

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
Національний університет кораблебудування
імені адмірала Макарова

Н. Є. ТЕРЬОШКІНА

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до виконання контрольних і самостійних робіт з курсу
"Стратегічне управління підприємством"**

Рекомендовано Методичною радою НУК

Електронне видання комбінованого
використання на DVD-ROM



МИКОЛАЇВ•НУК•2011

УДК 658 (076)

Рецензент О.П. Гурченков, канд. екон. наук, проф. НУК.

Електронний аналог друкованого видання :

Терьошкіна Н. Є. Методичні вказівки до виконання контрольних і самостійних робіт з курсу "Стратегічне управління підприємством". – Миколаїв : Видавництво НУК, 2011. – 44 с.

Кафедра економіки та організації виробництва

Методичні вказівки містять теоретичні, тестові і практичні завдання зі стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, визначення його конкурентоспроможності, прогнозування розвитку зовнішнього оточення та внутрішнього стану для розробки відповідної стратегії підприємства.

Призначені для студентів денної та заочної форм навчання інженерно-економічного факультету спеціальності 6.050100 "Економіка підприємства", а також для студентів інших спеціальностей, викладачів вищих навчальних закладів і фахівців.

УДК 658 (076)

Навчальне видання

ТЕРЬОШКІНА Наталія Євгенівна

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до виконання контрольних і самостійних робіт з курсу
"Стратегічне управління підприємством"**

Коректор *М.О. Паненко*
Комп'ютерне верстання *А.В. Платонова*

© Терьошкіна Н. Є., 2011

© Видавництво НУК, 2011

Формат 60×84/16. Ум. друк. арк. 2,6. Обсяг даних 1331 кб.

Тираж 15. Вид. № 5. Зам. № 155.

Видавець і виготівник Національний університет кораблебудування,
54025, м. Миколаїв, просп. Героїв Сталінграда, 9

E-mail : publishing@nuos.edu.ua

Свідцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного
реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції
ДК № 2506 від 25.05.2006 р.

ВСТУП

Практичне вирішення проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення існування підприємства не тільки сьогодні, а й у перспективі залежить від ступеня засвоєння теорії та методології стратегічного управління.

Стратегічний менеджмент як діяльність вищого керівництва з управління організаціями в конкурентному ринковому середовищі – найважливіша складова життя сучасної ділової організації. Світовий досвід показав, що стратегічний підхід до керування підприємством має багато переваг.

Стратегічне управління є концепцією інтегрального підходу до діяльності підприємства і дає можливість вирішувати комплекс проблем, пов'язаних з цілеспрямованою переорієнтацією підприємств на випуск продукції нової номенклатури та асортименту, впровадження нових технологій, перебудову організаційної та виробничої структури, розвиток спеціалізації та кооперації, розвиток маркетингу тощо.

Ці методичні вказівки призначені для студентів фаху "Економіка підприємства", які вивчають курс "Стратегічне управління підприємством". Завдання дисципліни – сформувати у студентів уявлення про те, що стратегічне управління є інструментом побудови системи і реалізації економічної стратегії підприємства, апаратом стратегічного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, визначення загальної і конкурентоспроможної стратегії.

1. МЕТА І ПОРЯДОК ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Мета методичних вказівок – допомогти студентам глибше засвоїти теоретичний матеріал, допомогти у вирішенні практичних завдань з досліджуваного курсу, виробити навички вирішення практичних ситуацій у рамках стратегічного управління підприємством.

Студенти виконують одну контрольну роботу, яка містить два теоретичних питання, два тестових завдання (одиночного і множинного варіанту вибору відповідей) та розв'язання однієї задачі. Позитивна оцінка за виконання контрольної роботи може бути отримана при вірному вирішенні практичного завдання та повній відповіді на теоретичні і тестові питання.

Варіант контрольної роботи обирається за номером студента у списку групи.

Порядковий номер студента	Номер теоретичних питань	Номер тестових завдань	Номер розрахункового завдання
1	1, 31	1, 31	1
2	2, 32	2, 32	2
3	3, 33	3, 33	3
4	4, 34	4, 34	4
5	5, 35	5, 35	5
6	6, 36	6, 36	6
7	7, 37	7, 37	7
8	8, 38	8, 38	8
9	9, 39	9, 39	9
10	10, 40	10, 40	10
11	11, 41	11, 41	11
12	12, 42	12, 42	12
13	13, 43	13, 43	13
14	14, 44	14, 44	14
15	15, 45	15, 45	15
16	16, 46	16, 46	16
17	17, 47	17, 47	17
18	18, 48	18, 48	18
19	19, 49	19, 49	19
20	20, 50	20, 50	20
21	21, 51	21, 51	21
22	22, 52	22, 52	22

Продовж. табл.

Порядковий номер студента	Номер теоретичних питань	Номер тестових завдань	Номер розрахункового завдання
23	23, 53	23, 53	23
24	24, 54	24, 54	24
25	25, 55	25, 55	25
26	26, 56	26, 56	26
27	27, 57	27, 57	27
28	28, 58	28, 58	28
29	29, 59	29, 59	29
30	30, 60	30, 60	30

2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ОФОРМЛЕННЯ ТА ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Обсяг контрольної роботи становить 15–20 сторінок друкованого тексту.

Теоретичні питання повинні бути розкриті у повному обсягу з посиланнями на використанні літературні джерела у квадратних дужках.

При виконанні тестових завдань необхідно не тільки обрати правильну відповідь (відповіді), а й обґрунтувати цей вибір.

Розв'язання задачі студенти повинні подати детально, згідно з формулами, з усіма розрахунками і поясненнями до них.

Структура контрольної роботи

Теоретична частина.....	сторінка
Тестові завдання	сторінка
Розрахункова частина.....	сторінка
Список використаних джерел (не менш за 5 найменувань).....	сторінка

Контрольна робота оформлюється згідно вимог Стандарту Інженерно-економічного факультету "Оформлення письмових робіт студентів" (див.: Парсяк В.Н., Сіренко І.В., Терьошкіна Н.Є. Стандарт Інженерно-економічного факультету "Оформлення письмових робіт студентів". – Миколаїв, НУК, 2007 р.).

3. ПЕРЕЛІК ТЕОРЕТИЧНИХ ПИТАНЬ

1. Особливості стратегічного менеджменту підприємств в сучасних умовах економіки України.
2. Сутність та особливості стратегічного менеджменту.
3. Зміст і структура стратегічного менеджменту.
4. Підходи до визначення ролі стратегічного управління в діяльності організації.
5. Етапи розвитку стратегічного менеджменту.
6. Поняття стратегічної одиниці бізнесу і портфеля підприємства.
7. Сутність стратегічного потенціалу підприємства.
8. "Ланцюг цінностей" Портера.
9. Підхід Р. Омае.
10. Модифікована матриця BCG.
11. Матриця фірми Arthur D. Little (ADL/LC).
12. Матриця Ансоффа.
13. Трьохмірна схема Абеля.
14. Діловий комплексний аналіз (проект PIMS).
15. Бенчмаркінг як метод аналізу конкурентних переваг.
16. Корпоративна (організаційна) культура і персонал.
17. Організаційна структура як об'єкт стратегічного управління.
18. Організаційна культура як об'єкт стратегічного управління.
19. Стратегічні переваги і недоліки лінійної організаційної структури управління.
20. Стратегічні переваги і недоліки лінійно-функціональної організаційної структури управління.
21. Стратегічні переваги і недоліки функціональної організаційної структури управління.
22. Стратегічні переваги і недоліки дивізійної організаційної структури управління.
23. Стратегічні переваги і недоліки матричної організаційної структури управління.
24. Стратегічні переваги і недоліки конгломератної організаційної структури управління.
25. Планування реалізації стратегії.
26. Діяльність менеджерів на стадії реалізації стратегії.
27. Контроль ходу реалізації стратегічних планів.
28. Прогнозування в системі стратегічного управління.

29. Зміст, напрями і методи проведення стратегічного контролю.
30. Варіанти використання бюджетів у стратегічному управлінні.
31. Декомпонування корпоративної стратегії підприємства.
32. Відмінності стратегічного планування і стратегічного управління.
33. Основні переваги стратегічного управління і можливості його застосування на українських підприємствах.
34. Порівняльна характеристика методів обґрунтування та змісту довгострокових і стратегічних планів.
35. Специфіка застосування стратегічного управління в США.
36. Специфіка застосування стратегічного управління в Японії.
37. Роль стратегічного мислення у формуванні стратегічного рівня організації.
38. Основні принципи стратегічної діяльності підприємства.
39. Еволюція системних рішень у стратегічному управлінні.
40. Фактори від яких залежить перелік та зміст етапів стратегічного управління.
41. Переваги та недоліки форм реалізації цільового управління.
42. Особливості організаційно-економічного механізму стратегічного управління.
43. Обмеження застосування "класичних" моделей стратегічного управління в Україні.
44. Горизонт стратегічного планування.
45. Формальні та неформальні аспекти стратегічного планування.
46. Бар'єри стратегічного планування на підприємствах.
47. Особливості побудови системи стратегічного планування на вітчизняних підприємствах.
48. Відмінності стратегічних планів і програм (проектів) від інших планових документів організації.
49. Особливості розробки альтернативних планів.
50. Особливості формування та сфери застосування стратегічних програм (проектів).
51. Зв'язок стратегічних і поточних планів підприємства.
52. Роль фінансового забезпечення стратегічного управління.
53. Поточне і стратегічне бюджетування.
54. Основні навички менеджера, який працює в організації, де застосовується стратегічне управління.
55. Аналіз "поля сил" як основа для подолання опору змінам.
56. Сутність стратегічної інформації.

