здатні до впровадження нових продуктів, технологій виробництва, технологій управління тощо.

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

Тематика рефератів за темою

1. Роль місії у формуванні стратегії і діяльності підприємства.
2. Роль цілей у формуванні стратегії і діяльності підприємства.

ПІСЛЯ ВИКОНАННЯ ЗАВДАНЬ ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ СТУДЕНТ ПОВИНЕН:

знати: поняття місії підприємства, мети, цілей діяльності підприємства, ієрархії цілей;

вміти: формулювати місію підприємства, головну ціль діяльності, встановлювати ієрархію цілей підприємства;

мати навички: побудови «дерева цілей» підприємства.

Література: [4, с. 59- 96, 6, с. 70-108.]

5. ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ.

ТЕМА: «КОРПОРАТИВНА (ЗАГАЛЬНА) СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА»

Мета заняття: отримати практичні навички вибору корпоративних стратегій підприємства.

5.1. Поняття про корпоративну стратегію підприємства

5.2. Поняття про стратегічний аналіз і його методи

5.3. Портфельна стратегія і портфельний аналіз

Основні поняття

Стратегічна одиниця бізнесу (СОБ) – це підрозділ підприємства, який володіє значним статусом самостійності: самостійно планує свою діяльність, розробляє власну конкурентну стратегію, має визначений сегмент ринку (стратегічну зону чи зони господарювання) і відповідає за розробку стратегічних позицій підприємства у ньому, має своїх конкурентів, свого керівника, який персонально відповідає за результати діяльності.

Корпоративна або загальна стратегія підприємства визначає загальний напрямок його діяльності, формується його вищим керівництвом і передбачає три основні завдання:

а) сформулювати (вибрати) власне головний напрямок діяльності підприємства і його стратегічних одиниць бізнесу (СОБ);

б) визначити (встановити) конкретну роль кожної СОБ і кожного його підрозділу у реалізації корпоративної стратегії;

в) визначити розміри і способи розподілу ресурсів (інвестицій) між СОБ та іншими підрозділами.

Стратегія зростання (розвитку) обирається базовою корпоративною стратегією в тому разі, коли підприємство чи його стратегічна одиниця бізнесу (СОБ) намагаються використати можливості зовнішнього середовища і власні сильні сторони для збільшення підприємства, тобто нарощування обсягів продаж, переважно шляхом проникнення на нові ринки і їх захоплення та підвищення показників ефективності виробництва.

Стратегія стабілізації (обмеженого зростання) застосовується великими підприємствами, які уже домінують на даному ринку, тобто в умовах стабільності обсягів продаж і отримуваних прибутків і проводиться з метою підтримки існуючого стану впродовж якомога довшого періоду. Це одна з базових корпоративних стратегій.

Стратегія виживання (скорочення) використовується в умовах економічної кризи, нестабільності, високої інфляції або коли товари перебувають в стадії насичення і спаду ЖЦТ і полягає в спробах

пристосуватися до важких ринкових умов господарювання та існуючої ситуації. Це одна з базових корпоративних стратегій.

Стратегічні альтернативи – це можливі варіанти розвитку підприємства чи СОБ в рамках кожної із трьох базових корпоративних стратегій: зростання, стабілізації, скорочення.

Контрольні запитання та завдання

1. Який ефект проявляється при спільній діяльності стратегічних областей бізнесу?
2. До якої стратегії відноситься стратегія розвороту?
3. Який рівень ризику зовсім нового товару на зовсім новому ринку згідно моделі «продукт-ринок»?
4. Підприємства, що діють на одному сегменті ринку називають ..
5. Як називають загальну (корпоративну) стратегію в мультибізнесовому підприємстві?
6. Що збираються робити з існуючим станом на ринку підприємства, які вибрали стратегію стабілізації?
7. Чим для стратегічного аналізу є модель життєвого циклу товару?
8. Як називають стратегію, за якою розподіляють чисті інвестиції між стратегічними областями бізнесу?
9. Який рівень в ієрархії стратегій займає корпоративна стратегія?
10. Стратегічний аналіз означає перетворення даних про розвиток середовища підприємства на ...
11. Що передбачає розподіляти між підрозділами корпоративна стратегія?
12. Як називається компонента портфельної стратегії, коли визначають напрямки розвитку ринків і товарів, а також розміщення ринків по території тощо?
13. Який сегмент ринку, на якому діє підприємство, називають стратегічною зоною господарювання?
14. В який ще спосіб здійснюється стратегія зростання крім створення СП і поглинання?
15. В якому стані знаходиться підприємство до якого застосовують стратегію ліквідації?
16. Що передбачає стратегія зростання щодо нових ринків?
17. Які особливості маркетингового планування в різних організаціях?

Аналітичні та розрахункові завдання

Тести

5.1. Що є основним завданням корпоративної стратегії:

1. визначення розмірів і способів розподілу ресурсів між підрозділами;
2. формування головного напрямку розвитку підприємства і його СОБ;

3. встановлення конкретної ролі кожному підрозділу в реалізації даної стратегії;

4. всі відповіді правильні?

5.2. Як ще називають корпоративну стратегію:

1. загальною;

2. діловою;

3. бізнесовою;

4. конкурентною в мультибізнесових підприємствах?

5.3 Що не є способом здійснення корпоративної стратегії зростання:

1. злиття;

2. поглинання;

3. фокусування;

4. створення СП?

5.4 Корпоративна стратегія стабілізації застосовується у випадку:

1. перебування товару на стадії зростання;

2. перебування товару на стадії насичення і домінування на ринку;

3. нерегулярних закупок при виході товару на ринок;

4. всі відповіді неточні.

5.5 Що не відноситься до стратегії скорочення:

1. поглинання;

2. розвороту;

3. ліквідації;

4. відокремлення?

5.6 Стратегія розвороту застосовується:

1. коли відмовляються від підрозділів, які працюють неефективно;

2. коли підприємство досягло критичної точки;

3. коли підприємство ще не досягло критичної точки хоча працює неефективно;

4. коли підприємство досягло найвищої точки у розвитку.

5.7 Стратегічний аналіз це:

1. формування стратегічного плану;

2. аналіз середовища підприємства;

3. створення бази даних про середовище підприємства;

4. всі відповіді правильні.

5.8 Портфельну стратегію розробляють:

1. у мультибізнесовому підприємстві;

2. у однобізнесовому підприємстві;

3. для кожної стратегічної області бізнесу;

4. для кожного підрозділу.

5.9. Мета портфельного аналізу:

1. досягти синергізму;

2. досягти конкурентних переваг;

3. правильні обидві відповіді;

4. правильна відповідь 2.

5.10 Стратегія розвороту поводиться у випадках:

1. коли підприємство чи СОБ досягли критичної точки;
2. коли відмовляються від найменш ефективної частки бізнесу;
3. коли підприємство чи СОБ працюють неефективно, але ще не все втрачено;
4. коли підприємство – банкрут?

5.11. Стратегічні альтернативи – це:

1. можливі варіанти розвитку підприємства чи СОБ в рамках базових корпоративних стратегій;
2. основні напрямки розвитку підприємства;
3. корпоративна, конкурентна, функціональна і операційна стратегії підприємства;
4. всі відповіді неправильні?

