

А. В. РУСНАК
І. І. НАДТОЧІЙ

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет кораблебудування
імені адмірала Макарова
Херсонський навчально-науковий інститут

А. В. РУСНАК
І. І. НАДТОЧІЙ

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*Методичні вказівки
до практичних занять*

Рекомендовано Методичною радою ХННІ НУК

УДК 658.2
Р 88

АВТОРИ:

А. В. Руснак, д-р екон. наук, професор;
І. І. Надточій, д-р екон. наук, професор

РЕЦЕНЗЕНТ:

М. Д. Балджи, д-р екон. наук, професор,
професор кафедри менеджменту
Міжнародного гуманітарного університету

Рекомендовано Методичною радою НУК

Руснак А. В.

Р 88

Стратегічне управління підприємством : методичні вказівки до практичних занять / А. В. Руснак, І. І. Надточій. – Миколаїв : НУК, 2024. – 45 с.

Наведено загальні відомості про дисципліну, зміст лекційних та практичних занять, питання для самостійного вивчення за темами курсу, перелік контрольних запитань, рекомендовані теми рефератів, а також список рекомендованої літератури.

Призначено для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання.

УДК 658.2

© Руснак А. В., Надточій І. І., 2024
© НУК ім. адмірала Макарова, 2024

1. МЕТА І ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Освітньою програмою «Економіка підприємства» та «Менеджмент організацій» підготовки магістрів передбачено набуття здобувачами вищої освіти знань наукових основ, сутності та особливостей стратегічного управління підприємством, а також практичних навичок використання інструментів стратегічного аналізу діяльності підприємства та розробки альтернативних варіантів стратегій розвитку й організаційного забезпечення їх виконання.

Програма навчальної дисципліни «Стратегічне управління підприємством» передбачає комплексне застосування набутих компетенцій для розробки альтернативних варіантів стратегій розвитку підприємства та обґрунтовування найбільш доцільних з них.

Метою вивчення навчальної дисципліни «Стратегічне управління підприємством» є формування у здобувачів вищої освіти відповідно до освітньої програми таких компетентностей:

- здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу;
- здатність застосовувати науковий, аналітичний, методичний інструментарій для обґрунтування стратегії розвитку економічних суб'єктів та пов'язаних з цим управлінських рішень;
- здатність обґрунтовувати управлінські рішення щодо ефективного розвитку суб'єктів господарювання;
- здатність до розробки сценаріїв і стратегій розвитку соціально-економічних систем.

Вивчення навчальної дисципліни передбачає формування та розвиток у здобувачів вищої освіти таких результатів навчання:

- формулювати, аналізувати та синтезувати рішення науково-практичних проблем;
- розробляти соціально-економічні проекти та систему комплексних дій щодо їх реалізації з урахуванням їх цілей, очікуваних соціально-економічних наслідків, ризиків, законодавчих, ресурсних та інших обмежень;
- обирати ефективні методи управління економічною діяльністю, обґрунтовувати пропоновані рішення на основі релевантних даних та наукових і прикладних досліджень;
- обґрунтовувати управлінські рішення щодо ефективного розвитку суб'єктів господарювання, враховуючи цілі, ресурси, обмеження та ризики;
- розробляти сценарії і стратегії розвитку соціально-економічних систем.

2. ЗМІСТ ТЕМ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. Сутність стратегічного управління підприємством.

Сутність та мета стратегічного управління. Принципи стратегічного управління підприємством. Особливості стратегічного управління підприємством. Складові системи стратегічного управління.

Тема 2. Стратегія підприємства та особливості її розробки.

Сутність та види стратегій підприємства. Підходи до розробки стратегії підприємства. Чинники, які визначають стратегію підприємства.

Тема 3. Формування місії і цілей підприємства.

Місія підприємства: поняття, зміст, елементи та правила формування. Принципи та помилки при формуванні місії підприємства. Поняття та класифікація цілей підприємства. Властивості цілей та вимоги, що пред'являються при розробці цілей підприємства. Фази процесу розробки цілей.

Тема 4. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства.

Загальний стан та аналіз чинників зовнішнього середовища підприємства. Аналіз зовнішнього середовища підприємства на основі pest-аналізу. Галузевий аналіз зовнішньої середовища підприємства.

Тема 5. Стратегічний аналіз внутрішнього середовища підприємства.

Поняття, принципи та чинники внутрішнього середовища підприємства. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства на основі SWOT-аналізу. Підходи до оцінки внутрішнього середовища підприємства.

Тема 6. Стратегічний конкурентний аналіз.

Поняття про конкуренцію та види конкурентних стратегій розвитку підприємства. Стратегічний конкурентний аналіз як інструмент формування конкурентних переваг у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Галузевий конкурентний аналіз підприємства на основі моделі «П'яти сил» М. Портера. Матриця mckinsey як інструмент аналізу конкурентних позицій підприємства. SPACE-аналіз (strategic position and action evaluation).

Тема 7. Стратегічне планування розвитку підприємства.

Сутність, мета та завдання стратегічного планування. Принципи стратегічного планування на підприємстві. Етапи стратегічного планування на підприємстві. Розробка стратегічних планів підприємств. Система показників та методи стратегічного планування.

Тема 8. Вибір та реалізація стратегії розвитку підприємства.

Стратегічне конкурентне позиціонування підприємства на ринку. Формування стратегічних альтернатив та вибір стратегії. Реалізація стратегії на підприємстві.

Тема 9. Контроль реалізації стратегії підприємства.

Сутність, завдання та типи стратегічного контролю на підприємстві. Етапи процесу контролю реалізації стратегії на підприємстві.

3. ПРАКТИЧНА РОБОТА

Практичне заняття є формою заняття під час якого викладач організує детальний розгляд здобувачами вищої освіти окремих теоретичних положень навчальної дисципліни та формує вміння і навички їх практичного застосування шляхом індивідуального виконання відповідно сформульованих завдань. У ході виконання практичних робіт здобувачі вищої освіти оволодівають практичними вміннями. Засобом організації практичної роботи є практичне завдання. Ефективність його виконання здобувачами вищої освіти залежить: а) від чіткого визначення конкретних цілей практичної діяльності; б) відбору необхідних об'єктів; в) розробки прийомів виконання завдання.

У ході практичного заняття відбувається проведення попереднього контролю знань, вмінь і навичок здобувачів вищої освіти, здійснюється постановка загальної проблеми викладачем та її обговорення за участю здобувачів вищої освіти, розв'язування завдань, їх, перевірка та оцінювання.

Практичне заняття 1. СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.

Мета заняття: закріплення теоретичних знань щодо сутності стратегічного управління підприємством, його принципів та складових системи.

Питання для обговорення

1. Сутність та мета стратегічного управління.
2. Принципи стратегічного управління підприємством.
3. Особливості стратегічного управління підприємством.
4. Складові системи стратегічного управління.