57. Методичний взаємозв'язок стратегічного контролінгу і стратегічного моніторингу.
58. Відмінності між оперативним і стратегічним контролем.
59. Облік і контроль у системі стратегічного управління.
60. Аналіз в системі стратегічного управління.

4. ВАРІАНТИ ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ

4.1. Тестові запитання одиничного вибору відповіді

1. Стратегічно орієнтоване підприємство – це:
- а) підприємство, де стратегічне мислення керівників є основою для визначення орієнтирів діяльності;
 - б) мінімальна господарська одиниця, для якої може бути розроблено самостійну стратегію;
 - в) підприємство, яке обслуговує ринки;
 - г) немає правильної відповіді.
2. При управлінні "від досягнутого" застосовуються елементи аналізу та контролю:
- а) тільки внутрішніх факторів;
 - б) тільки зовнішніх факторів;
 - в) внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства;
 - г) немає правильної відповіді.
3. Підходи до стратегічного управління: "управління за допомогою вибору стратегічних позицій", "управління на основі ранжирування стратегічних завдань", "управління стратегічними можливостями", "управління за умов стратегічних несподіванок", "управління за слабкими сигналами", "управління в реальному масштабі часу" – охарактеризовані:
- а) І. Ансоффом;
 - б) М. Портером;
 - в) Ф. Котлером;
 - г) А. Смітом.
4. Стратегічне управління базується на розумінні майбутнього як:
- а) незмінного минулого;
 - б) екстрапольованого минулого;

- в) визначеного у стратегічних рішеннях;
- г) немає правильної відповіді.

5. Система керування являє собою:

- а) об'єкт управління в організації;
- б) суб'єкт управління соціотехнічної системи;
- в) система вироблення і реалізації управлінського рішення;
- г) система вироблення і реалізація управлінських впливів;
- д) орган і структура управління чим-небудь.

6. Зовнішнє оточення фірми є:

- а) джерелом погроз для існування фірми;
- б) джерелом можливостей реалізації устремлінь фірми;
- в) джерелом напрямку діяльності організації;
- г) джерелом знань про його потреби;
- д) постачальником ресурсів для фірми.

7. Комерційний успіх фірми можливий, якщо:

- а) організація застосовує існуючі стандарти;
- б) організація задовольняє потреби покупця;
- в) організація значно відбиває запити споживачів;
- г) продукт, що випускається, має потребу в обслуговуванні фірмою;
- д) продукт, що випускається, відповідає моді і заботам ринку.

8. Найважливішими керованими перемінними в організації є:

- а) працівники фірми;
- б) мети і завдання організації;
- в) структура фірми;
- г) культура й імідж фірми;
- д) ресурси фірми.

9. Основною функцією організації, фірми, підприємства є:

- а) управління діяльністю;
- б) організація і контроль управління;
- в) мотивація персоналу;
- г) задоволення потреб клієнтів;
- д) ритмічна виробничо-господарська діяльність.

10. Системний підхід – це:

- а) облік усіх заходів даного рівня в системі планування;
- б) всебічний аналіз наслідків проведення розглянутого заходу у всіх сферах господарської діяльності;

в) методи системного аналізу, застосовувані при виробленні господарських рішень;

г) облік місця і взаємозв'язку розглянутого заходу в багаторівневій системі керування;

д) усі відповіді правильні.

11. Прийняття рішення – це:

а) вибір одного з альтернативних засобів для заданих цілей;

б) результат цілеспрямованого впливу на об'єкт управління, заснований на аналізі виробничої ситуації;

в) результат дій ЛПР, що є законом для підприємства і підлягає виконанню;

г) вибір ЛПР вірного напрямку в діяльності фірми за допомогою визначених правил;

д) вибір однієї з альтернативних цілей.

12. Управлінське рішення – це:

а) варіант впливу менеджера на об'єкт управління, тобто опис передбачуваних дій менеджера, що приймає рішення стосовно виконавців;

б) організаційно-практична діяльність менеджера нижчестоящого рівня з виконання розпоряджень менеджера вищестоящого рівня;

в) вибір дій, виду діяльності, пов'язаний з виробленням адекватної реакції підприємства на вплив якого-небудь фактора;

г) системність, комплексність, динамічність, поєднання народногосподарських і госпрозрахункових інтересів у діях ЛПР;

д) всебічний аналіз наслідків початих дій ЛПР.

13. Оцінка рішення – це:

а) метод розкладання витрат і результатів на елементи з метою кількісної їхньої оцінки;

б) вартісна оцінка кожного з наслідків прийнятого рішення;

в) методика оцінки прибутковості, рентабельності підприємства, фірми;

г) оцінка реалізації рішення в залежності від усіх його фінансових підсумків;

д) контроль відповідності фактичного ходу робіт із плановим завданням.

14. Делегування повноважень – це:

а) перекладання ЛПР своїх обов'язків на підлеглих;

б) передача керівником частини своїх обов'язків і відповідальності підлеглим;

в) передача ЛПР частини своїх прав, обов'язків і відповідальності підлеглим;

г) передача керівником частини своїх прав і обов'язків підлеглим;

д) передача ЛПР своїх прав і відповідальності підлеглим.

15. Яке з наведених формулювань найбільшою мірою відповідає функції контролю?

а) перевірка готовності підрозділів і виконавців до початку роботи;

б) оцінка ступеня виконання плану;

в) порівняння фактичних результатів роботи з запланованими;

г) виявлення на даній стадії відхилень від плану;

д) нагляд за фактичним ходом роботи.

16. Діагностика кризових ситуацій полягає в:

а) аналізі виробничої діяльності фірми;

б) аналізі фінансового стану фірми;

в) прогнозі розвитку ринкової ситуації;

г) виявленні ознак майбутнього неблагополуччя фірми;

д) виявленні загострення соціальної напруженості серед членів колективу.

17. Найвищий щабель організаційного розвитку, що являє собою складне явище, в якому поєднуються організаційно-адміністративні та соціально-психологічні процеси – це:

а) організаційна культура;

б) організаційна структура управління;

в) стратегічний організаційний розвиток;

г) немає правильної відповіді.

18. "Стратегічне мислення" – це:

а) мислення, властиве всім керівникам організацій;

б) мислення, що орієнтоване на визначення цілей організації і способів їх досягнення;

в) мислення, що є іншим визначенням економічного мислення.

19. Який стиль керівництва найбільш прийнятний при будь-яких змінах в організації:

а) авторитарний;

б) ліберальний;

- в) партисипативний;
- г) колегіальний;
- д) демократичний.

20. Поняття "організація" як структурна одиниця передбачає:

- а) внутрішню упорядкованість усієї системи і її частин, їхня погодженість і взаємодія;
- б) сукупність процесів чи дій, спрямованих на утворення і розвиток зв'язків між частинами цілого;
- в) об'єднання людей з єдиною метою;
- г) створення груп і угруповань;
- д) дії правил і процедур для кожної групи людей.

21. Забезпечення ресурсами за стадіями управління здійснюється на етапах:

- а) прогнозування;
- б) планування;
- в) оперативного управління;
- г) контролю;
- д) аналізу.

22. Основними факторами формування організаційної культури при стратегічних змінах в організації є:

- а) точки концентрації впливу вищого керівництва;
- б) реакція керівництва на критичні ситуації;
- в) відношення до роботи і стиль поведінки керівництва;
- г) критеріальна база заохочення працівників;
- д) система передачі інформації й організаційних факторів.

23. Реакція компанії на зовнішні і внутрішні збурювання може привести до:

- а) творчих явищ;
- б) стабілізації виробництва;
- в) руйнування системи;
- г) появи нових виробництв;
- д) переходу фірми в новий кількісний стан.

24. Стратегічне управління базується на:

- а) концепції підприємства як "відкритої системи";
- б) концепції підприємства як "закритої системи";
- в) концепції підприємства як "соціотехнічної системи".

25. Визначальною характеристикою підприємства є:

- а) продукція, що виробляється (послуги, що надаються);
- б) зовнішнє оточення підприємства;
- в) персонал підприємства;
- д) немає правильної відповіді.

26. Зміна завдань управління підприємством зумовлена:

- а) постійно зростаючою складністю економічної інфраструктури;
- б) технічними нововведеннями;
- в) появою обчислювальної техніки;
- г) ускладненням міжнародних відносин;
- д) появою концепції організації як "відкритої системи".

27. Основним недоліком методу впровадження змін – "керування опором" є:

- а) значний опір змінам;
- б) повільне одержання результатів;
- в) складність, ризик невдачі;
- г) недосконалість.

28. За наявності достатнього часу для проведення змін використовується такий метод впровадження змін:

- а) керування опором;
- б) адаптація;
- в) примус;
- г) криза.