5.12. Стратегічна альтернатива «економія витрат» відноситься переважно до базової корпоративної стратегії:

1. обмеженого зростання;
2. стабілізації;
3. скорочення;
4. правильні відповіді 1 і 2?

5.13. Стратегічна альтернатива «ліквідація бізнесу» означає:

1. повне скорочення бізнесу;
2. певне скорочення бізнесу з метою відновлення у перспективі;
3. банкрутство;
4. правильні відповіді 1 і 3?

5.14. Метод розриву означає наступні дії:

1. рангування цілей і можливостей по строках;
2. визначення розриву між цілями і можливостями;
3. відбір заходів по заповненню розривів ;
4. всі відповіді правильні?

5.15. Крива досвіду висвітлює кореляційну залежність:

1. між цілями і можливостями підприємства;
2. між обсягами виробництва і собівартістю продукції;
3. між виробничими витратами і прибутковістю;
4. між обсягами виробництва і цілями?

5.16. Відповідно до кривої досвіду основним завданням стратегії підприємства повинно стати:

1. розширення власної долі ринку;
2. зростання чисельності СОБ;
3. зростання дешевого асортименту;
4. всі відповіді неправильні.

5.17. Модель ЖЦТ демонструє залежність між:

1. стадіями життєвого циклу і часом;
2. фазами ЖЦТ та обсягами збуту, прибутку та іншими параметрами;

3. обсягами збуту і прибутку в розрізі стадій ЖЦТ;

4. всі відповіді правильні?

5.18. У фазі ЖЦТ «зрілість» варто застосовувати наступну стратегію:

1. скорочення;

2. зростання;

3. обмеженого зростання;

4. швидкого зростання?

5.19. Підприємство буде працювати стабільно і ефективно, якщо його товар перебуватиме у фазі:

1. зрілості;

2. насичення;

3. в різних фазах одночасно;

4. зростання?

5.20. Матриця «продукт - ринок» використовується:

1. при розподілі інвестицій між СОБ;

2. при виборі бізнесу залежно від ризику;

3. при формуванні портфеля бізнесів;

4. всі відповіді правильні?

5.21. Портфельна стратегія передбачає:

1. розподіл інвестицій і фінансів між СОБ;

2. розподіл СЗГ між СОБ;

3. форми і методи зв'язку між СОБ;

4. всі відповіді правильні?

5.22. Що не входить до географічного вектора росту:

1. визначення регіонів потенційного бізнесу;

2. завоювання конкурентних переваг;

3. розвиток ринку, просування товару;

4. розвиток товару, вдосконалення технології?

5.23. Гнучкість портфеля досягається:

1. наявність у портфелі ресурсів спільного використання різними СОБ;

2. диверсифікацією;

3. зростанням синергізму;

4. правильні відповіді 1 і 2?

5.24. Стратегічна одиниця бізнесу підприємства – це:

1. підрозділ підприємства;

2. певний сегмент ринку на якому діє підрозділ;

3. підрозділ підприємства, який має власні можливості майбутнього розвитку;

4. головні підрозділи підприємства?

5.25. Стратегічна зона господарювання – це:

1. сегмент середовища на якому підприємство здійснює або має намір здійснювати свою діяльність;
2. стратегічний контекст підприємства;
3. зона прийняття стратегічних рішень;
4. сегмент ринку де приймаються виключно стратегічні рішення?

5.26. Критерії оцінки привабливості потенційних СЗГ:

1. можливі синергетичні ефекти;
2. чи не перекривають затрати на вхід у СЗГ очікувані доходи від цієї СЗГ;
3. відповідність СЗГ цілям підприємства;
4. всі відповіді правильні?

Завдання 5.1

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 капвкладень на кожній із названих стадій (високий, середній, низький)?
2. Якщо обсяг виробництва зросте у стратегічному періоді на 250 % то яке зниження витрат слід очікувати? Який метод стратегічного аналізу використовується для даного розрахунку?

Завдання 5.2.

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.

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

Тематика рефератів за темою

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

ПІСЛЯ ВИКОНАННЯ ЗАВДАНЬ ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ СТУДЕНТ ПОВИНЕН:

знати: поняття корпоративної стратегії, стратегічної одиниці бізнесу, стратегічної альтернативи;

вміти: обирати корпоративну стратегію підприємства на основі проведеного аналізу;

мати навички: формування корпоративних стратегій для підприємств.

Література: [4, с. 98- 114, 7, с. 89-104.]

6. ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ.

ТЕМА: «МАТРИЧНІ МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА»

Мета заняття: отримати практичні навички формування корпоративних стратегій.

6.1 Поняття про матричні методи в проведенні портфельного аналізу та його етапи

6.2 Матриця Бостонської консультаційної групи (БКГ) «зростання - частина ринку»

6.3 Багатофакторна портфельна матриця «Мак-Кінсі» «привабливість-конкурентоспроможність»

6.4 Матриця АДЛ (фірми Артура Д. Літла)

6.5 Матриця Ансоффа

Основні поняття

Крива досвіду демонструє залежність між обсягами виробництва та витратами на нього і засвідчує, що витрати на виробництво одиниці продукції (собівартість) знижуються на 20 % кожного разу, коли обсяг виробництва подвоюється.

Модель «продукт - ринок» являє собою матрицю за допомогою якої можна визначити ступінь ризику чи, відповідно, ймовірність успіху за певних поєднань дії двох факторів – ринку і продукту.

Портфельний аналіз – це стратегічний аналіз мультибізнесового підприємства і означає розробку портфельної стратегії, тобто формування складу і структури стратегічного портфеля багатобізнесового підприємства, метою якого є досягнення високих конкурентних переваг, а, значить, високої прибутковості в майбутньому за рахунок наявності різних напрямків діяльності, створення ефекту синергізму та використання інших можливостей спільної діяльності СОБ підприємства, виходячи з умов середовища.

Портфельна стратегія – це корпоративна стратегія багатобізнесового підприємства, яка визначає конкретний склад і структуру стратегічних одиниць бізнесу (СОБ) та стратегічних зон господарювання (СЗГ), в яких підприємство буде працювати в

майбутньому, їх роль у реалізації корпоративної стратегії підприємства в цілому, ефективні способи зв'язку та розподілу ресурсів між ними.

Контрольні запитання та завдання

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 співвідносини 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 застосовувати 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?

Аналітичні та розрахункові завдання

Тести

- 6.1. Матриці переважно бувають:
 1. двовимірні;
 2. чотиривимірні;
 3. багатовимірні;
 4. одновимірні?
- 6.2. Портфельна матриця БКГ визначає наступну кількість основних позицій бізнесу, означених маркетинговими назвами:

1. чотири;
2. шість;
3. вісім;
4. дев'ять.

6.3. *За портфельною матрицею БКГ позиція бізнесу «корова» означає:*

1. піти з ринку;
2. отримувати максимальну вигоду;
3. утримати або посилити становище;
4. оптимізувати.

6.4. *За портфельною стратегією БКГ позиція бізнесу «знак запитання» означає:*

1. піти з ринку;
2. отримувати максимальну вигоду;
3. збільшення частки ринку, ризикувати;
4. оптимізувати.