Практичні завдання

Завдання 1.1. Дати вірну характеристику принципам стратегічного управління

№ з/п	Принцип	Характеристика принципу
1 __	Принцип повноважень	А) Оцінка структури як системи, що складається із безлічі елементів
2 __	Принцип дисципліни	Б) Делегування повноважень кожному працівнику, відповідальність за повноваження
3 __	Принцип керівництва	В) Усунення інерційності в системі управління, урахування змін середовища
4 __	Науковість	Г) Об'єднання дій з однаковою метою в групі, робота за єдиним планом
5 __	Системність в управлінні	Г) Аналіз суперечливих концепцій і поглядів щодо вибору варіанта рішення, що приймається
6 __	Принцип відкритості	Д) Можливість унесення змін
7 __	Принцип деталізації	Е) Докладний розгляд системних компонент менеджменту для зняття протиріч і проблем розвитку менеджменту
8 __	Принцип гнучкості	Є) Дисципліна передбачає виконання умов угоди між робітниками і керівництвом, застосування санкцій до порушників дисципліни

Завдання 1.2. Дати вірну характеристику принципам стратегічного управління

№ з/п	Принцип	Характеристика принципу
1 __	Системність	А) Зміна параметрів елементів систем и під впливом зовнішнього оточення і зі зміною ресурсного забезпечення
2 __	Ізоморфізм	Б) У системі все підпорядковується головній меті
3 __	Цілісність властивостей системи	В) Структурність, взаємозалежність структури й середовища ієрархічність, множинність опису системи
4 __	Принцип кінцевої мети	Г) Відповідність структури однієї системи структурі іншої системи
5 __	Рухливість	Г) Спроможність змінювати свою структуру й механізм функціонування відповідно до нових цілей під впливом зовнішнього середовища
6 __	Адаптивність	Д) Системою є об'єкти, явища, процеси світу

Завдання 1.3. Дати вірну характеристику принципам стратегічного управління

№ з/п	Принцип	Характеристика принципу
1 __	Інформаційна забезпеченість інформації	А) Полягає у всеосяжності залучення до механізму управління розвитком усіх елементів підприємства
2 __	Принцип багатьох рівнів	Б) Критерій оптимальності управлінського рішення – показник ефективності рішення
3 __	Ефективність прийняття рішень	В) Забезпечення своєчасної і релевантної інформації, наявність адекватних методів і моделей обробки інформації
4 __	Комплексність	Г) Фінансова забезпеченість стратегії розвитку підприємства
5 __	Взаємозв'язок та взаємообумовленість	Г) Функціонування окремого елемента спричиняє особливості дії іншого
6 __	Принцип гнучкості	Д) Управління на одному рівні відображається на активності на інших рівнях
7 __	Принцип сумісності	Е) Швидка адаптація до змін умов функціонування
8 __	Принцип комплексності	Є) Комплексна розробка напрямів реформування й розвитку за строками, виконавцями, ресурсами
9 __	Принципи ефективності, результативності	Ж) Гармонійна взаємодія елементів управління сталим розвитком

Запитання для контролю знань

1. Що таке стратегічне управління?
2. Від яких чинників залежить стратегічне управління?
3. В чому полягає мета стратегічного управління?
4. Які основні завдання стратегічного управління?
5. Які принципи стратегічного управління відносяться до групи принципів системності?
6. Які принципи стратегічного управління відносяться до групи принципів розвитку?

7. Які принципи стратегічного управління відносяться до групи принципів управління?
8. Складові системи стратегічного управління підприємством.
9. Охарактеризуйте функції управлінських рішень.
10. Розкрийте зміст функцій управлінського рішення як елементів, що реалізують процес прийняття рішення.
11. Обґрунтуйте вимоги до управлінських рішень.

Теми рефератів

1. Переваги стратегічного підходу до управління.
2. Стратегічне планування та стратегічне управління.
3. Еволюція стратегічного управління.

Питання для самостійного вивчення

1. Відмінності оперативного та стратегічного управління підприємством.
2. Чинники, які визначають мету в управлінні.
3. Етапи для встановлення цілей стратегічного управління підприємством.

Інформаційні джерела

1. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 152 с.
2. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління. навчальний посібник 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
3. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2004. 336 с.
4. Писаревський І.М., Тищенко О.М., Покоłodна М.М., Петрова Н.Б. Стратегічний менеджмент: підручник. Х.: ХНАМГ, 2009. 287 с.
5. Савченко С.М., Нікітін В.Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*, №2, 2021. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8656> (дата звернення: 18.04.2022 р.).
6. Харченко В. Принципи формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства. *Схід*. 2014. № 4. С. 66-71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid_2014_4_12 (дата звернення: 15.04.2022 р.).
7. Чухлата Ж.Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах. *Менеджмент і маркетинг. Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2018. №62. С. 362-367.
8. Шаповалова О.І. Сутність та передумови виникнення стратегічного управління. *Економічний аналіз*, 2014. Т. 18, № 3. С. 91-95.
9. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

Практичне заняття 2. СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇЇ РОЗРОБКИ.

Мета заняття: закріплення теоретичних знань щодо сутності та видів стратегії; підходів до розробки стратегії підприємства; чинників, які визначають стратегію підприємства.

Питання для обговорення

1. Сутність та види стратегій підприємства.
2. Підходи до розробки стратегії підприємства.
3. Чинники, які визначають стратегію підприємства.

Практичні завдання

Завдання 2.1. Розподілити види стратегій за класифікаційними ознаками.

№ з/п	Ознаки	Види стратегій
1 _____	За ієрархією в системі управління	А) Фінансова
		Б) Організаційна
		В) Функціональна
		Г) Лідера
2 _____	За функціональним критерієм	Ґ) Маркетингова
		Д) Виробнича
		Е) Претендента
		Є) Зосередження
		Ж) Соціальна
3 _____	За стадіями життєвого циклу бізнесу	З) Утримання
		И) Зростання
		І) Активна
4 _____	За конкурентною позицією на ринку	Ї) Операційна
		Й) Корпоративна
		К) Послідовника
		Л) Новачка
5 _____	За способом досягнення конкурентних переваг	М) Диференціації
		Н) Мінімальних витрат
		О) Ділова
6 _____	За рівнем глобалізації бізнесу	П) Пасивна
		Р) Диверсифікації
7 _____	За характером поведінки на ринку	С) Скорочення
		Т) Вузької спеціалізації

Завдання 2.2. Дати характеристику стратегій підприємства за рівнями ієрархії стратегічного управління

№ з/п	Рівень стратегії	Характеристика стратегії
1 _____	Корпоративна	А) Спрямована на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу. Сутність ділової стратегії полягає у тому, щоб показати, як завоювати сильні довгострокові конкурентні позиції у конкретному напрямі. Для підприємства, що займається одним видом бізнесу, корпоративна та ділова стратегії збігаються
2 _____	Ділова (бізнес-стратегія)	Б) Є загальним планом управління диверсифікованим компанією; поширюється на все підприємство, охоплюючи всі напрями діяльності, якими те займається; складається з дій, які здійснюються для затвердження своїх позицій у різних галузях промисловості, та підходів, що використовуються для управління справами підприємства
3 _____	Функціональна	В) Відноситься до ще більш конкретних стратегічних ініціатив та підходів у керівництві ключовими оперативними одиницями при вирішенні щоденних оперативних завдань, що мають стратегічну важливість
4 _____	Операційна	Г) Відноситься до плану управління поточною та основною діяльністю функціонального напрямку всередині певної сфери бізнесу (НДДКР, виробництво, маркетинг, обслуговування клієнтів, розподіл, фінанси, кадри тощо). Підприємству необхідно мати стільки функціональних стратегій, стільки у нього основних напрямів діяльності

Завдання 2.3. Навести критерії оцінки відповідно розроблених варіантів стратегії підприємства