29. До складових "класичної" моделі "галузевої конкуренції" М. Портера не входять:

- а) конкуренти;
- б) споживачі;
- в) організації-регулятори;
- г) товари-замінники;
- д) немає правильної відповіді.

30. Стратегії "адаптації до середовища" розробляються як спосіб впливу на:

- а) залежні від діяльності підприємства фактори;
- б) незалежні від підприємства фактори;
- в) постачальників і споживачів;
- г) конкурентів.

4.2. Тестові запитання множинного вибору відповіді

31. До сучасних концепцій підприємства належать:

- а) ресурсна;
- б) підприємницька;
- в) організаційна;
- г) інформаційна;
- д) концепція "технологічної організації";
- е) концепція організації як "відкритої системи".

32. Стратегічно орієнтоване підприємство – це підприємство, де:

- а) застосовується раціональний процес стратегічного планування;
- б) стратегічне мислення є основою, принциповою установкою в діяльності персоналу підприємства, насамперед вищого керівництва;
- в) існує (формується) система стратегічного управління;
- г) поточна, повсякденна діяльність підпорядкована досягненню стратегічних орієнтирів.

33. "Стратегічний рівень" підприємства визначається:

- а) рівнем знань про ринок, галузь, конкурентів, технології і т. ін.;
- б) наявністю обґрунтованої і структурованої системи цілей;
- в) обґрунтованим, цільовим розподілом ресурсів;
- г) встановленими відповідальністю і термінами проведення стратегічних дій;
- д) наявністю ефективних методик формування стратегій;
- е) здатністю здійснювати організаційний розвиток.

34. До загальних характеристик підприємств належать:

- а) здатність адаптуватися до змін у середовищі;
- б) властивість змінювати структуру і механізм функціонування;
- в) жорсткість структури;
- г) здатність до цілевстановлення і цілереалізації;
- д) централізація управління;
- е) використання основних елементів виробництва і основних функцій управління.

35. Основними принципами стратегічного управління є:

- а) цілеспрямованість;
- б) системний, комплексний підхід у розробці стратегій;
- в) стандартність;

г) використання майбутньої невизначеності як стратегічних можливостей;

д) гнучка адекватність систем стратегічного управління зміні умов функціонування організацій;

е) результативність та ефективність.

36. Принципами програмно-цільового методу управління є:

а) цільова спрямованість на вирішення певної проблеми на кожному з етапів розвитку системи;

б) комплексність у розробці та реалізації обраної для вирішення проблеми;

в) безперервність і спадковість рішень, що приймаються на різних рівнях управління;

г) багатоваріантність розробок, що дозволяє обрати найбільш раціональний шлях керованого розвитку певного процесу (явища).

37. Перевагами програмно-цільового методу управління є:

а) взаємозв'язок усіх необхідних заходів у єдиній програмі, незалежно від місця їх виконання;

б) залучення на різних умовах спеціалістів організації та зовнішніх співвиконавців для виконання робіт специфічного змісту;

в) можливість оптимізації термінів вирішення проблеми; обсягів залучених фінансових та матеріальних ресурсів;

г) організація єдиного керівного органу виконання програми як координаційного центру, що забезпечує своєчасний контроль виконання багатопрофільних робіт.

38. Загальними рисами цільового підходу до управління організаціями є:

а) охоплення управлінським впливом усіх стадій циклу відтворення ("життєвого циклу" системи);

б) орієнтація на досягнення конкретної комплексної мети, що стоюється системи в цілому (сукупності організацій) і в досягненні якої беруть участь більшість підсистем організації (або організації різного типу);

в) тимчасовість функціонування органів, що відповідають за досягнення мети;

г) необхідність побудови спеціальних систем постачання (збуту) для виконання робіт по досягненню мети;

д) домінування методів еквіфінального контролю.

39. Аналіз споживачів (попиту) здійснюється за такими основними параметрами:

- а) наявність багатих споживачів та їх роль;
- б) кількість і концентрація споживачів;
- в) еластичність попиту за ціною;
- г) характер споживання і "витрати конверсії";
- д) мотивація придбання.

40. У "ланцюжку цінностей" М. Портера до основних видів діяльності, що формують "додану вартість", належать:

- а) внутрішнє матеріально-технічне забезпечення;
- б) виробництво;
- в) технологічний розвиток;
- г) зовнішнє матеріально-технічне забезпечення;
- д) закупівлі;
- е) маркетинг і товарообіг;
- є) обслуговування.

41. Аналіз постачальників здійснюється за такими параметрами:

- а) важливість ресурсів, що постачаються для галузі;
- б) кількість і концентрація постачальників;
- в) диференціація продуктів, що постачаються;
- г) еластичність ресурсів за ціною, рівень якості;
- д) інтеграція постачальників "уперед";
- е) кількість укладених договорів.

42. При аналізі зовнішнього середовища розвиток ринку оцінюється за такими параметрами:

- а) загальна кон'юнктура ринку;
- б) обсяг і темпи зростання (скорочення) ринку;
- в) обсяг і темпи зростання (скорочення) сегментів (щодо інтересів фірми);
- г) рівень цін;
- д) перспективи появи нових ринків/сегментів.

43. Визначте, які фази життєвого циклу проходить конкурентна перевага фірми (КПФ):

- а) зростання;
- б) припинення зростання КПФ;
- в) зародження;

- г) зрілість КПФ;
- д) спад КПФ;
- е) прискорення зростання КПФ; є) ліквідація КПФ.

44. Основними елементами матриці SWOT-аналізу є:

- а) "можливості";
- б) "сильні сторони";
- в) "загрози";
- г) "слабкі сторони".

45. Які показники найчастіше використовуються для характеристик стратегічних цілей компанії:

- а) обсяг продажу;
- б) прибуток;
- в) рівень дивідендів;
- г) строк окупності;
- д) рівень продуктивності праці?

46. З точки зору спрямованості дій на їх реалізацію цілі можуть бути:

- а) зовнішні;
- б) окремих підрозділів;
- в) внутрішні;
- г) індивідуальні.

47. Методами побудови "дерева цілей" є:

- а) метод дезагрегації;
- б) метод "забезпечення необхідних умов";
- в) метод редукції;
- г) метод дедукції.

48. Правильно сформульовані цілі управління повинні відповідати таким вимогам:

- а) конкретність та вимірність;
- б) жорсткість щодо шляхів їх досягнення;
- в) реальність, досяжність;
- г) однозначність для сприйняття;
- д) гнучкість;
- е) орієнтація на високий результат, успіх.

49. Стратегічний контроль як вид управлінської діяльності повинен:

- а) адекватно відбивати досягнення параметрів щодо встановлених цілей і стратегій;

- б) бути безперервним, регулярним, невідворотним;
- в) бути зручним для контролюючих;
- г) бути зрозумілим для контрольованих;
- д) бути гнучким і своєчасним;
- е) мати плановий характер.

50. Інформаційно-управлінська система дає змогу:

- а) нагромаджувати інформацію про минуле й сучасне;
- б) складати прогнози розвитку подій;
- в) мати уявлення про реальні справи на підприємстві в конкретний відрізок часу;
- г) простежувати події у середовищі організації-конкурента;
- д) економити на масштабах виробництва.

51. Контролю як управлінській діяльності властиві:

- а) стратегічна спрямованість, орієнтація на кінцеві результати;
- б) безперервний, регулярний, невідворотний плановий характер;
- в) гнучкість;
- г) зрозумілість;
- д) обмеження виявів фактичного стану об'єкта контролю.

52. Контроль і перевірка виконання робіт за стратегічними планами та програмами передбачає розробку взаємопов'язаних систем контролю на підприємствах, які включають в себе підсистеми контролю за:

- а) технологічними процесами;
- б) якістю продукції та праці;
- в) дотриманням чинного законодавства, що регулює діяльність підприємства;
- г) дотриманням встановлених фінансово-економічних параметрів функціонування організації;
- д) інформаційними потребами.

53. Типовими реакціями людини на впровадження змін є:

- а) активне неприйняття і протидія;
- б) активне неприйняття;
- в) страх, роздратування;
- г) пасивне неприйняття;
- д) пасивне прийняття;
- е) прийняття й активна участь у реалізації;
- є) небажання відстати від колективу.

54. Залежно від основного важеля впливу виділяють такі типи організаційної культури:

- а) органічна;
- б) підприємницька;
- в) бюрократична;
- г) партисипативна;
- д) неорганічна;
- е) професійно-інноваційна.

55. Методами подолання опору змінам є:

- а) залучення до участі;
- б) навчання і комунікабельність;
- в) примус;
- г) переговори;
- д) кооптація;
- е) маніпуляція;
- є) "аналіз поля сил".

56. Ефективність соціально-психологічного супроводу стратегічного управління виявляється в:

- а) розумінні персоналом стратегічної орієнтації підприємства;
- б) готовності працівників здійснювати перетворення;
- в) участі в запропонованих стратегічними планами діях;
- г) пристосуванні до нових норм;
- д) участі в пошуках нових шляхів і мір розвитку.

57. База стратегічних даних являє собою:

- а) програмний комплекс, що обслуговує певну структуру даних;
- б) програмний комплекс, що забезпечує розрахунок деякої структури показників діяльності організації;
- в) стислий системний опис найсуттєвіших стратегічних елементів, що належать до зовнішнього середовища підприємства;
- г) форма подання інформації про стратегічну діяльність організації.