6.5. *Яку позицію згідно матриці БКГ займає підприємство, бізнес якого висококонкурентний, але знаходиться на насиченому ринку:*

1. «зірка»;
2. «знак питання»;
3. «корова»;
4. «собака»?

6.6. *Яку стратегію слід застосувати до слабких, без майбутнього «корів», таких же «знаків запитання» і «собак» (згідно матриці БКГ):*

1. збільшення частки ринку;
2. збереження частки ринку;
3. «збирання врожаю»;
4. ліквідація бізнесу?

6.7. *Яку стратегію згідно матриці БКГ слід застосувати до «корів», доходи від яких вкрай потрібні для інновацій і видів бізнесу, що розвиваються:*

1. збільшення частки ринку;
2. збереження частки ринку;
3. «збирання врожаю»;
4. ліквідація бізнесу?

6.8. *Яку стратегію згідно матриці БКГ застосовують до сильних «зірок» і «знаків запитання»:*

1. збільшення частки ринку;
2. збереження частки ринку;
3. «збирання врожаю»;
4. ліквідація бізнесу?

6.9. *На скільки квадрантів матриця «Мак-Кінсі» більша від матриці БКГ:*

1. на три;

2. на чотири;
3. на п'ять;
4. на сім?

6.10. Яку стратегію слід прийняти підприємству з середнім і низьким конкурентним становищем, яке знаходиться на непривабливому ринку (гідно матриці «Мак-Кінсі»:

1. обмежено інвестувати;
2. інвестувати;
3. використовувати досягнутий стан;
4. реінвестувати, «збирати врожай» або відмовитись від бізнесу?

6.11. Матриці переважно бувають:

1. двовимірні;
2. чотиривимірні;
3. багатовимірні;
4. одновимірні?

6.12. На осях двовимірних матриць переважно відкладають:

1. відносні частку ринку і конкурентоспроможність;
2. динаміку ринку і потребу у фінансах;
3. темпи росту чи привабливість ринку і відносну його частку;
4. всі відповіді правильні?

6.13. Відносна частка ринку підприємства чи СОБ свідчить:

1. про їх фінансовий стан;
2. про динаміку ринку;
3. про їх конкурентоспроможність;
4. про їх прибутковість?

6.14. На осі «темпи зростання ринку» матриці БКГ розмежування між низькими і високими темпами зростання проходить на відмітці:

1. 5;
2. 10;
3. 15;
4. 20?

6.15. Можливі стратегії для «знаків запитань»:

1. ризикувати;
2. збільшення частки ринку і перетворення на «зірки»;
3. для окремих «збирання врожаю» і деінвестування;
4. всі відповіді правильні?

6.16. Можливі стратегії для «зірок»:

1. деінвестування;
2. «збирання врожаю»;
3. збільшення частки ринку і оптимізація;
4. збереження частки ринку?

6.17. Можливі стратегії для «корів»:

1. «збирання врожаю» для слабких;

2. збереження частки ринку ;
 3. отримання максимальної вигоди ;
 4. всі відповіді правильні?
- 6.18. *Можливі стратегії для «собак»:*
1. піти з ринку ;
 2. «збирання врожаю»;
 3. деінвестування;
 4. всі відповіді правильні?
- 6.19. *Що не є недоліком матриці БКГ:*
1. надто приблизно оцінюються можливості СОБ ;
 2. низькі можливості балансування портфеля бізнесів з точки зору фінансування ;
 3. труднощі у визначенні темпів розвитку ринку і його частки, що належить СОБ;
 4. надмірна спрощеність, а тому ряд чинників залишаються поза аналізом ?
- 6.20. *Скільки чинників привабливості галузі і конкурентної позиції СОБ (КФУ) може братися до уваги при використанні матриці Мак-Кінсі:*
1. два;
 2. чотири;
 3. дев'ять;
 4. безліч ?
- 6.21. *Які розрахунки експертів відкладаються на осях матриці Мак-Кінсі:*
1. сума добутків ваги кожного чинника на його оцінку;
 2. оцінку експертами прояву чинників у перспективі;
 3. вагу кожного чинника для діяльності СОБ;
 4. всі відповіді правильні?
- 6.22. *Матриця АДЛ демонструє залежність:*
1. між привабливістю ринку і конкурентоспроможністю СОБ;
 2. між динамікою ринку і часткою на ньому СОБ;
 3. між темпами росту ринку і конкурентоспроможністю СОБ;
 4. між конкурентною позицією СОБ і фазою життєвого циклу галузі ?
- 6.23. *Конкурентну позицію СОБ для матриці АДЛ можна визначити:*
1. за певною (примірною) характеристикою конкурентних позицій СОБ;
 2. за формулою для аналогічної дії з матриці Мак-Кінсі;
 3. за методикою матриці Мак-Кінсі для аналогічної дії;
 4. всі відповіді підходять?
- 6.24. *Особливою заслугою фірми АДЛ для вдосконалення матричних методів формування корпоративної стратегії є:*
1. виділення 24 так званих уточнених стратегій;

2. розробка рекомендованих стратегій залежно від квадранту перебування СОБ на матриці АДЛ;
3. розробка формули розрахунку позиції СОБ на матриці АДЛ;
4. правильні відповіді 1 і 2?

Завдання 6.1

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?

Завдання 6.2

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.

Завдання 6.3

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?

Завдання 6.4

Підприємство К діє на ринку, що розвивається надто повільно, мляво. До того ж продукція підприємства недостатньо конкурентоздатна 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?

Завдання 6.5

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?

Завдання 6.6

Диверсифіковане підприємство переглядає свій «портфель» з метою його оптимізації. Для прийняття рішення щодо додаткового фінансування окремих підрозділів було проведено дослідження привабливості галузей і конкурентних позицій підрозділів, що працюють у цих галузях. Результати експертних оцінок характеристик галузей і конкурентних позицій наведено у табл. 5.1. Обсяг реалізації продукції за підрозділами: 1 - 24 000 тис. грн., 2 - 18 500 тис. грн., 3 - 20 000 тис. грн., 4 - 12 000 тис. грн., 5 - 15 600 тис. грн.

Таблиця 6.1 - Вихідні дані

Показники	Вага	Оцінка за галузями та підрозділами				
		1	2	3	4	5
Галузевої привабливості:						
- ємність ринку і прогноз його зростання;	0,25	5	7	2	8	4
- низький рівень сезонних і циклічних коливань;	0,10	3	9	2	7	3
- слабка інтенсивність конкуренції;	0,20	4	8	7	7	2
- низька потреба у капіталовкладеннях;	0,20	1	2	3	6	4
- прибутковість галузі.	0,25	2	5	7	9	5

Позиції в конкуренції:						
- частка ринку;	0,25	2	3	8	5	2
- низький рівень витрат;	0,15	5	4	7	8	5
- конкурентоспроможність товару;	0,30	4	6	9	4	3
- технічні можливості;	0,10	4	3	6	3	4
- знання споживачів і ринку.	0,20	7	3	8	3	3

Завдання. На основі наведених даних побудуйте матрицю Mc Kinsey, оберіть варіант першочергового інвестування підрозділів. Відповідь обґрунтуйте, використовуючи результати матриці та інформацію, що наведена в табл. 6.1.

Тематика рефератів за темою

1. Використання матриці БКГ для потреб портфельного аналізу.
2. Організація застосування матриці Мак- Кінсі у стратегічному аналізі.
3. Використання матриці АДЛ для потреб портфельного аналізу.