№ з/п	Критерії	Характеристика критерію
1 _____	Відповідність середовищу	А) Відповідність умовам галузі та конкуренції, ринковим можливостям та загрозам, іншим аспектам зовнішнього середовища. При цьому стратегія має враховувати сильні та слабкі сторони підприємства, його компетентність, конкурентні можливості. Стратегія, яка не відповідає внутрішньому та зовнішньому середовищу підприємства, не призведе до досягнення бажаних результатів
2 _____	Конкурентна перевага	Б) Реалізація стратегії має сприяти багаторазовому збільшенню ефективності роботи підприємства. Найкраще правильність вибору стратегії підтверджується поліпшенням двох показників: прибутковості та зміцнення конкурентної та ринкової позицій підприємства
3 _____	Ефективність	В) Реалізація стратегії повинна забезпечувати підприємству стабільну конкурентну перевагу (тобто перевагу над конкурентами за властивостями пропонованого товару чи послуги, наявних ресурсів)

Завдання 2.4. Навести відповідну характеристику основним підходам вироблення стратегії підприємства

№ з/п	Назва підходу	Характеристика підходу
1 _____	Головний стратегічний підхід	А) Керівник передає повноваження щодо вироблення стратегії підлеглим
2 _____	Підхід «делегування повноважень»	Б) Керівник особисто виступає як головний стратег і головний підприємець, який сильно впливає на оцінку становища, на альтернативні стратегії, які були вивчені та на деталі стратегії
3 _____		В) Це підхід, при якому керуючий залучає прямих підлеглих для вироблення узгодженої стратегії, яку підтримуватимуть основні учасники, щоб успішно втілити її в життя. Найсильнішою стороною цього способу вироблення стратегії є те, що ті, кому доручено її розробляти, повинні також виконувати її
4 _____	Спільний (колабораційно-ністський)	Г) Слабким місцем тут є і те, що зрештою керівник може бути настільки віддалений від формального процесу вироблення стратегії, що перестає здійснювати реальне стратегічне керівництво, а підлеглі можуть дійти висновку, що стратегічне планування недостатньо важливо, щоб претендувати на особисту увагу та час управляючого
5 _____	Ініціативний підхід	Д) При цьому підході керівник особисто не зацікавлений ні у виробленні деталей стратегії, ні в тому, щоб очолювати групу «генераторів ідей» для вироблення узгодженої стратегії

Запитання для контролю знань

1. Що таке стратегія підприємства?
2. За якими ознаками класифікують стратегії?
3. Які види стратегії розрізняють за ієрархією в системі управління?
4. Охарактеризуйте корпоративну, ділову, функціональну, операційну стратегії.
5. Які види стратегії розрізняють за функціональним критерієм?
6. Охарактеризуйте маркетингову, виробничу, організаційну, соціальну стратегії.
7. Чому з функціональних стратегій першою має розроблятися саме маркетингова?
8. Які види стратегій виділяють за стадією життєвого циклу бізнесу?
9. Охарактеризуйте стратегії зростання, утримання, скорочення.
10. Охарактеризуйте види стратегій за конкурентною позицією.
11. Які ви знаєте стратегії за способом досягнення конкурентних переваг?
12. Назвіть і охарактеризуйте види стратегій за рівнем глобалізації бізнесу.
13. Які особливості характерні для стратегії?
14. Які існують підходи до розробки стратегії підприємства та в чому полягають їх переваги та недоліки?

15. Як відбувається процес розробки стратегії за рівнями стратегічного управління підприємства?

16. Які чинники визначають стратегію розвитку підприємства?

Теми рефератів

1. Чинники вибору стратегії розвитку підприємства.
2. Сутність та мета блеф-стратегії.
3. Поняття стратегії організації та стратегічного рішення.

Питання для самостійного вивчення

1. Основні концепції стратегії.
2. Стратегічний набір організації.
3. Стратегічна прогалина.

Інформаційні джерела

10. Chandler A.D. Strategy and Structure Cambridge (MASS). 1962.
11. Minzberg H. The Strategy Concept II: Ahothter Look at Why Organizations Need Strategies. California Managment Rev, 1987.
12. Thompson A.A., Strickland A.J. III. Strategic Management: Consept and Cases. 4th ed. University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas. 1987.
13. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.
14. Чухлата Ж.Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах. *Менеджмент і маркетинг. Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2018. №62. С. 362-367.
15. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

Практичне заняття 3. ФОРМУВАННЯ МІСІЇ І ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА.

Мета заняття: закріплення теоретичних знань щодо сутності, елементів та правил формування місії та цілей підприємства.

Питання для обговорення

1. Місія підприємства: поняття, зміст, елементи та правила формування.
2. Принципи та помилки при формуванні місії підприємства.
3. Поняття та класифікація цілей підприємства.
4. Властивості цілей та вимоги, що пред'являються при розробці цілей підприємства.
5. Фази процесу розробки цілей.

Практичні завдання

Завдання 3.1. Ключові аспекти, в межах яких підприємство визначає свої цілі

№ з/п	Аспекти	Характеристика аспекту
1___	Положення на ринку	А) Більш ефективне те підприємство, яке витрачає на виробництво певної кількості продукції менше економічних ресурсів. Показники продуктивності праці, ресурсозбереження важливі для будь-якого підприємства
2___	Інновації	Б) Ринковими цілями можуть бути завоювання лідерства в певному сегменті ринку, збільшення частки ринку підприємства до певного розміру
3___	Продуктивність	В) Цільові установки в цій сфері пов'язані з визначенням нових способів ведення бізнесу (організацією виробництва нових товарів, освоєнням нових ринків, застосуванням нових технологій або способів організації виробництва)
4___	Ресурси	Г) Цілі щодо персоналу можуть бути пов'язані зі збереженням робочих місць, забезпеченням прийняттого рівня оплати праці, поліпшенням умов та мотивації праці
5___	Прибутковість	Г) Визначається потреба в усіх видах ресурсів. Порівнюється наявний рівень з необхідним та висувуються цілі щодо розширення або скорочення ресурсної бази, забезпечення її стабільності
6___	Управлінські	Д) Цілі можуть бути виражені кількісно: досягти певного рівня прибутку, рентабельності
7___	Персонал	Е) З цією відповідальністю пов'язані розробка заходів щодо формування сприятливого іміджу підприємства, турбота про ненанесення шкоди навколишньому середовищу
8___	Соціальна відповідальність	Є) Забезпечити отримання прибутку в довгостроковій перспективі можна тільки за рахунок організації ефективного менеджменту

Завдання 3.2. Навести відповідність цілей управління підприємством класифікаційним ознакам

№ з/п	Класифікаційна ознака	Види цілей
1	2	3
1___	За спрямованістю мети	а) зовнішні; б) внутрішні
2___	За масштабністю	в) глобальні; г) загальні; г) часткові
3___	За комплексністю	д) прості; е) складні
4___	За напрямками діяльності на підприємстві	є) економічні; ж) технологічні; з) соціальні; и) екологічні
5___	За можливостями повного втілення в життя	і) «цілі створення» (матеріального об'єкта або системи); ї) «цілі розвитку» (коли мова йде про процес)
6___	За узагальненням рівня управління	й) мета всього підприємства; к) мета окремих підрозділів; л) мета груп;

Продовження табл.