58. Сутність стратегічного контролю полягає в:

- а) спостереженні та оцінці процесу стратегічного управління;
- б) забезпеченні правильного виконання поточних та стратегічних планів організації;
- в) забезпеченні вчасного виконання стратегічних планів організації;
- г) немає правильної відповіді.

59. Головна мета контролю полягає в:

- а) сприянні зближенню фактичних і необхідних результатів виконуваних робіт;
- б) забезпеченні необхідного рівня мотивації персоналу;
- в) налагодженні зв'язків з бізнес-процесами в організації;
- г) встановленні реальних параметрів і планових показників.

60. На відміну від довгострокового стратегічне планування широко використовує такі методи:

- а) побудову сценаріїв;
- б) "портфельний аналіз";
- в) ситуаційний аналіз;
- г) екстраполяційне прогнозування;
- д) систему "нормативних" прогнозів.

5. ВАРІАНТИ ІНДИВІДУАЛЬНИХ РОЗРАХУНКОВИХ ЗАВДАНЬ

Задача 1. Необхідно провести SWOT-аналіз для компанії "Поліграфіст", яка спеціалізується на виробництві комерційної друкованої продукції (плакати, буклети, календарі тощо).

Перелік зовнішніх можливостей (O) і загроз (T) включає п'ять факторів, які наведені у табл. 1. Також для кожного фактора (O_i та T_i) в табл. 1 дана певна експертна оцінка за 10-бальною шкалою, якою вимірюється ступінь важливості цього фактора та визначені імовірності P_O і P_T .

Таблиця 1.1

Зовнішні можливості			Зовнішні загрози		
фактори	O_i	P_O	фактори	T_i	P_T
Зростання ділової активності у країні	10	0,3	Зниження ділової активності у країні	10	0,7
Зниження податкового тиску	8	0,6	Зростання податкового тиску	8	0,4
Послаблення конкуренції	4	0,4	Посилення конкуренції	4	0,6
Зменшення впливу теле- і радіореклами	4	0,2	Збільшення впливу теле- і радіореклами	4	0,8
Зменшення вартості сировини і матеріалів	6	0,5	Збільшення вартості сировини і матеріалів	6	0,5

У табл. 1.2 наведено експертний аналіз сильних (S) і слабких (W) сторін компанії "Поліграфіст" та їх імовірності P_S і P_W .

Таблиця 1.2

Сильні сторони			Слабкі сторони		
фактори	S_i	P_{Si}	фактори	W_i	P_{Wi}
Зростання технологічного оснащення	9	0,3	Зменшення технологічного оснащення	9	0,7
Висока компетентність та знання персоналу	4	0,4	Низька компетентність та знання персоналу	4	0,6
Присутність стратегічного планування	7	0,8	Відсутність стратегічного планування	7	0,2
Широкий спектр поліграфічних послуг	10	0,7	Вузький спектр поліграфічних послуг	10	0,3
Висока оперативність роботи	6	0,6	Низька оперативність роботи	6	0,4

Розрахуйте загальні значення оцінок можливостей і загроз, сильних і слабких сторін. Нарисуйте допоміжну матрицю SWOT-аналізу і позицію досліджуваної компанії в неї. Визначте рекомендовану стратегію для компанії "Поліграфіст", використовуючи матрицю SWOT-аналізу.

Задача 2. Проаналізуйте звичайну і абсолютну конкурентну силу компанії "Альфа", використовуючи дані табл. 2.1. Сформулюйте висновки.

Таблиця 2.1

№	Показник	Оцінка (0 ... 10 балів)				
		CK_{i1}	CK_{i2}	CK_{i3}	CK_{i4}	$C_{i\text{"Альфа"}}$
1	Прибутковість	8	4	6	5	7
2	Репутація (імідж)	7	5	7	5	6
3	Продуктивність	8	5	7	6	8
4	Продукція	4	5	5	6	7
5	Фінансові ресурси	6	5	5	6	7
6	Виробничі потужності, будівлі і споруди	7	6	8	6	9
7	Дослідження і впровадження новинок	5	6	8	8	7
8	Організація фірми	7	6	5	4	6
9	Трудові ресурси	6	4	6	6	8
10	Соціальна відповідальність	6	7	5	8	10

Задача 3. Компанія "Сонячний берег" володіє господарським портфелем з чотирьох секторів бізнесу, що належать до різних галузей:

- 1) підрозділ "М" (машинобудування);
- 2) підрозділ "Е" (електротехнічне обладнання);
- 3) підрозділ "К" (комплектуючі до комп'ютерів);
- 4) підрозділ "З" (послуги зв'язку).

Показники, що характеризують темпи зростання ринків у відповідних галузях і частки окремих підрозділів компанії, наведені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Сектор бізнесу	Обсяг продажу, тис. грн	Річні темпи зростання ринку, %	Найбільші конкуренти	Обсяг продажу лідера галузі, тис. грн
Підрозділ "М"	400,0	4	АТ "Тяжмаш"	800,0
Підрозділ "Е"	50,0	18	АТ "Прилад"	550,0
Підрозділ "К"	600,0	6	СП "Інфотек"	400,0
Підрозділ "З"	200,0	12	АТ "МТФ"	180,0

Необхідно з допомогою матриці BCG визначити позиції секторів бізнесу компанії "Сонячний берег" і розробити оптимальну стратегію розвитку компанії, враховуючи як перспективи кожного підрозділу, так і необхідність оптимізації господарського портфеля.

Задача 4. До складу компанії "Мерилін" входить три стратегічні господарські підрозділи (СГП): "Чистота" (виробництво миючих засобів), "Фасад" (виробництво керамічної плитки) і "Спокуса" (мережа ресторанів). Користуючись даними табл. 4.1, визначте позицію кожного СГП на матриці ADL. Проаналізуйте і виберіть рекомендовану стратегію розвитку.

Таблиця 4.1

Показники	СГП "Чистота"	СГП "Фасад"	СГП "Спокуса"
Стадія життєвого циклу	Зростання	Зрілість	Занепад
Конкурентна позиція	Слабка	Сильна	Домінуюча
Внутрішній перерозподіл	220%	95%	30%
RONA	3%	13%	8%

Визначте позиції всіх трьох СГП компанії "Мерилін" за допомогою RONA-графа і сформулюйте висновки щодо збалансованості господарського портфеля. Які стратегічні дії керівництво компанії має здійснити для оптимізації портфеля і збереження конкурентного становища у довгостроковій перспективі?

Задача 5. В табл. 5.1 дана порівняльна характеристика конкурентів по виробництву текстильних товарів. На підставі цих даних необхідно побудувати багатокутник конкурентоспроможності ПАТ "Краса" за виробничим потенціалом.

Таблиця 5.1

Економічний індикатор	Од. виміру	ПАТ "Краса"	ПРАТ "Одяг"
Виробничий потенціал			
1. Виробнича потужність підприємства	тис.м/рік	1,8	0,6
2. Завантаженість виробничих потужностей	%	49,2	46,9
3. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	3460,0	499,1
4. Величина оборотного капіталу	тис. грн	2564,0	368,5
5. Коефіцієнт зносу основних засобів		0,417	0,111
6. Чисельність ПВП	осіб	99	35
7. Рентабельність виробництва	%	0,08	0,14
8. Фондовіддача		5,7	5,4

На основі побудованого графіка зробити висновки.

Задача 6. Компанія "Шалений успіх" розглядає два можливих варіанта інвестування коштів. Кожен з варіантів характеризується такими значеннями чистого прибутку, розрахованого на основі приведеної вартості та імовірностей (табл. 6.1):

Таблиця 6.1

Чистий прибуток, млн. грн	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Імовірності								
Варіант 1	0,1	0,2	0,3	0,4	0	0	0	0
Варіант 2	0	0	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1

Визначити оптимальний варіант інвестування з погляду очікуваного прибутку та ризику за допомогою розрахунку стандартного відхилення. Розрахунки оформити у вигляді таблиць, сформулювати висновки.

Задача 7. Необхідно побудувати матрицю BCG для виробничого підприємства за даними табл. 7.1.

Таблиця 7.1

Показник \ № продукції	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Темпи росту ринку	0,86	1,10	1,44	1,30	1,60	1,70	0,60	0,70	0,44
Відносна частка ринку	2,0	1,6	0,7	1,2	1,5	0,1	2,2	1,0	0,5
Частка продукції в загальному об'ємі реалізації підприємства, %	33,9	8,4	1,6	27,0	4,2	1,2	6,7	10,7	5,3

На підставі побудованої матриці BCG необхідно розробити стратегії для кожного виду продукції підприємства. Зробити висновки.

Задача 8. Компанія "Правдиве слово", яка спеціалізується у видавничому бізнесі, оцінює становище свого бізнесу за допомогою моделі McKinsey/GE. Значення фактичних оцінок факторів відповідно до моделі McKinsey/GE наведені в табл. 8.1.