ПІСЛЯ ВИКОНАННЯ ЗАВДАНЬ ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ СТУДЕНТ ПОВИНЕН:

знати: поняття портфельного аналізу, портфельної стратегії, конкурентної стратегії;

вміти: здійснювати аналіз стратегічної діяльності підприємства з використанням матричних методів;

мати навички: застосування матричних методів для діагностики конкурентного середовища підприємства.

Література: [5, с. 114- 135, 7, с. 124-154.]

7. ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ.

ТЕМА: «СТРАТЕГІЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»

Мета заняття: отримати практичні навички вибору стратегії диверсифікації діяльності підприємства.

- 7.1 Поняття про диверсифікацію діяльності підприємства
- 7.2 Умови і причини диверсифікації підприємства
- 7.3 Варіанти і критерії диверсифікації

Основні поняття

Диверсифікація діяльності підприємства – означає оновлення (диференціацію) і товару, і ринку підприємства одночасно, вихід за межі основного бізнесу, яким підприємство займалось досі, проникнення в нові галузі та сфери економіки.

Стратегія диференціації ринку - це конкурентна стратегія, направлена на формування нових потреб споживачів на нові товари підприємства шляхом ціленаправлених маркетингових заходів, особливо рекламних по створенню певного іміджу товару.

Стратегія диференціації товару є конкурентною стратегією, направленою на розширення асортименту товару (послуг), створення нових товарів з метою задоволення потреб всіх основних груп покупців шляхом вдосконалення технології виробництва.

Контрольні запитання та завдання

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?
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.?

Аналітичні та розрахункові завдання

Тести

7.1. До виникнення стратегії як науки поведінку на ринку обґрунтовували:

1. маркетинг;
2. макроекономіка;
3. мікроекономіка;
4. політекономія?

7.2. Чому в період виникнення стратегії як науки основною конкурентною стратегією стає диференціація товару:

1. суспільство стало багатшим;
2. ринки стали насиченими;
3. незадоволення певної частини суспільства стандартним товаром;
4. всі відповіді правильні?

7.3. Конкурентна стратегія диференціації товару означає:

1. розширення асортименту товару і підвищення його якості;
2. розширення ринків;
3. зростання прибутковості;
4. зростання обсягів виробництва?

7.4. Стратегія диференціації ринку означає:

1. формування нових потреб;
2. задоволення існуючих потреб;
3. розширення асортименту товару;
4. всі відповіді правильні?

7.5. Диверсифікація підприємства – це:

1. диференціація товару;
2. диференціація ринку;
3. диференціація товару і ринку одночасно;
4. зміна технології?

7.6. Диверсифікація виробництва передбачає:

1. розвиток маркетингу;
2. розвиток технології;
3. диференціацію товару;
4. розвиток технології і маркетингу одночасно?

7.7. Головний наслідок диверсифікації підприємства:

1. стабілізація бізнесу;
2. зниження вразливості від несподіваних змін середовища;
3. підвищення конкурентноздатності;
4. всі відповіді правильні?

7.8. Яким переважно фактором підвищення ефективності виробництва є диверсифікація:

1. технологічним;
2. організаційно-економічним;
3. науково-технічним;
4. соціальним ?

7.9. Значення диверсифікації у розробці портфельної стратегії:

1. забезпечує гнучкість портфеля;
2. є одним із напрямків розвитку, що сприяє стабільності і конкурентоспроможності;

3. обидві відповіді правильні;

4. правильних відповідей тут немає?

7.10. Причинами диверсифікації є:

1. суттєві зміни на ринках чи в технологіях;

2. різкі переривчасті зміни середовища підприємства ;

3. різка активізація маркетингової діяльності;

4. правильні відповіді 1 і 2?

7.11. До диверсифікації вдаються тоді, коли:

1. підприємство не досягає цілей в рамках наявного бізнес-портфеля;

2. можливості підприємства перевищують його цілі;

3. цілі не співставляються з можливостями, рішення приймаються спонтанно, виходячи з амбіцій власників;

7.12. Диверсифікація є способом реалізації наступних стратегій:

1. функціональних;

2. конкурентних;

3. портфельних;

4. операційних?

7.13. Які альтернативи має зміна бізнес -портфеля:

1. зміна технології або маркетингу;

2. розвиток ринку або товару;

3. диверсифікація або інтернаціоналізація;

4. всі відповіді правильні?

7.14. Конгломератна диверсифікація – це:

1. об'єднання підприємств багатьох галузей не поєднаних технологією;

2. об'єднання підприємств багатьох галузей поєднаних технологією;

3. диверсифікація пов'язана з потребами споживачів;

4. диверсифікація пов'язана з технологією?

7.15. Яку диверсифікацію вибирають прихильники синергізму:

1. конгломератну;

2. зв'язану з новими потребами чи новими технологіями;

3. конгломератну інтернаціоналізацію;

4. всі відповіді неправильні?

7.17. Інтернаціоналізація порівняно з диверсифікацією:

1. більш складна і дорожча;

2. дешевша, менш складна і ризикована;

3. більш ризикована;

4. правильні відповіді 1 і 3?

Тематика рефератів за темою

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.

ПІСЛЯ ВИКОНАННЯ ЗАВДАНЬ ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ СТУДЕНТ ПОВИНЕН:

знати: поняття стратегії диверсифікації, стратегії диференціації ринку, стратегії диференціації товару;

вміти: обирати стратегію диверсифікації підприємства;

мати навички: формування стратегії диверсифікації підприємств.

Література: [6, с. 128- 146, 8, с. 155-179.]

8. ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ.

ТЕМА: «КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА (СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ)»

Мета заняття: отримати практичні навички формування конкурентних стратегій підприємства.

8.1 Поняття про конкурентні стратегії підприємства і їх види

8.2 Характеристика загальноприйнятих конкурентних стратегій

8.3 Формування конкурентної стратегії: етапи і складові процес

Основні поняття

Конкурентний аналіз означає визначення конкурентних сил і конкурентної позиції підприємства у галузі.

Конкурентна перевага – це перевага, що забезпечує міцні позиції на ринку і доходи на рівні вищому середнього по галузі завдяки кращій компетенції і можливостям в певній сфері чи напрямку діяльності.

Конкурентна поведінка – це операційна поступова поведінка, направлена на отримання прибутку в умовах, коли існуючі ринки дозволяють забезпечувати цільовий рівень виробництва й прибутку.

Конкурентна стратегія – це спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній СОБ підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти.

Конкурентна стратегія лідерства за витратами найбільш прийнятна тоді, коли на ринку багато споживачів, які достатньо активно реагують на ціни. Вона спрямована на зниження витрат по всьому ланцюгу цінностей підприємства, на всіх етапах та напрямках його виробництва і обігу.