1	2	3
7___	За тимчасовими характеристиками	м) мета індивідуумів н) короткострокові; о) середньострокові; п) довгострокові
8___	За відповідною спрямованістю за видами діяльності	р) стратегічні; с) тактичні; т) оперативні

Завдання 3.3. Навести відповідність цілей управління підприємством класифікаційним ознакам

№ з/п	Класифікаційна ознака	Види цілей
1___	За впливом на окремі елементи підприємства	а) виробничі; б) управлінські
2___	За характером діяльності	в) функціонування; г) розвитку
3___	За ступенем обов'язковості	д) цілі-завдання; е) цілі-орієнтири
4___	За особливостями взаємодії	ж) байдужі один до одного (індиферентні); з) конкуруючі; и) що доповнюють (комплементарні); к) що виключають один одного (антагоністичні); л) що збігаються (ідентичні)
5___	За ступенем реальності	м) дійсні; н) уявні
6___	За пріоритетами	о) основні; п) вторинні; р) підтримуючі
7___	За вимірністю	с) кількісні; т) якісні; у) монетарні; ф) немонетарні

Завдання 3.4. Дати відповідну характеристику відмінностям місії підприємства від його цілей

№ з/п	Виміри	Характеристика виміру
1___	Часовий аспект	А) І місія, і цілі в певному сенсі, можуть бути виміряні
2___	Фокусування	Б) Місія не має часових критеріїв. Цілі ж завжди тимчасові та припускають наявність строків, коли вони повинні бути досягнуті
3___	Специфіка	В) Місія виражається в строках, що мають загальний, відносний характер, що відносяться до образу підприємства, його фірмового стилю. Цілі, як правило, виражаються в строках певних результатів та припускають їх досяжність
4___	Вимірність	Г) Місія має спрямованість на зовнішнє для підприємства середовище, наприклад, досягти визнання або стати лідером в галузі. Цілі, навпаки, частіше за все відносяться до внутрішніх аспектів підприємства та виражаються в строках використання наявних ресурсів для досягнення конкретних внутрішніх показників

Завдання 3.5. Дати відповідну характеристику вимогам до цілей

№ з/п	Вимоги	Характеристика вимоги
1___	Досяжність	А) Цілі слід встановлювати таким чином, щоб вони залишали можливість для їх корегування у відповідності з тими змінами, які можуть статися в оточенні
2___	Гнучкість	Б) Ціль повинна чітко фіксувати, що необхідно отримати в результаті діяльності, в які терміни її слід досягти і хто повинен досягати ціль
3___	Вимірність	В) Цілі повинні бути прийнятними для основних суб'єктів впливу, які визначають діяльність підприємства: працівників, власників, покупців
4___	Конкретність	Г) Цілі повинні бути сформульовані таким чином, щоб їх можна було кількісно виміряти, або можна було якимось іншим об'єктивним способом оцінити, чи була ціль досягнута
5___	Спільність	Г) Довгострокові цілі відповідають місії, а короткострокові цілі – довгостроковим
6___	Прийнятність	Д) Цілі не повинні бути нереалістичними, що виходять за гранично допустимі можливості виконавців

Завдання 3.6. Дати відповідну характеристику фазам процесу розробки цілей

№ фази	Назва фази	Характеристика фази
1___	I. Виявлення і аналіз тих тенденцій, які спостерігаються в оточенні	А) Виявлення тенденцій, характерних для процесів розвитку економіки, соціальної та політичної сфер, науки і техніки з метою передбачення того, в якому стані опиниться середовище, для встановлення цілі у відповідності з цим передбаченням
2___	II. Встановлення цілей для підприємства в цілому	Б) Доведення до кожного окремого працівника ієрархії цілей підприємства для того щоб кожен працівник начебто долучався через свої персональні цілі до процесу спільного досягнення кінцевих цілей підприємства
3___	III. Побудова ієрархії цілей	В) Визначається, що з широкого кола можливих характеристик діяльності підприємства слід взяти за основу, обирається певний інструментарій кількісного розрахунку величини цілей. При визначенні цілей підприємства враховується те, які цілі воно мало на попередньому етапі й наскільки досягнення цих цілей сприяло виконання місії підприємства
4___	IV. Встановлення індивідуальних цілей	Г) Визначення таких цілей для всіх рівнів підприємства, досягнення яких окремими підрозділами буде призводити до досягнення загальної цілі

Запитання для контролю знань

1. Що таке місія підприємства?
2. У чому полягає необхідність формування місії підприємства?
3. Які принципи формування місії?
4. Що має розкривати зміст місії?
5. Які елементи повинне містити формулювання місії підприємства?
6. Які основні чинники слід враховувати при розробці місії?

7. Які цілі формулювання місії?
8. У межах яких ключових аспектів підприємство визначає свої цілі?
9. За якими ознаками здійснюють класифікацію цілей управління підприємством?
10. Які критерії якості поставлених цілей?
11. У чому полягають основні відмінності місії підприємства від його цілей?
12. Які вимоги висуваються до побудови дерева цілей?
13. Які є властивості цілей?
14. Які вимоги пред'являються при розробці цілей підприємства?
15. Які фази процесу розробки цілей?
16. Які найтипівіші помилки при формулюванні місії?

Теми рефератів

1. Зміст і роль місії підприємства.
2. Чинники, які враховують при формулюванні місії.
3. Формулювання та взаємозв'язок стратегічних цілей підприємства.

Питання для самостійного вивчення

1. Формування стратегічного бачення.
2. Правила побудови «дерева цілей».
3. Підходи до розробки цілей підприємства.

Інформаційні джерела

1. Брінь П.В. Стратегічний менеджмент: конспект лекцій. Харків: НТУ «ХПІ», 2007. 92 с.
2. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.
3. Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика: Навчальний посібник. К.: Кондор, 2003.
4. Тертичка В. Стратегічне управління: підручник. К.: «К.І.С.», 2017. 932 с.
5. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

Практичне заняття 4. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА.

Мета заняття: закріплення теоретичних знань щодо проведення стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства.

Питання для обговорення

1. Загальний стан та аналіз чинників зовнішнього середовища підприємства
2. Аналіз зовнішнього середовища підприємства на основі PEST-аналізу
3. Галузевий аналіз зовнішньої середовища підприємства.

Практичні завдання

Завдання 4.1. Дати вірну характеристику основним елементам стратегічного управління

№ з/п	Елементи	Характеристика елементу
1____	Потенціал підприємства	А) Набір правил прийняття рішень, якими підприємство керується у своїй діяльності
2____	Конкурентоспроможність	Б) Здатність підприємства протистояти іншим підприємствам, вести з ним успішну боротьбу за ринки збуту товарів та послуг
3____	Стратегія	В) Сукупність можливостей підприємства з випуску продукції (надання послуг та виконання робіт), охоплює як внутрішні змінні, так і можливості загальноорганізаційного керівництва – управлінський потенціал

Завдання 4.2. Дати вірну характеристику основним типам зовнішнього середовища

№ з/п	Типи зовнішнього середовища	Характеристика типу зовнішнього середовища
1____	Мінливе середовище	А) Середовище, створюване жорсткою конкуренцією, боротьбою споживачів та ринки збуту
2____	Вороже оточення	Б) Оточення, яке властиво глобальному бізнесу. Впливає на діяльність підприємства, на її політику впливу на споживачів
3____	Різноманітне оточення	В) Технічні інновації, економічні зміни (зміна рівня інфляції), зміни законодавства, нововведення у політиці конкурентів.
4____	Технічно складне середовище	Г) У такому середовищі розвивається електроніка, обчислювальна техніка, телекомунікації, які потребують складної інформації та висококваліфікованого обслуговуючого персоналу