Таблиця 8.1

Сильні сторони підприємства (вісь X)	Макс. бал	Оцінка	Індикатори ринкової привабливості (вісь Y)	Макс. бал	Оцінка
1. Відносна частка ринку	15	5	1. Темпи зростання ринку	20	14
2. Зростання частки ринку	10	7	2. Диференціація продукції	15	10
3. Дистрибуторська мережа	15	10	3. Особливості конкуренції	10	6
4. Ефективність мережі дистрибуції	15	7	4. Норма прибутку у галузі	20	10
5. Кваліфікація персоналу	10	6	5. Цінності споживачів	20	10
6. Відданість споживачів продукції підприємства	10	6	6. Відданість споживачів торговій марці	15	10
7. Технологічні переваги, патенти	5	4	—		

Продовж. табл. 8.1

Сильні сторони підприємства (вісь X)	Макс. бал	Оцінка	Індикатори ринкової привабливості (вісь Y)	Макс. бал	Оцінка
8. Маркетингові переваги	10	5	—		
9. Гнучкість	10	5	—		
Загальна оцінка, балів	100	?	Загальна оцінка, балів	100	?

Побудуйте положення компанія "Правдиве слово" на матриці McKinsey/GE, покажіть перспективні позиції компанії, які вона може посісти у майбутньому. Яку стратегію можна рекомендувати компанії "Правдиве слово"?

Задача 9. Ринкові позиції стратегічних господарських підрозділів фірми "Х" та темпи росту її ринків збуту відтворені на матриці BCG (рис. 9.1).

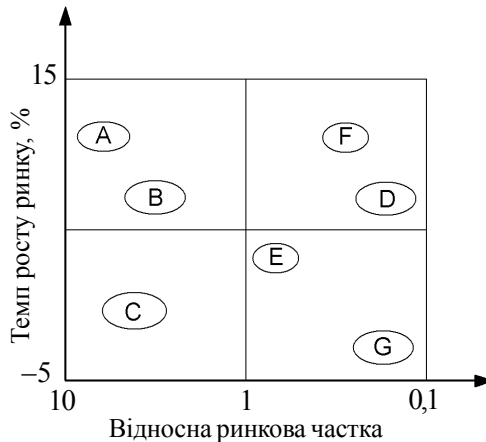


Рис. 9.1. Конкурентні позиції стратегічних господарських підрозділів фірми "Х"

Проаналізуйте ринкові позиції стратегічних господарських центрів. Запропонуйте стратегічні рішення для СГП, враховуючи їх ринкові позиції та перспективність ринків збуту.

Задача 10. Окремі середньозважені показники для інтегральної оцінки досягнутого і прогнозованого стану технічного розвитку трьох одногалузевих підприємств – ПАТ "Атлантик", "Верховина", "Зірка-Центр", представлені в табл. 10.1.

Таблиця 10.1

Показник	“Атлантик”		“Верховина”		“Зірка-Центр”	
	1	2	1	2	1	2
1. Рівень фондооснащеності праці по відношенню к середньогалузевому показнику	0,86	0,92	0,78	0,84	0,76	0,88
2. Коефіцієнт рівня прогресивності технології	0,454	0,492	0,516	0,548	0,420	0,488
3. Коефіцієнт технічного рівня використовуваного парка устаткування	0,672	0,696	0,708	0,732	0,664	0,703
4. Загальний коефіцієнт механізації і автоматизації виробничо-управлінських процесів	0,488	0,564	0,436	0,514	0,428	0,532

Примітка: 1 – базовий рік, 2 – прогнозний рік.

Необхідно дати інтегральну оцінку стану технічного розвитку кожного публічного акціонерного товариства і визначити його вищий рівень серед окремих підприємств, з огляду на наступні коефіцієнти вагомості показників: першого – 0,15; другого і третього – 0,25; четвертого – 0,35.

Задача 11. Вихідна інформація про діяльність окремих підприємств і результатах опитування групи експертів наведена в табл. 11.1 і 11.2.

Таблиця 11.1. Характеристика фінансово-господарської діяльності частини окремих підприємств у розрахунковому році, %

Показник	“Джерело”	“Старт”	“Явор”
Рівень використання виробничих потужностей	90	85	95
Часка продукції, виготовленої по довгостроковим договорам	30	60	50
Коефіцієнт відновлення асортименту продукції	20	15	10
Частка продукції, без постійного попиту	10	20	20

Продовж. табл. 11.1

Показник	“Джерело”	“Старт”	“Явор”
Рівень продуктивності праці	120	95	105
Об’єм продукції, недовиробленої внаслідок відсутності матеріальних ресурсів	5	0	10
Ступінь забезпеченості оборотними засобами	80	82	70
Прибутковість реалізованої продукції	12	8	10
Прибутковість власного капіталу	15	20	18

Таблиця 11.2. Ступінь впливу окремих аспектів керування діяльністю підприємства на конкурентноздатність

Аспект управління	Оцінка рівня впливу, бали
Маркетинг и комерційна діяльність	8
Виробничий менеджмент	6
Забезпеченість кадрами и управління персоналом	4
Матеріально-технічна забезпеченість виробництва	2
Фінансовий менеджмент	10

Необхідно:

- 1) аналітично оцінити рівень конкурентноздатності окремих підприємств на основі показників їхньої фінансово-господарської діяльності в розрахунковому році;
- 2) для кожного підприємства визначити основні недоліки діяльності, що негативно впливають на рівень його конкурентноздатності;
- 3) запропонувати організаційно-економічні заходи, спрямовані на усунення недоліків діяльності окремих підприємств.

Задача 12. Господарський портфель фірми "Будінвестмаркет" охоплює чотири види діяльності, що належать до різних галузей і які представлені в структурі фірми наступними самостійними господарськими підрозділами: А, В, С, D, Е. Показники, що характеризують темпи зростання ринків відповідних галузей і частки господарських підрозділів фірми, які працюють у відповідних галузях наведені в наступній табл. 12.1:

Таблиця 12.1

Сектор бізнесу	Обсяг продажу, тис. грн	Річні темпи зростання ринку, %	Обсяг продажу лідера в галузі, тис. грн
A	500	8	380
B	125	3	100
C	320	19	400
D	65	5	210
E	240	12	250

Завдання: визначте з допомогою матриці BCG позиції окремих підрозділів бізнесу компанії "Будінвестмаркет" і розробіть для неї оптимальну стратегію розвитку, враховуючи перспективи кожного виду бізнесу і необхідність оптимізації господарського портфеля.

Задача 13. На основі даних наведених в табл. 13.1 побудуйте для гіпотетичного підприємства вектор рекомендованої стратегії в системі координат матриці SPACE. Запропонуйте конкретні сценарії дій для реалізації обраної стратегії.

Таблиця 13.1

Критерії оцінки діяльності підприємства	Оцінка, балів	Вага
1. Фінансова сила підприємства (ф)		
– рентабельність вкладеного капіталу	4	0,4
– стабільність отримання прибутку	6	0,3
– фінансова ліквідність	5	0,3
2. Конкурентоспроможність підприємства і становище на ринку (к)		
– частка підприємств на ринку в динаміці	8	0,3
– структура асортименту продукції	7	0,4
– здатність до здійснення маркетингу	6	0,3
3. Привабливість сектора (галузі), де діє дане підприємство (п)		
– характеристика конкурентів	8	0,3
– стадія життєвого циклу даної галузі	6	0,3
– залежність розвитку галузі від кон'юнктури	4	0,4
4. Стабільність галузі, в якій функціонує дане підприємство (с)		
– стадія розвитку даної галузі	7	0,4
– міра інноваційної діяльності галузі	8	0,2
– міра розвитку інформаційних послуг у галузі	6	0,4

Задача 14. В табл. 14.1 наведені дані про конкурентоспроможність трьох фірм: А, В, С.

Таблиця 14.1. Дані для розрахунків

Фактори \ Шкала оцінки*	1	2	3	4	5	Вага
1. Наявність ресурсів		А	С	В		0,2
2. Стан маркетингу			С	А	В	0,15
3. Лідирування в галузі			А	В, С		0,15
4. Якість послуг		А, С	В			0,2
5. Собівартості продукції	А	С		В		0,2
6. Рівень цін на продукцію		А	С		В	0,1

* Оцінка здійсненна за п'ятибальною шкалою. Оцінка "1" означає дуже низький рівень фактору, а, відповідно, "5" – найбільш високий.

Визначить конкурентні позиції фірм, якщо на ринку великий незадовільний попит на продукцію. Що потрібно зробити кожній фірмі для підвищення своєї конкурентної позиції?

Задача 15. В ювелірному бізнесі великого міста працюють наступні підприємства (табл. 15.1).