Контрольні запитання та завдання

1. Як називають стратегію, яка орієнтується на вузьку спеціалізацію, зосереджується, приміром, на одному із сегментів ринку?
2. Чи має значення для конкурентоспроможності товару час і місце його продажу?
3. На кому рівні конкурентоспроможності підприємство може не зважати на споживача?
4. Що для покупця повинні знизити додаткові характеристики товару, не знижуючи купівельної ціни?
5. Метою конкурентної стратегії є досягнення в кожній СОБ чого?
6. Стратегія оптимальних витрат дає змогу покупцям дешевий товар при високій ...
7. Моделювання імовірних сценаріїв розвитку подій проводять до чи після формулювання конкурентної стратегії?
8. Який ще показник конкурентоспроможності товару Ви знаєте, крім одиничних і групових?
9. При якій конкуренції серед продавців варто застосовувати стратегію лідерства за витратами?
10. До яких параметрів відноситься довговічність товару?
11. Чим для конкурентної сили «потенційні клієнти» є стратегія лідерства за витратами?
12. Чи може бути конкурентна стратегія універсальною для всього підприємства?
13. Чим для досягнення конкурентної переваги є продаж товару за цінами, дешевшими ніж у конкурентів або виробництво більш якісної продукції?
14. Яким повинен бути сегмент ринку для більшості конкурентів, щоб стати поштовхом для підприємства до розробки стратегії фокусування?

Аналітичні та розрахункові завдання

Тести

8.1. Чи носить конкурентна стратегія підприємства універсальний характер, тобто чи може бути спільною для всіх його підрозділів:

1. так;
2. ні;
3. так, в однобізнесових підприємствах;
4. так, в мультибізнесових підприємствах?

8.2. *Що безпосередньо передбачає конкурентна стратегія:*

1. досягнення найвищої прибутковості;
2. досягнення довгострокових сильних позицій на ринку;
3. розвиток функціональних служб підприємства;
4. всі відповіді неправильні?

8.3. *Стратегічний бізнес -центр це:*

1. структурний підрозділ підприємства;
2. найменша, відносно самостійна виробничо-управлінська одиниця підприємства;
3. СОБ, якій делеговані права стратегічного планування;
4. всі відповіді в комплексі характеризують СБЦ.

8.4. *Які стратегії Портер вважав базовими стратегіями бізнесу:*

1. диверсифікації;
2. диференціації;
3. лідерства за витратами і фокусування;
4. правильні відповіді 2 і 3?

8.5. *Стратегія фокусування на витратах має місце в наступному випадку:*

1. коли стратегія лідерства за витратами використовується по всій галузі;
2. коли стратегія лідерства за витратами здійснюється в одному секторі ринку;
3. коли стратегія диференціації застосовується на вузькому сегменті;
4. всі відповіді неправильні?

8.6. *Диференціація, як конкурентна стратегія означає:*

1. зміну споживчих якостей товару порівняно з товаром конкурента;
2. зміну іміджу фірми на тому ж ринку;
3. звуження асортименту продукції;
4. всі три судження характеризують дану стратегію?

8.7. *Який характер повинно носити виробництво на підприємстві, що здійснює стратегію лідерства за витратами:*

1. масовий;
2. спеціалізований;
3. обидві відповіді правильні;
4. обидві відповіді неправильні?

8.8. *Конкурентна стратегія головним завданням має:*

1. визначення напрямків розвитку кожної СОБ;
2. визначення шляхів досягнення конкурентних переваг в кожній СОБ;
3. визначення шляхів реалізації корпоративної стратегії;
4. правильні відповіді 2 і 3?

8.9. *Стратегія оптимальних витрат означає:*

1. високу корисність товару внаслідок його диференціації;

2. низьку ціну;
3. більше корисності покупцям за одні і ті ж гроші;
4. всі відповіді вірні?

8.10. Що не включається в поняття стратегії ринкової ніші:

1. оптимальні витрати;
2. фокусування на низьких витратах;
3. фокусування на диференціації;
4. сегмент ринку ?

8.11. Успішно здійснюючи стратегію лідерства за витратами підприємство може:

1. отримувати вищі прибутки;
2. розширювати частку ринку;
3. правильні обидві відповіді;
4. правильна відповідь 1?

8.12. Стратегія широкої диференціації означає:

1. розширення споживчих якостей товару понад ті, що має конкурент;
2. збільшення обсягів випуску дешевого товару;
3. надання споживачам більшої цінності за одні і ті ж гроші;
4. нішу споживачів, що забезпечується диференційованим товаром?

8.13. Конкурентна перевага стратегії оптимальних витрат забезпечується:

1. специфічними властивостями товару;
2. низькою ціною товару;
3. дешевим товаром для певної ніші ринку;
4. якістю не нижчою як у конкурентів, але з нижчими витратами?

8.14. Стратегія ринкової ніші – це:

1. глибока спеціалізація СОБ;
2. це ніша, де підприємство чи СОБ хоче і може забезпечити конкурентну перевагу;
3. зосередження СОБ а одному із сегментів ринку чи певній групі товарів або покупців;
4. всі відповіді правильні?

8.15. Формулювання конкурентної стратегії проводиться:

1. після моделювання імовірних сценаріїв розвитку подій;
2. до моделювання імовірних сценаріїв розвитку подій;
3. переважно до формулювання корпоративної стратегії;
4. всі відповіді неправильні?

8.16. Чи тотожні поняття ділова стратегія і конкурентна стратегія ?

1. так;
2. ні;
3. так, з точки зору засобів досягнення мети стратегії;

4. так, з точки зору мети стратегії ?

Завдання 8.1

Мікросередовище підприємства характеризується наступними явищами: переважна кількість споживачів товару підприємства – люди з низькими доходами, вони не зважають на незначні особливості виробів, товар у галузі переважно стандартний, серед продавців існує значна цінова конкуренція.

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

Завдання 8.2

Про мікро- і внутрішнє середовище підприємства відомо наступне: добробут і запити споживачів товару підприємства суттєво зростають, покупці почали звертати увагу на певні функціональні особливості товару і готові платити за це гроші, стандартний дешевий товар реалізується не повністю, якісний склад персоналу підприємства високий, технологія гнучка.

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

Завдання 8.3

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.

Завдання 8.4

Підприємство громадського харчування знаходиться на території студмістечка. Поява тут аналогічного підприємства малоімовірна. Імідж підприємства у студентів достатньо високий.

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

Завдання 8.5

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 конкурентноздатності можна віднести кожну виділену групу підприємств, як прийнято називати той чи інший тип? 2. Запропонуйте базову стратегію конкурентоспроможності для кожної із виділених груп підприємств.

Завдання 8.6

Серед підприємств регіону виділено і охарактеризовано чотири групи підприємств. Перша – підприємства життєвий цикл товарів яких перебуває на стадії насичення. Друга – підприємства, які витрачають значні засоби, щоб імітувати поведінку передових підприємств регіону. Третя – підприємства, які намагаються утримати попит, що вже не зростає, поступово зменшують обсяги виробництва продукції. Четверта – підприємства, які намагаються знайти способи утриматись в умовах зниження попиту і рентабельності виробництва.

Завдання: 1. Визначте, до якого типу підприємств належать кожна із даних груп. 2. Запропонуйте можливу базову стратегію конкурентоспроможності для кожної з виділених груп підприємств.

Тематика рефератів за темою

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

2. Характеристика базових конкурентних стратегій.

ПІСЛЯ ВИКОНАННЯ ЗАВДАНЬ ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ СТУДЕНТ ПОВИНЕН:

знати: поняття конкурентного аналізу, конкурентної переваги, конкурентної поведінки, конкурентної стратегії;

вміти: обирати конкурентну стратегію підприємства на основі аналізу його діяльності;

мати навички: формування конкурентних стратегій підприємств.