Завдання 4.3. Дати вірну характеристику видам зовнішнього середовища

№ з/п	Вид середовища	Характеристика виду середовища
1____	Соціальне середовище	А) Культурні, етнічні, релігійні та інші звички; соціальна структура суспільства; соціальна мобільність; очікування, моделі і правила поведінки та способи взаємодії і взаємозв'язок між ними, який встановлює кожне суспільство
2____	Фізичне середовище	Б) - Географічні характеристики: клімат, природні ресурси, топографія, архітектура тощо. - Демографічні характеристики: динаміка зростання чисельності населення, розселення, урбаністичні умови, вікова структура та інші фізичні характеристики, що визначають спосіб життя, визнаний у суспільстві
3____	Економічне середовище	В) Політична система, політичні інституції, владні структури, чинне законодавство, політичні партії, громадські організації, групи спеціальних інтересів, лобізм, домінуюча ідеологія, політична культура, нагальні політичні проблеми даного моменту
4____	Політичне середовище	Г) Економічна система, зміст і активність економічного життя суспільства, в тому числі характер індустрії та торгівлі; відносна заможність чи бідність регіону, на який поширюється політика; рівень безробіття, рівень економічного зростання

Завдання 4.4. Дати вірну характеристику методам реагування на зміни чинників зовнішнього середовища

№ з/п	Метод	Характеристика методу
1____	«Боротьба з вогнем» (реактивний стиль управління)	А) Диверсифікація виробництва, капіталу як можливого зменшення комерційного ризику за зміни чинників зовнішнього середовища
2____	Розширення сфер діяльності	Б) Цей підхід передбачає вжиття управлінських заходів після вчинення змін
3____	Удосконалення організаційної структури управління для підвищення його гнучкості	В) Підприємство може створювати центри прибутку, стратегічні одиниці бізнесу та інші гнучкі структури, орієнтовані на досягнення кінцевих результатів
4____	Стратегічне управління	Г) Забезпечення нововведень та змін у достатньому обсязі, щоб адекватно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі

Запитання для контролю знань

1. Чим характеризується загальний стан середовища підприємства?
2. Що характеризує макросередовище та мікросередовище підприємства?
3. Які є типи зовнішнього середовища підприємства?
4. Що характеризують основні елементи стратегічного управління підприємством?
5. Які складові зовнішнього середовища?
6. Які методи реагування на зміни чинників зовнішнього середовища?
7. Які є чинники PEST-аналізу?
8. Як проводиться аналіз середовища на основі PEST-аналізу?

Теми рефератів

1. Роль стейкхолдерів та груп інтересів у стратегічному управлінні.
2. Виробники стратегій та експерти та консультації з громадськістю у стратегічному управлінні.
3. Загрози та можливості зовнішнього середовища.

Питання для самостійного вивчення

1. Структурний аналіз конкурентного оточення організації.
2. Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища непрямого впливу.
3. Показники для поточної та прогнозованої оцінок стану зовнішнього мікросередовища.

Інформаційні джерела

1. Брінь П.В. Стратегічний менеджмент: конспект лекцій. Харків: НТУ «ХП», 2007. 92 с.
2. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління. навчальний посібник 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
3. Тертичка В. Стратегічне управління: підручник. К.: «К.І.С.», 2017. 932 с.
4. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

Практичне заняття 5. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА.

Мета заняття: формування та закріплення навичок щодо проведення внутрішнього середовища підприємства.

Питання для обговорення

1. Поняття, принципи та чинники внутрішнього середовища підприємства.
2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства на основі SWOT-аналізу.
3. Підходи до оцінки внутрішнього середовища підприємства.

Практичні завдання

Завдання 5.1. Дати відповідну характеристику принципам аналізу внутрішнього середовища підприємства

№ з/п	Принципи	Характеристика принципу
1____	Системність	А) Передбачає аналіз усіх складових частин підприємства
2____	Комплексність	Б) Означає унікальність чи специфічність цілей підприємства
3____	Сумісність	В) Означає розгляд підприємства як складної системи, що включає низку функціональних підсистем (видів діяльності) та компонентів (структурних підрозділів)
4____	Унікальність	Г) Вимагає проведення аналізу всіх внутрішніх змінних у динаміці та порівняно з аналогічними показниками конкурентних фірм

Завдання 5.2. Дати відповідну характеристику чинникам внутрішнього середовища підприємства

№ з/п	Група чинників	Чинники
1	2	3
1____	Організація управління	А) Вартість та її доступність; відносини з постачальниками; система контролю запасів; обіг запасів; місцезнаходження виробничих приміщень; розташування та використання виробничих потужностей; економія від масштабу виробництва; технічна ефективність потужностей та їх завантаженість; ефективне використання системи субконтролю; ступінь вертикальної інтеграції; чиста продукція та прибуток; ефективність та віддача від використання обладнання; ефективність процедури контролю над процесом виготовлення продукту; проектування, складання графіка роботи; закупівля, контроль якості; порівняльні по відношенню до конкурентів та галузі величина витрат та якості технології; дослідження та розробки; інновації
2____	Виробництво	Б) Продукти (послуги), вироблені фірмою; концентрація продажу на кількох продуктах або кількох покупцях; можливість збирати необхідну інформацію про ринок; частка ринку; номенклатура товарів (послуг) та потенціал розширення; - життєвий цикл основних продуктів (послуг); канали розподілу; число, охоплення та контроль; організація ефективного збуту; знання потреб покупців; імідж; репутація та якість товару (послуги); результативність та ефективність просування товарів на ринок та їх реклама; цінова політика та гнучкість у встановленні цін

1	2	3
3____	Маркетинг	В) Управлінський персонал; мораль та кваліфікація співробітників; вартість трудових відносин у порівнянні з галузевою та вартістю трудових відносин у конкурентів; цінова політика; використання стимулів для мотивування виконання роботи; можливість контролювати перепади робочої сили; плинність кадрів та прогули; особлива кваліфікація співробітників, досвід
4____	Фінанси	Г) Можливість отримання короткострокових капіталів; можливість отримання довгострокового капіталу; вартість капіталу порівняно з галузевою та вартістю капіталу у конкурентів; відношення до податків; ставлення до господарів, інвесторів, акціонерів, можливість та використання альтернативних фірмових стратегій; робочий капітал (гнучкість його структури); ефективна та дієва система розрахунків для обліку надлишків бюджету та планування прибутку
5____	Кадри	Г) Дослідницький потенціал; інтенсивність та ефективність досліджень; наявність патентів
6____	Дослідження й розробки	Д) Організаційна структура; престиж та імідж фірми; організація системи комунікацій; загальна для організації система контролю (ефективність та використання); організаційний клімат; організаційна культура; використання систематизованих процедур та техніки при прийнятті рішень; кваліфікації працівників; здібності та інтереси вищого керівництва; система стратегічного планування

Завдання 5.3. Із наведеного переліку характеристик SWOT-аналізу підприємства обрати відповідно: потенційні внутрішні сильні сторони, потенційні зовнішні можливості підприємства, потенційні внутрішні слабкі сторони, потенційні зовнішні загрози. Відповідь внести в таблицю.