Таблиця 15.1. Оціночна таблиця

Назва фірми	Вид робіт, реалізація виробів	Ціна	Обсягу реалізації, тис. у. о.
“Агат”	Ювелірні вироби на замовлення (золото, годинники, діаманти)	Дуже висока	28,0
“Сапфір”	Ювелірні вироби на замовлення (золото, годинники, діаманти)	Висока	15,0
“Жемчуг”	Продаж виробів із золота, діаманти, порцеляні вироби, срібло, годинники	Висока	25,0
Магазин “Подарунок”	Продаж виробів із золота, діаманти, порцеляні вироби, срібло, годинники	Висока	25,0
“Топаз”	Виробництво ювелірних виробів із золота та срібла	Середня	10,0
“Фенікс”	Виробництво ювелірних виробів із золота та срібла	Середня	18,0

Таблиця 15.1

Назва фірми	Вид робіт, реалізація виробів	Ціна	Обсягу реалізації, тис. у. о.
“Аліса”	Виробництво та продаж ювелірних виробів обмеженого асортименту по каталогах, виставки	Низька	24,0
“Бізон”	Годинники, порцеляні вироби, кришталь, подарунки, ювелірні вироби, продаж у кредит	Середня	15,0
Магазин “Діамант”	Подарунки, годинники, вироби із срібла та золота	Середня	25,0
Магазин “Рубін”	Подарунки, годинники, вироби із срібла та золота	Середня	11,0

Користуючись інформацією табл. 15.1, визначить стратегічні групи конкурентів у ювелірному бізнесі.

Задача 16. Складіть карту стратегічних груп у пивоварній промисловості США, використовуючи наступну інформацію.

I. Пивоварінням та продажем продукції у масштабах всієї країни займаються наступні виробники:

1. "Штрохс" – середній рівень цін, продаж продукції оптом і у вроздріб, власна розподільча мережа (паби, кафе, ресторани). Опитування споживачів показує, що дана продукція має середній рівень якості. Обсяг виробництва оцінюється в 300 д.л. на рік.

2. "Міллер" – пиво в діапазоні якості та цін від "середнього" до "високого". Продаж продукції із власних кафе, пивних, ресторанах. Рівень обслуговування високий. Оціночний обсяг виробництва 250 д.л. на рік.

3. "Анхийзер Буги" – самий крупний виробник пива національного ринку. Обсяг виробництва 400 д.л. на рік, рівень цін – середній.

4. "Пабст" – ця компанія тільки починає роботу у пивоварінні. Разом з тим, використовуючи особливу фірмову рецептуру, значний початковий капітал, фірма змогла налагодити виробництво та реалізацію продукції у більшості регіонів країни. Продукція реалізується за низькими цінами. Обсяг виробництва приблизно 130 д.л. на рік.

II. В окремих регіонах США працюють такі виробники:

1) "Хайнеман" – компанія, що давно працює на ринку пива. Має значну

розподільчу мережу. Спілка шанувальників пива характеризує продукцію як "середню" за смаковими якостями. Рівень цін на пиво коливається від низького до середнього рівня. Обсяг виробництва 100 д.л.

2) "Коорс" – фірма займається виробництвом, оптовими поставками пива у великі ресторани, каби. Фірма має мережу фірмових точок збуту. Продукція реалізується за цінами, що доступні для споживача із середнім рівнем доходів. Обсяг реалізації – 80 д.л. на рік.

3) Крім перерахованих фірм в окремі регіони постачають продукцію фірми Чехії, Німеччини. Їх характеризує високий рівень цін, фірмові клуби, паби. Пиво має високі смакові якості. Оціночний обсяг продукції, що вводитьься 120 д.л. на рік.

Задача 17. Визначить стратегічні групи конкурентів, що працюють на ринку виготовлення та реалізації швейних виробів (табл. 17.1).

Таблиця 17.1. Оціночна таблиця

Назва фірми	Назва послуг, асортимент виробів	Середня ціна послуги, у.о.	Товарообіг, тис. у. о.
“Олеся”, спеціалізоване ательє вищого розряду	Пошиття верхнього чоловічого одягу (пальто, костюми, брюки, піджаки)	23,0	2,0
“Максим”, спеціалізоване ательє	Виготовлення по замовленням та пошиття мілкими партіями хутрових виробів, виробів і шкіри	123,0	18,0
“Сніжина- люкс”	Пошиття верхнього та легкого жіночого плаття	38,0	10,0
“Дзвіночок”	Виготовлення, ремонт дитячого одягу	11,0	5,3
Дім моди	Виготовлення, ремонт одягу чоловічого, дитячого, жіночого	33,0	28,0
“Олексій”, ательє вищого розряду	Виготовлення та ремонт чоловічого та жіночого одягу	28,0	25,0
“Евіс”, швейна фабрика	Пошиття жіночого одягу (пальці, пальто, костюми, плаття)	39,0	18,2
Ательє № 1	Виготовлення та ремонт швейних виробів по замовленням населення	13,0	18,0

Продовж. табл. 17.1

Назва фірми	Назва послуг, асортимент виробів	Середня ціна послуги, у.о.	Товарообіг, тис. у. о.
Швейна фабрика "Спецодяг"	Спец, одяг, халати, плаття, куртки, білизна, речі для новонароджених	12,0	14,0
Магазин "Наталка"	Торгівля жіночим та чоловічим верхнім одягом	68,0	138,0

Задача 18. У складі фірми "Х" є три стратегічні господарські підрозділи – А, В, С. За наведеними в табл. 18.1 даними побудуйте матрицю McKinsey/GE та охарактеризуйте ринкові позиції стратегічних господарських підрозділів А, В, С та фірми "Х" в цілому.

Таблиця 18.1

Показники	Коефіцієнт вагомості			Ранг		
	А	В	С	А	В	С
1. Привабливість ринку						
– місткість ринку	0,2	0,2	0,3	40	85	50
– темп росту ринку	0,05	0,3	0,3	70	85	55
– рівень конкуренції	0,5	0,3	0,2	55	70	60
– технологічні аспекти	0,2	0,1	0,15	30	65	15
– схильність до інфляції	0,05	0,1	0,05	80	70	20
2. Конкурентоспроможність						
– ринкова частка	0,2	0,1	0,6	45	80	75
– якість товару	0,2	0,6	0,1	50	30	70
– темп росту ринку	0,1	0,1	0,1	35	45	85
– сукупні витрати	0,5	0,2	0,2	65	50	90

Задача 19. До складу компанії "Ефект" входить три стратегічних господарських підрозділів (СГП): "Люкс" (виробництво фасадної плитки), "Вікно" (виробництво металопластикових конструкцій) і "КАВ" (виготовлення метизних виробів). Користуючись даними табл. 19.1, визначте позицію кожного СГП на матриці ADL. Проаналізуйте і виберіть рекомендовану стратегію розвитку.

Таблиця 19.1

Показники	СГП “Люкс”	СГП “Вікно”	СГП “КАВ”
Стадія життєвого циклу	Занепад	Зрілість	Зростання
Конкурентна позиція	Домінуюча	Сильна	Слабка
Внутрішній перерозподіл	40%	90%	180%
RONA	7%	12%	4%

Визначте позиції всіх трьох СГП компанії "Ефект" за допомогою RONA-графа і сформулюйте висновки щодо збалансованості господарського портфеля. Які стратегічні дії керівництво компанії має здійснити для оптимізації портфеля і збереження конкурентного становища у довгостроковій перспективі?

Задача 20. На наведених нижче рис. 20.1 і 20.2 відтворені ринкові позиції фірми "X" та фірми "Y" відповідно. Порівняйте стратегічні позиції конкуруючих підрозділів фірм, порівняйте стратегічні ринкові позиції фірми "X" та фірми "Y". Сформулюйте стратегії для кожного стратегічного підрозділу фірми "X" та фірми "Y".

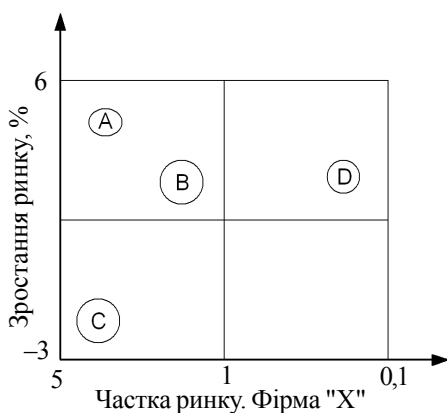


Рис. 20.1. Ринкова позиція фірми "X"

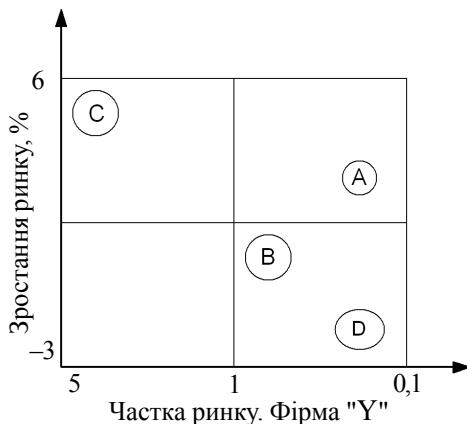


Рис. 20.2. Ринкова позиція фірми "Y"

Задача 21. Необхідно провести SWOT-аналіз для фірми "Авіас", яка спеціалізується на бронюванні та продажу авіаквитків.

Перелік зовнішніх можливостей (O) і загроз (T) включає п'ять факторів, які наведені у табл. 21.1. Також для кожного фактора (O_i та T_i) в табл. 21.1 дана експертна оцінка за 10-бальною шкалою, якої вимірюється ступінь важливості цього фактора та визначені імовірності P_{O_i} і P_{T_i} .