Література: [8, с. 88 - 112, 9, с. 112-134.]

9. ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ.

ТЕМА: «ФУНКЦІОНАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА»

Мета заняття: отримати практичні навички формування функціональних стратегій підприємства.

9.1. Сутність та призначення функціональних стратегій

9.2. Види функціональних стратегій та основні елементи організації їх розробки

Основні поняття

Функціональні стратегії – це забезпечуючі стратегії, що визначають стратегічну орієнтацію функціональних напрямків – підсистем управління підприємством (маркетингу, виробництва, фінансів, науково-дослідного сектору, управління персоналом, екологічної і соціальної сфер) і забезпечують досягнення їх цілей, а також керованість процесом виконання корпоративної та конкурентної стратегій, приймаючи при цьому відчутну участь у розробці і коригуванні останніх.

Фінансова функціональна стратегія означає прогнозування і коригування фінансових потоків відповідно до нових стратегій підприємства: корпоративної, конкурентних і функціональних; розподіл і постійний контроль за використанням фінансових ресурсів СОБ і функціональними службами; оцінювання інвестиційних проектів.

Виробнича стратегія – це така функціональна стратегія, яка забезпечує досягнення певних рівнів розвитку виробництва (по обсягах, номенклатурі, якості, ефективності, технології) відповідно до вимог корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій, особливо маркетингової.

Маркетингова стратегія (одна із функціональних) визначає найефективніші маркетингові заходи, які забезпечують реалізацію корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства.

Операційна стратегія – це стратегія первинного підрозділу підприємства (цеху, бригади, ферми, дільниці), сформована з частин корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства, що стосуються даного підрозділу.

Стратегія персоналу – це функціональна стратегія, що являє собою систему підготовки, перепідготовки, добору, розстановки і виховання кадрів, адекватних вимогам корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства, здатних до стратегічного мислення і дій.

Стратегія НДНКР передбачає розробку і сприяння впровадженню ідей або про новий продукт (послугу), або про модернізацію існуючого продукту.

Контрольні запитання та завдання

1. Який ще вид стратегії Ви можете назвати крім конгломератної, проникнення, захисної і наступальної?
2. Яким заходом, щодо труднощів бюджетування, є гнучке бюджетування?
3. Яка стратегія вищого порядку береться до уваги, коли приймається рішення перейти до виробничої стратегії, орієнтованої на суттєві зміни технології?
4. Які стратегії називають забезпечуючими?
5. З якого вік, за методикою «знизу», варто вивчати і розпочинати добір майбутніх кадрів з певними задатками?
6. Яка функціональна стратегія передбачає перебудову ОСУ?
7. Що передбачає стратегія НДНКР, крім розробки нового продукту?
8. До яких чинників формування функціональних стратегій відносяться такі їх характеристики: мета, інформаційна база, методи прийняття рішень?
9. Чим для структури функціональних стратегій є цілі функціональної служби, характеристика її середовища, основні напрямки досягнення цілей тощо?
10. Як називають стратегію НДНКР, що передбачає цілком нові технологічні рішення для корпоративної стратегії зростання?
11. Чи регулярно виплачують дивіденди підприємства, що швидко розвиваються?
12. Які можуть бути запаси нереалізованої продукції при здійсненні виробничих стратегій, орієнтованих на повне задоволення попиту і на повне використання виробничого потенціалу?
13. В чому ще беруть участь функціональні стратегії стосовно корпоративної і бізнесової, крім участі у їх реалізації?
14. Яка стратегія своєю вимогою має не допустити ресурсного підходу до працівників?

Аналітичні та розрахункові завдання

Тести

- 9.1. Функціональна стратегія не розробляється:
 1. для підприємства;
 2. для функціональних служб підприємства;
 3. для маркетингу;
 4. для виробництва?
- 9.2. Виробнича стратегія включає в себе заходи:
 1. по досягненню корпоративних цілей по розвитку виробництва;
 2. по забезпеченню бізнесової стратегії по обсягах, номенклатурі і якості продукції;

3. обидві відповіді правильні;
4. обидві відповіді неправильні?

9.3. *Що не є складовою виробничої стратегії:*

1. вдосконалення організації виробництва;
2. підбір кадрів, адекватних виробничій стратегії;
3. оновлення техніки і технології;
4. зростання продуктивності праці?

9.4. *При якій альтернативній виробничій стратегії запаси продукції на складах мінімальні:*

1. орієнтація на мінімальний попит;
2. орієнтація на середній попит;
3. орієнтація на повне використання виробничого потенціалу;
4. створення нового виробництва?

9.5. *При якій альтернативній виробничій стратегії запаси продукції на складах відсутні:*

1. орієнтація на мінімальний попит;
2. повне задоволення попиту;
3. орієнтація на повне використання виробничого потенціалу;
4. створення нового виробництва?

9.6. *При якій альтернативній виробничій стратегії запаси продукції на складах можуть бути найбільшими:*

1. повне задоволення попиту;
2. орієнтація на повне використання виробничого потенціалу;
3. орієнтація на мінімальний попит;
4. правильні відповіді 1 і 2?

9.7. *Що не відноситься до визначення фінансової стратегії:*

1. кошти на фінансування операційних виробничих процесів;
2. оцінка інвестиційних проектів;
3. розподіл фінансових ресурсів між проектами і контроль за використанням;
4. прогнозування і коригування фінансових показників стратегічного плану?

9.8. *Що не відноситься до завдань фінансової стратегії:*

1. розробка бюджетів закупок;
2. встановлення співвідношень між обсягами інвестування і обсягами дивідендів;

3. розробка структури капіталу;
4. розробка структури виробництва?

9.9. *Що не включає в себе маркетингова стратегія:*

1. канали розподілу товару;
2. канали розподілу ресурсів під товари;
3. товарну і цінову політику;
4. заходи по забезпеченню конкурентної і корпоративної стратегії?

9.10. *Що не є складовою маркетингової стратегії:*

1. вибір номенклатури та асортименту товару;
2. форми продаж;
3. фінансування продаж;
4. формування цільового ринку?

9.11. *Стратегія науково-дослідних і науково-конструкторських робіт може бути:*

1. реагуючою;
2. захисною;
3. імітаційною;
4. всі відповіді правильні?

9.12. *Що не входить до складу стратегії управління персоналом:*

1. добір і розстановка кадрів;
2. підготовка і перепідготовка персоналу;
3. фінансування підготовки персоналу;
4. робота з резервом?

9.13. *Яка функціональна стратегія є основоположною:*

1. виробнича;
2. фінансова;
3. маркетингова;
4. кадрова?

9.14. *Який елемент не входить до структури функціональної стратегії:*

1. цілі функціональної служби;
2. характеристика динаміки середовища підприємства;
3. параметри корпоративної і ділової стратегії, які забезпечуватиме дана служба;
4. всі названі елементи входять до функціональної стратегії?

9.15. *Стратегія маркетингу може формулюватися так:*

1. бізнесова стратегія;
2. стратегії вибіркового або широкого проникнення;
3. стратегії активного або пасивного маркетингу;
4. правильні відповіді 2 і 3?