Перелік характеристик SWOT-аналізу підприємства:

- 1) погана збутова мережа;
- 2) упевнений менеджмент, великий досвід;
- 3) повна компетентність у ключових ресурсах;
- 4) зовнішнє враження покупців компанії;
- 5) здатність обслужити додаткові групи клієнтів або вийти на нові ринки чи нові сегменти ринку;
- 6) добре опрацьована функціональна стратегія;
- 7) відсутність певних здібностей та навичок у ключових сферах діяльності;
- 8) використовувані технології;
- 9) власне майно з витрат;
- 10) досвід розробки нових товарів;
- 11) відсутність чіткого стратегічного напрямку розвитку;
- 12) найкращі можливості виробництва;
- 13) вміння уникнути (хоча б частково) сильного тиску з боку конкурентів;
- 14) економія на масштабах виробництва;
- 15) чудові технологічні навички;

- 16) низька прибутковість;
- 17) розширення асортименту продукції для задоволення потреб клієнтів;
- 18) здатність використовувати навички та технологічні ноу-хау випуску нової продукції або у нових видах вже випущеної продукції;
- 19) вертикальна інтеграція;
- 20) зниження торгових бар'єрів на привабливих іноземних ринках;
- 21) можливість швидкого розвитку у зв'язку з різким зростанням попиту на ринку, поява нових технологій;
- 22) застаріле обладнання;
- 23) адекватність у фінансових ресурсах;
- 24) ослаблення позицій фірм-конкурентів;
- 25) найкращі рекламні кампанії;
- 26) нестача управлінського таланту та вміння;
- 27) внутрішні виробничі проблеми, у галузі досліджень та розробок;
- 28) надто вузький асортимент продукції;
- 29) недостатній імідж на ринку;
- 30) незадовільна організація маркетингової діяльності;
- 31) нестача грошей на фінансування;
- 32) необхідні зміни у стратегії;
- 33) собівартість кожного виробу вища, ніж в основних конкурентів;
- 34) вихід на ринку іноземних конкурентів з нижчими витратами;
- 35) зростання продажів продуктів-субститутів;
- 36) повільне зростання ринку;
- 37) несприятлива зміна курсів; іноземних урядів;
- 38) дорогі законодавчі вимоги;
- 39) висока залежність від зниження попиту та етапу життєвого циклу розвитку бізнесу;
- 40) зростаюча вимогливість покупців та постачальників;
- 41) зміна потреб та смаків покупців;
- 42) несприятливі демографічні зміни.

Таблиця. Характеристика SWOT-аналізу підприємства

Характеристика SWOT-аналізу	Перелік характеристик
Потенційні внутрішні сильні сторони	
Потенційні зовнішні можливості підприємства	
Потенційні внутрішні слабкі сторони	
Потенційні зовнішні загрози	

Завдання 5.4. Визначити складові відповідно до показників оцінки внутрішнього середовища підприємства

№ з/п	Показник	Складові показника
1	Загальні характеристики фірми	А) Структура і рівень кваліфікації персоналу, система заробітної плати та рівень доходів робітників, можливість залучення та ефективного використання висококваліфікованих кадрів
2	Сфери маркетингу	Б) Виробництва, виробничі потужності та їх завантаження, рівень оновлення устаткування, ефективність виробництва тощо
3	Сфери виробництва	В) Імідж підприємства, конкурентоспроможність, рівень спеціалізації, капітало-, науко-, трудомісткість тощо
4	Сфера фінансів	Г) Ліквідність, розміри заборгованості, прибутковість, рівень реінвестування, обсяги та напрями інвестицій тощо
5	Характеристика науково-дослідних та проектно-конструкторських робіт (НДПКР)	Г) Технологія управління та специфіка побудови апарату управління та інформаційних систем, система контролю діяльності підприємства, техніко-організаційний рівень виробництва тощо
6	Характеристика організації та управління	Д) Трудова дисципліна та мораль, атмосфера та клімат у колективі тощо
7	Сфера персоналу	Е) Дослідницький потенціал, наявність і рівень дослідницько-експериментальної бази
8	Характеристика рівня організаційної культури	Є) Розміри сегментів ринку, рівень продажу, структура та кількість продукції, витрати на дослідження ринку тощо

Запитання для контролю знань

1. З якою метою проводиться аналіз внутрішнього середовища підприємства?
2. Що відноситься до чинників внутрішнього середовища підприємства?
3. Що відображають сильні та слабкі сторони діяльності підприємства?
4. Як проводиться аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства на основі SWOT-аналізу?
5. Які є підходи до оцінки внутрішнього середовища підприємства?
6. Які показники є для оцінки внутрішнього середовища підприємства?

Теми рефератів

1. Сучасні погляди щодо характеристики внутрішнього середовища підприємства.
2. Використання стратегічної діагностики в розробці стратегії підприємства.
3. Вплив факторів внутрішнього середовища на ефективність управління підприємством.

Питання для самостійного вивчення

1. Ситуаційні фактори всередині організації.
2. Діагностика внутрішнього середовища підприємства в контексті вивчення сильних і слабких його сторін.

3. Бізнес-індикатори діагностики внутрішнього середовища підприємства.

Інформаційні джерела

1. Гринчуцький В.І., Карапетян Е.Т., Погрішук Б.В. Економіка підприємства : навчальний посібник. К.: Видавництво «Центр навчальної літератури», 2012. 304 с.
2. Козлова І.М., Костіна О.М. Чинники внутрішнього середовища стратегічного розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. № 3. 2019. С. 60-66.
3. Мостенська Т.Л. Стратегічний аналіз виноробних підприємств: орієнтири та конкурентна позиція : монографія. К.: Кондор-Видавництво, 2012. 343 с.
4. Писаревський І.М., Тищенко О.М., Поколотна М.М., Петрова Н.Б. Стратегічний менеджмент: підручник. Х.: ХНАМГ, 2009. 287 с.
5. Тертичка В. Стратегічне управління: підручник. К.: «К.І.С.», 2017. 932 с.
6. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

Практичне заняття 6. СТРАТЕГІЧНИЙ КОНКУРЕНТНИЙ АНАЛІЗ.

Мета заняття: засвоєння знань щодо проведення стратегічного конкурентного аналізу як інструмента формування конкурентних переваг у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Питання для обговорення

1. Поняття про конкуренцію та види конкурентних стратегій розвитку підприємства.
2. Стратегічний конкурентний аналіз як інструмент формування конкурентних переваг у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємств.
3. Галузевий конкурентний аналіз підприємства на основі моделі «П'яти сил» М. Портера.
4. Матриця McKinsey як інструмент аналізу конкурентних позицій підприємства.
5. SPACE-аналіз (strategic position and action evaluation).

Практичні завдання

Завдання 6.1. Дати відповідну характеристику видам конкуренції за рівнем інтенсивності

Види конкуренції	Характеристика виду конкуренції
1___Приваблива	А) Коли суб'єкт поглинає, знищує чи витісняє об'єкт із цього сегмента
2___Помірна	Б) Коли дії суб'єкта конкуренції підтримують конкурентне середовище у цьому сегменті ринку
3___Жорстка для об'єкта конкуренції	В) Коли об'єкт (конкурент) поглинає, знищує чи виганяє суб'єкта із цього сегмента
4___Жорстка для суб'єкта конкуренції	Г) Коли в даному сегменті суб'єкт якісніше задовольняє свої потреби або отримує більший прибуток, ніж у попередньому сегменті

Завдання 6.2. Дати відповідну характеристику чинникам, які впливають на конкурентну боротьбу