Таблиця 21.1

Зовнішні можливості			Зовнішні загрози		
фактори	O_i	P_{O_i}	фактори	T_i	P_{T_i}
Розширення діяльності	9	0,15	Низька купівельна здатність у населення	10	0,25
Збільшення потреби в авіап перевезеннях	5	0,2	Ріст вартості авіабілетів	8	0,15
Агентські угоди с новими авіап перевізниками	6	0,3	Поява нових конкурентів	4	0,1
Вихід на нові ринки	7	0,05	Залежність от циклів бізнесу	4	0,3
Розширення асортименту продуктів	4	0,3	Повільний ріст ринка	6	0,2
Разом	—	1	Разом	—	1

У табл. 21.2 наведено експертний аналіз сильних (S) і слабких (W) сторін фірми "Авіас" та їх імовірності P_{S_i} і P_{W_i} .

Розрахуйте загальні значення оцінок можливостей і загроз, сильних і слабких сторін. Нарисуйте матрицю SWOT-аналізу і позицію досліджуваної компанії в неї. Визначте рекомендовану стратегію для компанії "Авіас", використовуючи матрицю SWOT-аналізу. Сформулюйте висновки.

Таблиця 21.2

Сильні сторони			Слабкі сторони		
фактори	S_i	P_{S_i}	фактори	W_i	P_{W_i}
Високий технологічний рівень	8	0,05	Відсутність стратегічного планування	3	0,2
Компетентність і знання персоналу	5	0,3	Неефективний менеджмент	4	0,3
Вигідне розташування офісу	6	0,1	Великі витрати	6	0,1
Хороший імідж	9	0,15	Вузький спектр послуг	10	0,2
Висока оперативність роботи	4	0,4	Відсутність реклами	6	0,2
Разом	—	1	Разом	—	1

Задача 22. Використовуючи матрицю BCG та дані табл. 22.1 сформувати продуктову (продуктивно-маркетингову) стратегію ПрАТ "Молочник".

Таблиця 22.1. Характеристика портфеля пропозицій ПрАТ "Молочник"

Вид продукції	Об'єм реалізації по роках, тис. кг		Частка ринку у звітному році, %	
	базовий рік	звітний рік	підпри- ємства	найбіль- шого конку- рента
1. Солодкий сирок "Дитячий"	257	268	13	16
2. Солодкий сирок "Ніжний"	394	352	17	11
3. Сир "Домашній"	137	141	35	8
4. Молоко 2,5% жирності	285	304	24	12
5. Молоко 3,5% жирності	109	97	19	6
7. Кефір 1,0% жирності	156	143	15	22
8. Кефір 2,5% жирності	168	187	19	17
9. Біокефір	142	159	30,5	14
10. Ряжанка	97	97	9	11
11. Йогурти фруктові	241	235	16	17
12. Біойогурти	197	203	7	10,5

Задача 23. За даними табл. 23.1 визначить стратегічні групи конкурентів, які працюють на ринку туристичного бізнесу.

Таблиця 23.1. Оціночна таблиця

Назва фірми	Асортимент послуг	Середня вартість турпакету, у.о.
"Експрес-тур"	Тури у Іспанію, Португалію, на Канари, Кіпр	1200
"Туристичний шлях"	Відпочинок в курортних місцях Криму та Карпат	600
"Діана-тур"	Тури у країни Балтії, Росію (Санкт-Петер- бург, Москва, Сочі)	750

Продовж. табл. 23.1

Назва фірми	Асортимент послуг	Середня вартість турпакету, у.о.
“Саквояз”	Тури у Туреччину, Єгипет, Туніс	800
“Кенгуру-тур”	Тури у Болгарію, Польщу, Румунію	900
“Миколаївська турагенція”	Санаторні путівки у Миргород, Трускавець, Моршін, Закарпаття, Крим, Коблево	550
“Мандрівник”	Лікування та відпочинок у Чехії, Хорватії, Чорногорії	950
“Країна мрій”	Тури у Прибалтику і Росію	600

Задача 24. Компанія "Таврія" володіє господарським портфелем з чотирьох секторів бізнесу, що належать до різних галузей:

- 1) підрозділ "А" (авіабудування);
- 2) підрозділ "Е" (електротехнічне обладнання);
- 3) підрозділ "К" (комплектуючі до комп'ютерів);
- 4) підрозділ "І" (Інтернет послуги).

Показники, що характеризують темпи зростання ринків у відповідних галузях і частки окремих підрозділів компанії, наведені у табл. 24.1.

Таблиця 24.1

Сектор бізнесу	Обсяг продажу, тис. грн.	Річні темпи зростання ринку, %	Найбільші конкуренти	Обсяг продажу лідера галузі, тис. грн.
Підрозділ “А”	150,0	6	АТ “Авіас”	900,0
Підрозділ “Е”	620,0	9	АТ “ЕТО”	550,0
Підрозділ “К”	60,0	16	СП “Інфотек”	400,0
Підрозділ “І”	240,0	10	АТ “МТФ”	160,0

Необхідно за допомогою матриці BCG визначити позиції секторів бізнесу компанії "Таврія" і розробити оптимальну стратегію розвитку компанії, враховуючи як перспективи кожного підрозділу, так і необхідність оптимізації господарського портфеля.

Задача 25. Існують різні імовірності попиту на електротехнічну продукцію компанії "Червоний світ" залежно від різних варіантів технологічного переобладнання виробництва (табл. 25.1):

Таблиця 25.1

Попит, млн. шт.	18	20	22	24	26	28	30	32
Імовірності								
Варіант 1	0	0,2	0,3	0,3	0,2	0	0	0
Варіант 2	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1

Визначити оптимальний варіант технологічного переобладнання виробництва з погляду очікуваного попиту та ризику за допомогою розрахунку стандартного відхилення. Розрахунки оформити у вигляді таблиць, сформулювати висновки.

Задача 26. Окремі середньозважені показники для інтегральної оцінки досягнутого і прогнозованого стану технічного розвитку трьох одногалузевих підприємств – ПрАТ "Боміс", ПАТ "АРС", ПАТ "Тяжмаш", представлені в табл. 26.1.

Таблиця 26.1

Показник	“Боміс”		“АРС”		“Тяжмаш”	
	1	2	1	2	1	2
1. Рівень фондооснащеності праці	0,86	0,92	0,78	0,84	0,76	0,88
2. Коефіцієнт рівня прогресивності технології	0,454	0,492	0,516	0,548	0,420	0,488
3. Коефіцієнт технічного рівня устаткування	0,672	0,696	0,708	0,732	0,664	0,703
4. Загальний коефіцієнт механізації і автоматизації виробничо-управлінських процесів	0,488	0,564	0,436	0,514	0,428	0,532

Примітка: 1 – базовий рік, 2 – прогнозний рік.

Необхідно дати інтегральну оцінку стану технічного розвитку кожного відкритого акціонерного товариства і визначити його вищий рівень серед окремих підприємств, з огляду на наступні коефіцієнти вагомості показників: першого – 0,25; другого і третього – 0,35; четвертого – 0,15.

Задача 27. Характеристика секторів бізнесу компанії "Солодке життя" на ринку кондитерських виробів дана в табл. 27.1.

Таблиця 27.1

Сектор бізнесу	Обсяг продажу, тис. грн	Річні темпи зростання ринку, %	Найбільші конкуренти	Обсяг продажу у найбільшого конкурента, тис. грн
Карамель (Україна)	200,0	0,5	ПАТ “Харчові продукти”	150,0
Карамель (експорт)	23,7	2	ПАТ “Харчові продукти”	25,0
Печиво (Україна)	45,0	2	ПАТ “Харчові продукти”	200,0
Печиво (експорт)	48,5	5	ПАТ “Харчові продукти”	15,0
Цукерки шоколадні з наповнювачем	392,0	8	ПАТ “Укр-шоколад”	490,0
Чорний шоколад (Україна)	55,5	13	ПАТ “Укр-шоколад”	20,0
Чорний шоколад (експорт)	11,0	14	СП “Інтерфудз”	20,0
Молочний шоколад (Україна)	23,2	15	ПАТ “Укр-шоколад”	8,5
Молочний шоколад (експорт)	4,7	18	СП “Інтерфудз”	10,0

Необхідно з допомогою матриці BCG визначити позиції секторів бізнесу компанії "Солодке життя" і розробити оптимальну стратегію розвитку компанії, враховуючи як перспективи кожного сектору бізнесу, так і необхідність оптимізації господарського портфеля.

Задача 28. ПрАТ "Інформаційний центр" володіє господарським портфелем з п'яти стратегічних одиниць бізнесу (СОБ), які належать до різних видів господарської діяльності:

- СОБ 1 – поліграфія;
- СОБ 2 – консалтингові послуги;
- СОБ 3 – кадрова агенція;
- СОБ 4 – експертна оцінка;
- СОБ 5 – туристичні послуги.

Показники, що характеризують темпи зростання ринків у видах господарської діяльності і частки окремих СОБ підприємства, наведені у табл. 28.1.

Таблиця 28.1

Сектор бізнесу	Обсяг продажу, тис. грн	Річні темпи зростання ринку, %	Найбільші конкуренти	Обсяг продажу лідера галузі, тис. грн
СОБ 1	203	3	ТОВ "Євро-прес"	250
СОБ 2	95	17	ТОВ "Консул"	84
СОБ 3	73	9	ПП "Спеціаліст"	96
СОБ 4	167	14	ТОВ "Експерт-сервіс"	134
СОБ 5	228	16	ПП "Саквояж"	264

Необхідно з допомогою матриці BCG визначити позиції СОБ ПрАТ "Інформаційний центр" і розробити оптимальну стратегію розвитку підприємства, враховуючи як перспективи кожної СОБ, так і необхідність оптимізації господарського портфеля.