9.16. *Що не включає бюджет підприємства:*

1. кошторис видатків на оплату праці;
2. плановий баланс;
3. план руху готівки;
4. план надходження прибутків і їх розподілу?

9.17. *Який тип бюджету на підприємстві не розробляється:*

1. бюджет закупок;
2. матеріальний бюджет;
3. бюджет праці і адміністративних витрат;
4. бюджет витрат виробництва?

9.18. *Дивідендна політика – це:*

1. визначення розмірів дивідендів на одну акцію;

2. оптимальне співвідношення між обсягами доходу, що направляється на дивіденди та на інвестування;

3. черговість виплати дивідендів;

4. співвідношення розміру дивідендів і ціни акцій?

9.19. *Наступальна стратегія НДНKR означає:*

1. розробку таких технологічних рішень, які забезпечать збереження досягнутих позицій на ринку;

2. розробку нових рішень для стратегії зростання;

3. конструювання товару, який зможе проникнути на нові ринки;

4. відповідь на «технологічний прорив» конкурентів?

9.20. *Захисна стратегія НДНKR означає:*

1. розробку таких технологічних рішень, які забезпечать збереження досягнутих позицій на ринку;

2. розробку нових рішень для стратегії зростання;

3. конструювання товару, який зможе проникнути на нові ринки;

4. відповідь на «технологічний прорив» конкурентів?

Завдання 9.1

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.

Завдання 9.2

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?

Тематика рефератів за темою

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.

ПІСЛЯ ВИКОНАННЯ ЗАВДАНЬ ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ СТУДЕНТ ПОВИНЕН:

знати: поняття функціональної стратегії, маркетингової стратегії, виробничої стратегії, операційної стратегії;

вміти: обирати функціональні стратегії підприємств;

мати навички: ідентифікації функціональних стратегій підприємств.

Література: [8, с. 156- 187, 9, с. 115-145.]

10. ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ.

ТЕМА: «СТРАТЕГІЧНИЙ ВИБІР, ДЕКОМПОНУВАННЯ І ВИКОНАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА»

Мета заняття: отримати практичні навички стратегічного вибору підприємства.

10.1 Поняття про вибір стратегії підприємства і чинники вибору

10.2 Обмеження, критерії і методи стратегічного вибору

10.3 Завершення формування і декомпонування стратегії

10.4 Організація виконання стратегії підприємства

Основні поняття

Декомпонування стратегій підприємства означає розподіл його цілей і стратегічних функцій по їх досягненню на складові цих цілей і функцій.

Експертні методи прийняття рішень у стратегічному виборі передбачають врахування суб'єктивних суджень експертів про відповідність кожної альтернативної стратегії параметрам стратегічного вибору, про оптимальний варіант відбору та про майбутній стан підприємства в разі реалізації обраної стратегії.

Правила і процедури повністю, причому письмово, деталізують політику підприємства в певних сферах діяльності, для кожного функціонального підрозділу чи певної категорії працівників, в умовах повної визначеності наступних подій чи навіть в умовах незначного ризику.

Програми – це детально відпрацьовані основні напрямки реалізації стратегії підприємства.

Сценарій – це описання картини майбутнього у вигляді взаємопов'язаних подій, правдоподібних передбачень і дій, які з певною ймовірністю вказують на прогнозований стан підприємства.

Тактика – похідна стратегії, конкретні середньо- і короткострокові плани по раціональному використанню ресурсів в рамках стратегії, направлені на її реалізацію.

Контрольні запитання та завдання

1. До найбільш поширених експертних методів стратегічного вибору, крім складання сценаріїв і мозкової атаки, відносять метод ...
2. При конкурентному стилі впровадження стратегічних змін на підприємстві поряд з переможцем передбачається наявність ...
3. Що слід враховувати при виборі стратегії стосовно попередньої?
4. У якій переважно формі здійснюється співробітництво малого підприємства з великим, якщо перше проводить стратегію використання переваг великого підприємства?
5. Чи придатна лінійно- функціональна ОСУ в умовах значної нестабільності середовища?
6. До якого діапазону думок експертів проводять анкетне опитування за методом Дельфі?
7. Чим для вибору стратегії підприємства є його розмір, цілі та стан галузі ?
8. Як можна назвати стиль керівництва змінами на підприємстві, коли керівники кооперуються з тими, хто чинить опір цим змінам ?
9. Адаптаційний метод управління стратегічними змінами застосовують в умовах достатнього запасу ...
10. Кризовий метод управління стратегічними змінами проводиться в умовах ...
11. Чи можна вибрати з альтернативних стратегій варіант кращий інших по всіх параметрах?
12. Як за характером поведінки фірми називають декомпоновану стратегію підприємства, що постійно диверсифікується?
13. Яким фактором вибору стратегії служить потенціал підприємства?
14. Чим для вибору стратегії підприємства є його стан фінансів, ризики, навички, зв'язки, та протидія конкурентам?

Аналітичні та розрахункові завдання

Тести

- 10.1. *Що не є фактором вибору стратегії:*
 1. інтереси власників;
 2. якісний склад кадрів;
 3. структура підприємства;
 4. ступінь залежності від зовнішнього середовища?
- 10.02. *Яку стратегію може обрати за матрицею Томпсона-Стрікланда конкурентноздатна фірма, що перебуває на швидко зростаючому ринку:*
 1. вертикальну інтеграцію;
 2. відмову від стратегії концентрації;
 3. скорочення;
 4. створення СП в новій галузі?
- 10.3. *Сценарій розвитку подій при стратегічному плануванні означає:*

1. оптимістичний, песимістичний і найбільш реальний варіанти розвитку майбутнього;

2. характеристика можливих факторів розвитку і описання наслідків їх дій;

3. обидві відповіді правильні;

4. обидві відповіді неправильні.

10.4. *Наслідком застосування у стратегічному виборі експертного методу «мозкової атаки» можуть бути:*

1. не регламентований список думок;

2. найвужчий діапазон суджень;

3. структурований список суджень;

4. правильні відповіді 1 і 2.

10.5. *Як довго проводять анкетування експертів за методом Дельфі:*

1. аж до повного збігу думок;

2. до найвужчого діапазону суджень;

3. до вибору альтернативної стратегії;

4. всі відповіді неправильні?

10.6. *В чому трудність вибору стратегії підприємства:*

1. у складності середовища;

2. у чисельності варіантів стратегій;

3. в тому, що ні один варіант не може бути кращим інших по всіх параметрах;

4. у відсутності на Україні експертів зі стратегії?

10.7. *Стратегії малих підприємств направлені:*

1. на максимальне використання переваг малого бізнесу;

2. на мінімізацію конкурентної боротьби з великими і середніми підприємствами;

3. правильні обидві відповіді;

4. правильна відповідь 1?

10.8. *Стратегія малого підприємства „копіювання» означає:*

1. використання „розкрученого» бренду крупної фірми;

2. копіювання продукції іншого малого підприємства;

3. форму існування малого підприємства „симбіоз»;

4. всі відповіді правильні?