Чинники	Характеристика чинника
1. ____ Обсяг ринку	А) Жорсткі вимоги підвищують ризик, утворюють додаткові бар'єри, входу-виходу
2. ____ Темпи зростання ринку	Б) Швидке зростання полегшує проникнення на ринок
3. ____ Потужності	В) Зайві потужності призводять до падіння цін
4. ____ Можливість входу чи виходу з ринку	Г) Перешкоди для входу чи виходу з ринку захищають позицію підприємств, їхня відсутність робить ринки вразливими для проникнення туди неконкурентних новачків
5. ____ Ціна	Г) Чим більше, тим сильніші конкуренти
6. ____ Рівень стандартизації товарів	Д) Збільшує частку ринку, необхідну для досягнення конкурентоспроможності товару
7. ____ Вимоги до розмірів необхідних капітальних вкладень	Е) Покупці мають перевагу, тому що їм легко переключитися з одного товару на інший
8. ____ Вертикальна інтеграція	Є) Підвищує вимоги до розмірів капіталу, призводить до значних відмінностей у конкурентоспроможності та витратах на виробництво інтегрованих, частково інтегрованих та не інтегрованих підприємств
9. ____ Економія на масштабі	Ж) Підвищує конкурентні позиції підприємства
10. ____ Швидке оновлення асортименту своєї продукції	З) В умовах ринку повинна бути адаптивною, тобто оперативно реагувати на зміни в попиті й пропозиції, конкурентному середовищі, у витратах самих виробників

Завдання 6.3. Навести відповідність складових «Ланцюжка цінностей» М. Портера з видами діяльності

Витрати підприємства	Види діяльності	Складові
	1. ____ Основна	1. Матеріально-технічне забезпечення основних видів діяльності: всі операції з постачальниками та підрядниками
		2. Приймання та зберігання запасів, матеріалів, сировини
		3. Зберігання та розподіл продукції
		4. Маркетинг та збут: реклама, канали збуту
		5. Управління персоналом: залучення, відбір, навчання та просування персоналу
	2. ____ Допоміжна	1. Інфраструктура підприємства: загальне управління, бухгалтерський облік, фінанси, інформаційні системи
		2. Сервіс: монтаж, ремонт тощо
		3. Технологічний розвиток: обладнання, нові технології, транспортні засоби та способи транспортування
		4. Виробництво: обробка, збір, пакування, контроль якості

Завдання 6.4. Навести відповідну характеристику відповідних видів базових стратегій конкуренції

Види стратегій	Характеристика стратегії
1.____Стратегія лідерства з витрат	А) Полягає у залученні покупців за рахунок максимальної відмінності продукції компанії від аналогічної продукції конкурентів
2.____Стратегія широкої диференціації	Б) З урахуванням низьких витрат залежить від орієнтації підприємства на вузький сегмент покупців і витісненні конкурентів з допомогою нижчих витрат виробництва
3.____Стратегія раціональних витрат	В) Полягає в орієнтації компанії на вузький сегмент споживачів та витіснення конкурентів за рахунок пропозиції товарів, що краще задовольняють потреби покупців
4.____Сфокусована (нішева) стратегія	Г) Полягає у підвищенні споживчої цінності товарів з допомогою вищої якості при цінах лише на рівні конкурентів чи нижче
5.____Сфокусована стратегія диференціації	Г) Полягає у залученні покупців з допомогою мінімізації витрат виробництва товарів чи послуг

Завдання 6.5. Дати відповідну характеристику п'яти конкурентним силам за М. Портером

Сили	Характеристика сили
1	2
1.____Конкуренція серед фірм, що діють у галузі (внутрішньогалузева конкуренція)	А) Умови високого впливу покупців на галузь: 1. Стандартизована продукція (можуть купити товар у будь-якого виробника, що змушує останніх до конкуренції). 2. Великі та нечисленні покупці та безліч виробників. 3. Покупці роблять закупівлі у великих кількостях (суттєво впливають на обсяги виробництва). 4. Є альтернативні виробники замінних товарів.
	5. Покупці добре поінформовані. 6. Перехідні витрати досить низькі та покупці мають можливість прямої інтеграції та налагодження власного виробництва продукції. Здатність покупців домовитися між собою та диктувати умови угоди суттєво зменшує прибуток галузі. Покупці прагнуть зменшити ціну, придбати товари/послуги вищої якості, зіштовхуючи конкурентів один з одним.
2.____Ризик входу на ринок потенційних конкурентів	Б) Суперництво серед існуючих фірм залежить від багатьох чинників: 1. Збільшення числа приблизно однакових за розмірами та обсягами виробництва конкурентних фірм. 2. Темпи зростання попиту на продукцію. 3. Особливі умови господарювання у галузі. 4. Низький рівень витрат покупців під час переходу зі споживання однієї марки товарів на споживання іншої. 5. Одна чи кілька компаній не задоволені своєю часткою ринку. 6. Конкуренція посилюється пропорційно до зростання прибутку від успішних стратегічних рішень. 7. Бар'єри виходу є серйозною небезпекою, особливо коли попит у галузі падає. 8. Відмінність пріоритетів фірм, їх стратегій, ресурсів, особистих якостей їхніх керівників та країни, де вони зареєстровані. 9. Великі компанії, що діють в інших галузях, придбають будь-яку фірму, що розорюється, в даній галузі та вживають рішучих і добре фінансованих заходів щодо перетворення купленої ними фірми в лідера ринку. 10. Ступінь консолідації у галузі.

1	2
3. ____ Загроза появи товарів, що замінюють (товарів-субститутів)	В) Рівень загрози товарів-замінників залежить від таких чинників: 1. Вартість виробництва товару-замінника. 2. Готовність покупця прийняти заміну (видатки переходу; звички, зручність, умови обслуговування, престижність тощо)ю 3. Якість та екологічні характеристики продукції. 4. Додаткові переваги (післягарантійне обслуговування). Наявність у галузі загрози товарів-замінників загострює конкурентну боротьбу, що здійснюється як ціновими, так і неціновими методами. Але окрім складнощів, даний чинник конкуренції створює і переваги, які необхідно використати під час побудови стратегії.
4. ____ Економічні здібності постачальників	Г) Можливості появи нових конкурентів у галузі залежать від двох чинників: 1) бар'єри входу в галузь; 2) реакція компаній, які вже діють на ринку, на прихід нового суперника. 1. Бар'єри входу в галузь – це перешкоди, які необхідно подолати для організації бізнесу у цій галузі та успішної конкуренції у ній. Основні джерела таких бар'єрів: економія на масштабах виробництва, що пов'язана зі зниженням витрат при збільшенні обсягів виробництва; проблеми доступу до технології та ноу-хау; кваліфікація та досвід персоналу; прихильність споживачів до певних марок; значний розмір початкових капіталовкладень; доступ до каналів збуту; дії контролюючих органів; податкові обмеження. 2. Реакція компаній, що вже діють на ринку, на прихід нового суперника – це також значний чинник при вступі в галузь. Позиція компаній по відношенню до новачка може бути двох видів: 1) пасивна реакція; 2) активний захист позицій.
5. ____ Економічні здібності покупців	Г) Умови високого впливу постачальників на галузь: 1. Домінують кілька підприємств-постачальників. 2. Відсутність товарів-замінників продукції. 3. Висока концентрація у галузі-постачальнику (олігополія, монополія). 4. Продукція унікальна чи перехідні витрати високі. 5. Коли підприємства галузі не є великими (важливими) споживачами для фірм-постачальників. 6. Коли перехід споживачів на іншу продукцію вимагає високих витрат.