Задача 29. Мале підприємство "Арома-бізнес" налагодило виробництво трьох видів побутової техніки:

- ваги побутові, модель ДВП-5М;
- ваги побутові, модель НПП-2;
- ваги підлогові, модель ДВП-130.

Щоб мати уявлення про їхню конкурентноздатність на внутрішньому ринку, необхідно провести розрахунки приведених та інтегральних індексів задоволення потреб споживачів.

На основі розрахунку інтегрального індексу задоволення потреб споживачів визначити вид побутових ваг, найбільш конкурентноздатний на ринку. Вихідні дані наведено в табл. 29.1.

Таблиця 29.1. Вихідні дані для розрахунків

Показники	Коефіцієнт вагомості	Рівень задоволення потреб споживачів, бали					
		Ваги побу- тові, модель ДВП-5М		Ваги побу- тові, модель НПП-2		Ваги побутові, модель ДВП-1	
		Еталон	Зроблені фірмою	Еталон	Зроблені фірмою	Еталон	Зроблені фірмою
Споживчі							
Надійність (дієздатність шкали)	8	8	6,2	7	5,8	8	5,2

Продовж. табл. 29.1

Показники	Коефіцієнт вагомості	Рівень задоволення потреб споживачів, бали					
		Ваги побу- тові, модель ДВП-5М		Ваги побу- тові, модель НПП-2		Ваги побутові, модель ДВП-1	
		Еталон	Зроблені фірмою	Еталон	Зроблені фірмою	Еталон	Зроблені фірмою
Споживчі							
Довговічність (міцність)	9	7	6,1	6	5,6	7	6,2
Зручність користування	6	6	6,4	7	5,6	7	5,8
Дизайн	4	8	7,6	8	6,4	8	6,2
Гарантійне обслуговування	3	8	7,1	8	6,4	7	6,1
Упакування	2	6	5,6	6	2,4	6	5,8
Економічні							
Ціна	6	6	8,2	7	9,0	7	7,1
Витрати на ремонт	4	6	5,9	6	5,8	5	3,8
Вартість обслуговування	2	5	5,1	7	5,2	7	5,8
Непередбачені витрати	3	3	2,7	3	2,1	3	2,0

Задача 30. У складі фірми "Омега" є три стратегічні господарські підрозділи – А, Б, В. За наведеними в табл. 30.1 даними побудуйте матрицю McKinsey/GE та охарактеризуйте ринкові позиції стратегічних господарських підрозділів А, Б, В та фірми "Омега" в цілому.

Таблиця 30.1

Показники	Коефіцієнт вагомості			Ранг		
	А	Б	В	А	Б	В
1. Привабливість ринку:						
місткість ринку	0,2	0,2	0,3	25	65	55
темп росту ринку	0,05	0,3	0,3	90	50	80
рівень конкуренції	0,5	0,3	0,2	55	80	75
технологічні аспекти	0,2	0,1	0,15	45	75	60
схильність до інфляції	0,05	0,1	0,05	85	30	25

Продовж. табл. 30.1

Показники	Коефіцієнт вагомості			Ранг		
	А	Б	В	А	Б	В
2. Конкурентоспроможність:						
ринкова частка	0,2	0,1	0,6	80	35	50
якість товару	0,2	0,6	0,1	55	75	30
темп зростання ринку	0,1	0,1	0,1	70	80	55
сукупні витрати	0,5	0,2	0,2	60	40	90

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. **Аакер, Д.** Стратегическое рыночное управление [Текст] / Д. Аакер. – Пер. с англ. Ю.Н. Каптуревского. – С.Пб. : Питер, 2002. – 544 с.
2. **Ансофф, И.** Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф. – Пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
3. **Байе, М. Р.** Управленческая экономика и стратегия бизнеса: учебное пособие для вузов [Текст] / М. Р. Байе. – Пер. с англ. А. М. Никитина. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 743 с.
4. **Василенко, В. А.** Стратегічне управління : навч. посіб. [Текст] / В. А. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 396 с.
5. **Виханский, О. С.** Стратегическое управление [Текст] / О. С. Виханский. – М. : Гардарики, 1999. – 296 с.
6. **Гапоненко, А. Л.** Стратегическое управление : учебник [Текст] / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. – М. : Омега-Л, 2004. – 472 с.
7. **Дойль, П.** Менеджмент : стратегия и тактика [Текст] / Дойль П. – Пер. с англ. – С.Пб. : Питер, 1999. – 560 с.
8. **Ігнат'єва, І. А.** Стратегічний менеджмент : теорія, методологія, практика [Текст] / І. А. Ігнат'єва. – К. : Знання України, 2005. – 250 с.
9. **Зуб, А. Т.** Стратегический менеджмент : теория и практика [Текст] / А. Т. Зуб. – М. : Аспект-Пресс, 2002. – 415 с.
10. **Люкшинов, А. Н.** Стратегический менеджмент : учеб. пособие для вузов [Текст] / А. Н. Люкшинов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 275 с.
11. **Маркова, В. Д.** Стратегический менеджмент: курс лекций [Текст] / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 288 с.
12. **Мартиненко, М. М.** Стратегічний менеджмент [Текст] / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнат'єва. – К. : Каравела, 2006. – 320 с.
13. **Нємцов, В. Д.** Стратегічний менеджмент: навч. посіб. [Текст] / В. Д. Нємцов, Л. Є. Довгань. – К. : ТОВ "УВПК "ЕксОб", 2004. – 560 с.
14. **Осовська, Г. В.** Стратегічний менеджмент: навч. посіб. [Текст] / Г. В. Осовська, О. Л. Фішук, І. В. Жалінська. – К. : Кондор, 2003. – 196 с.
15. **Подольчак, Н. Ю.** Стратегічний менеджмент [Текст] / Н. Ю. Подольчак. – Л. : Вид-во Національного ун-ту "Львівська політехніка", 2006. – 223 с.
16. **Попов, С. А.** Стратегическое управление : 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации" [Текст] / С.А. Попов. – Модуль 4. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 304 с.

17. **Редченко, К. І.** Стратегічний аналіз [Текст] / К. І. Редченко. – Л., 2002. – 194 с.

18. **Савруков, Н. Т.** Экономическая стратегия фирмы: конспект лекций [Текст] / Н. Т. Савруков, А. И. Егоров, Е. А. Егорова. – С.Пб.: Политехника, 2000. – 204 с.

19. **Скібіцький, О. М.** Стратегічний менеджмент: навч. посіб. [Текст] / О. М. Скібіцький. – К.: Центр навч. літ-ри, 2006. – 312 с.

20. **Сладкевич, В. П.** Стратегічний менеджмент організацій: підручник [Текст] / В. П. Сладкевич. – К.: Персонал, 2008. – 495 с.

21. **Терьошкіна, Н. Є.** Стратегія підприємства: навч. посіб. [Текст] / Н. Є. Терьошкіна. – Миколаїв, 2009. – 168 с.

22. **Терешкина, Н. Е.** Формирование стратегии развития малых транспортных предприятий [Текст] / Н. Е. Терешкина. – К.: Наук. світ, 2005. – 160 с.

23. **Томпсон, А. А.** Стратегический менеджмент [Текст] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

24. **Тренев, Н. Н.** Стратегическое управление: учеб. пособие [Текст] / Н. Н. Тренев. – М.: "Изд-во ПРИОР", 2000. – 288 с.

25. **Шершньова, З. Є.** Стратегічне управління: підручник [Текст] / З. Є. Шершньова. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

26. **Шершнева, З. Е.** Стратегическое управление [Текст] / З. Е. Шершнева, С. В. Оборская. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.

Додаткова

27. Економіка підприємства: навч. посіб. / За ред. А. В. Шегди. – К.: Знання-Прес, 2002. – 335 с.

28. Економічний аналіз: навч. посіб. / За ред. М. Г. Чумаченка. – К.: КНЕУ, 2003. – 556 с.

29. Економічний аналіз: навч. посібник / За ред. Ф. Ф. Бутинця. – Житомир: ПП "Рута", 2003. – 680 с.

30. **Осовська, Г.В.** Основи менеджменту: навч. посіб [Текст] / Г. В. Осовська. – К., 2003. – 556 с.

Зміст

ВСТУП	3
1. МЕТА І ПОРЯДОК ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ ...	4
2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ОФОРМЛЕННЯ ТА ВИКОНАННЯ КОН- ТРОЛЬНОЇ РОБОТИ	5
3. ПЕРЕЛІК ТЕОРЕТИЧНИХ ПИТАНЬ	6
4. ВАРІАНТИ ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ	8
4.1. Тестові запитання одиничного вибору відповіді.	8
4.2. Тестові запитання множинного вибору відповіді.	14
5. ВАРІАНТИ ІНДИВІДУАЛЬНИХ РОЗРАХУНКОВИХ ЗАВ- ДАНЬ.....	20
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	42