10.9. *Стратегію середнього підприємства „вихід з ніші» вибирають:*

1. коли темпи зростання такого підприємства високі, а темпи розширення ніші на ринку помірні;

2. коли підприємство швидко зростає у ніші, яка помітно розширюється;

3. коли і ніша розширюється повільно, і темпи зростання підприємства невисокі;

4. коли ніша розширюється швидко, а темпи розвитку підприємства досить помірні?

10.10. *Стратегію середнього підприємства «лідерство у ніші» вибирають:*

1. коли темпи зростання такого підприємства високі, а темпи розширення ніші на ринку помірні;

2. коли підприємство швидко зростає у ніші, яка помітно розширюється;

3. коли і ніша розширюється повільно, і темпи зростання підприємства невисокі;

4. коли ніша розширюється швидко, а темпи розвитку підприємства досить помірні?

10.11. *Що не є чинником вибору стратегії:*

1. розвиток інформаційних комунікацій;

2. інтереси власників;

3. фактор часу;

4. зобов'язання щодо попередніх стратегій?

10.12. *На яку рису у виборі стратегії орієнтуються залежно від місії і цілей підприємства:*

1. цілісність;

2. оптимальність;

3. оригінальність;

4. всі відповіді правильні?

10.13. *Рівень допустимого ризику при виборі стратегії залежить:*

1. від уподобань власників;

2. від сильних сторін і можливостей підприємства;

3. обидві відповіді правильні;

4. правильна відповідь 2?

10.14. *Які чинники при виборі стратегії враховують у першу чергу:*

1. виробничі витрати, стратегії конкурентів;

2. інтереси власників, цілі, фінансові можливості і ризики;

3. рівень кадрів, залежність від зовнішнього середовища;

4. стадія ЖЦТ, розмір підприємства?

10.15. *Операційну стратегію безпосередньо розробляють:*

1. первинні підрозділи підприємства;

2. СОБ, СБЦ;

3. дирекція і головні спеціалісти підприємства;

4. служба стратегічного планування?

10.16. *Операційна стратегія – це:*

1. стратегія первинного підрозділу підприємства;

2. частини корпоративної, бізнесових, функціональних стратегій, що стосуються даного первинного підрозділу;

3. стратегія найнижчого рівня в ієрархії стратегій;

4. всі відповіді правильні?

10.17. *Стратегічний план підприємства – це:*

1. вся система стратегічних планів підприємства;

2. місія, цілі та програми, проекти, бюджети щодо реалізації стратегій;

3. обидві відповіді правильні;

4. правильна відповідь 1?

10.18. *За рівнем управління стратегії декомпонуються так:*

1. зростання, стабілізації, скорочення;
2. корпоративна, конкурентні, функціональні, операційні;
3. активні, пасивні;
4. стратегії лідера, виклику, послідовника, що знає місце на ринку?

10.19. *Що не є ознакою активної стратегії за характером поведінки на ринку:*

1. проведення рецептивних і адаптивних заходів;
2. технологічна орієнтація;
3. диверсифікація;
4. випереджаючий випуск нової продукції?

10.20. *Що не характеризує стратегію лідера на ринку за позицією підприємства у конкурентному середовищі:*

1. наголос на інновації;
2. конфронтаційні реакції на виклики конкурентів;
3. захоплення тимчасово незайнятих місць на ринку;
4. війна з конкурентами?

10.21. *Що не включає в себе поняття «стратегічний проект»:*

1. основна форма реалізації стратегічного плану;
2. основні напрямки реалізації стратегії підприємства;
3. завдання, замисли, що характеризують стратегії з досить детальним обґрунтуванням параметрів, засобів, виконавців, побудовою графіків тощо;
4. оформлення організаційно-правових і розрахунково-фінансових документів по реалізації стратегічного плану?

10.22. *Стратегічні проекти відрізняються від поточних наступним:*

1. розробляються як правило тимчасовими організаційними формуваннями;
2. розраховані на певні календарні строки;
3. потребують спільної розробки більшістю функціональних служб;
4. правильні відповіді 1 і 3?

10.23. *При стратегічному менеджменті в умовах України перевагу слід надавати:*

1. лінійно-функціональним ОСУ;
2. функціональним ОСУ;
3. застосовувати обидві;
4. правильна відповідь 1?

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

1. зміни, зв'язані з освоєнням нової галузі, ринку, відповідно до стратегії;
2. зміни, зв'язані з освоєнням нового товару, технології, відповідно до стратегії;
3. зміни, зв'язані із змінами середовища підприємства;
4. зміни, зв'язані з виконанням стратегічного плану?

10.25. *Кого називають пасивними прихильниками стратегічних змін:*

1. особи, які здійснюють прихований опір змінам;

2. особи, які приховано, але сприймають зміни;
3. особи, які відкрито не сприймають зміни;
4. особи, які відкрито сприймають зміни?

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

1. помірна наполегливість;
2. кооперація з тими, хто чинить опір;
3. самоплив;
4. акцент на силу, примус?

Завдання 10.1

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.

Завдання 10.2

Які альтернативні корпоративні стратегії може вибрати велике підприємство згідно матриці Томпсона-Стрікланда, якщо воно знаходиться на затухаючому ринку і має там доволі слабку конкурентну позицію? Обґрунтуйте і охарактеризуйте кожну альтернативу.

Завдання 10.3

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?

Тематика рефератів за темою

1. Організація вибору стратегії підприємства.
2. Декомпонування стратегії підприємства.
3. Остаточне оформлення і організація виконання стратегічного плану підприємства.

ПІСЛЯ ВИКОНАННЯ ЗАВДАНЬ ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ СТУДЕНТ ПОВИНЕН:

знати: поняття декомпонування стратегій, програми, тактики, сценарію;

вміти: формувати стратегії підприємства на різних рівнях ієрархії ;

мати навички: проведення декомпонування стратегій підприємства.

Література: [10, с. 115-178.]

Список рекомендованої літератури

1. Ансофф, И. Стратегическое управление : пер. с англ. / И.Ансофф. – М.: Экономика, 2009. – 358 с.
2. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия : пер. с англ. / И.Ансофф. – СПб.: Питер, 2009. – 416 с.
3. Виханский, О.С. Стратегическое управление : учеб. / О.С.Виханский. – 2-е изд. – М.: Гардарики, 2008. – 296 с.
4. Герасимчук, В.Г. Розвиток підприємства : діагностика, стратегія, ефективність / В.Г.Герасимчук. – К.: Вищ. шк., 2011. –266 с.
5. Друкер,П. Як забезпечити успіх у бізнесі : новаторство і підприємництво : пер. з англ. / П.Друкер . – К.: Україна, 2014. – 319 с.
6. Кіндрацька, Г.І. Основи стратегічного менеджменту : навч. посіб. / Г.І.Кіндрацька. – Львів : Кінапрі ЛТД , 2014. –263 с.
7. Немцов, В.Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / В.Д.Немцов, Л.Є.Довгань. – К.: Україна, 2012. – 560 с.
8. Оберемчук, В.Ф. Стратегія підприємства : курс лекцій / В.Ф. Оберемчук. – К.: МАУП, 2010. –128 с.
9. Портер, М. Стратегія конкуренції : пер. з англ. / М. Портер. – К.: Основи, 2007. – 300 с.
10. Саєнко, М.Г. Стратегія підприємства / М.Г.Саєнко. – Т.: ТАЙП, 2013. – 215 с.