Завдання 6.6. Визначити чинники, що описують тенденції сегмента, які включають критерії привабливості ринку

Група чинників привабливості сегмента	Перелік чинників
1. Ринкові _____	а) рівень знання та лояльності до товарів конкурентів; б) темп зростання сегмента за останні 3 роки; в) кількість гравців в сегменті та динаміка їх продажів; г) розмір цільової аудиторії; д) культура споживання товарів в сегменті (розвинена або не розвинена);
2. Споживчі _____	е) наявність рекламної підтримки в сегменті; ж) можливість подальшого розширення асортименту бренду при вході в сегмент; з) існування незадоволених або прихованих потреб у споживачів сегмента; и) поточний розмір сегмента або місткість ринку; рівень розвитку сегмента.

Завдання 6.7. Визначити системні критерії оцінювання стратегічного стану підприємства відповідно до їх груп

Групи критеріїв	Критерії
1	2
1. ____ Фінансова сила підприємства	А) Тривалість і стадія життєвого циклу галузевого ринку, ступінь інновації галузевого ринку, маркетингові та рекламні можливості галузі, вплив сезонних коливань попиту, стабільність прибутку (рентабельності), ступінь впливу закордонного капіталу
2. ____ Конкурентоспроможність підприємства та його становище на ринку	Б) Виробничі витрати, рентабельність вкладеного капіталу, стабільність отриманого прибутку, рентабельність інвестицій, ліквідність, структура заборгованості, здатність до підвищення рівня капіталізації та залучення коштів
3. ____ Привабливість сектора (галузі), у якому діє підприємство	В) Особливості конкурентної ситуації в галузі, стадія життєвого циклу галузевого ринку, залежність розвитку галузевого ринку від кон'юнктури, суспільна привабливість галузі, використання виробів галузі в інших галузях
4. ____ Стабільність сектора (галузі), у якому діє підприємство	Г) Ємність ринку, частка підприємства на ринку та її динаміка, асортимент продукції, здатність до маркетингових заходів, можливість активно впливати на рівень ціни витрат, зв'язки зі споживачами, рентабельність продажу

Завдання 6.8. Дати відповідну характеристику етапам процесу виконання SPACE-аналізу

Етапи	Характеристика
1. ____ Організаційний	А) На цьому етапі розробляють конкретні критерії оцінювання стратегічного стану підприємства та їх ієрархію, визначають фактори для кожного критерію. Будуючи ієрархію критеріїв, потрібно спиратися на їх «ваги», сума яких у групі має дорівнювати одиниці. Згідно з методикою аналізу кожен критерій складається з кількох факторів, оцінюваних зазвичай за десятибальною шкалою від 1 до 10
2. ____ Розробка та визначення критеріїв оцінювання	Б) Результатом цього етапу має бути розробка для підприємства стратегії розвитку. За високого ступеня невизначеності робоча група може рекомендувати керівництву підприємства два-три варіанти стратегії. Остаточний варіант стратегії розвитку вибирають пізніше, коли ступінь невизначеності зменшиться
3. ____ Узгодження стратегії між підгрупами	В) Метою цього етапу є формування групи розробки стратегії. У великих компаніях до її складу входять представники відділу стратегічного планування, а на підприємствах малого та середнього бізнесу – керівництво фірми, ключові менеджери й аналітики. Координатором і керівником групи розробки стратегії може бути зовнішній консультант. Після того, як склад групи сформовано, потрібно поділити її на робочі підгрупи, які працюватимуть паралельно, і призначити їх керівників

Запитання для контролю знань

1. У чому полягає роль конкуренції у системі стратегічного управління середовищем підприємства?

2. Як проводиться галузевий конкурентний аналіз організації з урахуванням моделі «п'яти сил» М. Портера (аналіз мікросередовища підприємства)?

3. Які існують види та типи конкурентних (ділових) стратегій та для яких практичних ситуацій вони призначені?
4. Які є види конкуренції за рівнем інтенсивності?
5. Які є форми конкуренції?
6. Які є методи конкуренції?
7. На яких рівнях може відбуватися конкуренція?
8. Які є варіанти зміни конкуренції між підприємствами?
9. Які чинники впливають на конкурентну боротьбу?
10. Які є види базових стратегій конкуренції?
11. Які типи конкурентної поведінки можуть бути покладені в основу розробки конкурентної стратегії підприємства?
12. Охарактеризуйте особливості матриці McKinsey як інструмент аналізу конкурентних позицій підприємства.
13. Які є системні критерії оцінювання стратегічного стану підприємства?
14. Назвіть етапи процесу виконання SPACE-аналізу.

Теми рефератів

1. Взаємозв'язок стратегії розвитку і конкурентної стратегії підприємств різних галузей.
2. Характеристика функціональної форми конкуренції.
3. Характеристика предметної форми конкуренції.

Питання для самостійного вивчення

1. Структурний аналіз конкурентного оточення підприємства.
2. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів.
3. Основні типи конкурентних стратегій.

Інформаційні джерела

1. Алексич К.О. Стратегічний конкурентний аналіз як інструмент формування конкурентних переваг у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 10. Ч. 1. С. 10-17.
2. Бурденюк Т.Г. SPACE-аналіз як метод формування стратегічних альтернатив підприємства. Економічний аналіз: збірник наукових праць. 2011. № 3. С.44-50.
3. Войчак А.В., Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*. 2012. № 2. С. 50–53.
4. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. К.: КНЕУ, 2010. 312 с.
5. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: навчальний посібник 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
6. Пуліна Т.В. Взаємозв'язок стратегії розвитку і конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості. *Агросвіт*. 2013. № 20. С. 21-26.
7. Стратегічний аналіз галузі: навчальний посібник. За ред. Лотиш О.Я. Тернопіль: Економічна думка, 2019. 248 с.

Практичне заняття 7. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.

Мета заняття: засвоєння знань щодо сутності стратегічного планування; принципів стратегічного планування на підприємстві; етапів стратегічного планування на підприємстві; розробки стратегічних планів підприємств

Питання для обговорення

1. Сутність, мета та завдання стратегічного планування.
2. Принципи стратегічного планування на підприємстві.
3. Етапи стратегічного планування на підприємстві.
4. Розробка стратегічних планів підприємств.
5. Система показників та методи стратегічного планування.

Практичні завдання

Завдання 7.1. Визначити з наведеного переліку переваги та недоліки практичного застосування системи стратегічного планування. Відповідь внести в таблицю.

Переваги стратегічного планування	Недоліки стратегічного планування

1. Орієнтація на пошук альтернативних варіантів досягнення цілей, тобто допустимих цілей у межах визначених цілей та наявних обмежень.

2. Зв'язок поточних рішень з майбутніми результатами, організоване осмислення рішень (усупереч спонтанному прийняттю) з прогнозуванням їхніх наслідків.

3. Догматична гіперболізація значення цифрових показників.

4. Недостатній рівень організаційного, соціально-психологічного та фінансового забезпечення стратегічного планування.

5. Відсутність необхідної інформації для прийняття стратегічних рішень та розробки стратегічних планів; як наслідок, спостерігається низький рівень обґрунтованості планових документів.

6. Відсутність альтернативних планів.

7. Свідома підготовка майбутнього та до майбутнього.

8. Розподіл відповідальності не лише між напрямками діяльності, а й між поточною та майбутньою діяльністю.

9. Недостатнє використання науково-методичного інструментарію планування: сценаріїв і методів ситуаційного планування.

10. Слабко розвинена система поточного аналізу, контролю та коригування стратегічних планів.

11. Недосконала система стимулювання працівників, які беруть участь у розробці та виконанні стратегічних заходів.

12. Визначення можливостей і загроз, сильних та слабких сторін діяльності підприємства, врахування їх при встановленні цілей і формулюванні стратегій для забезпечення впливу на ці аспекти вже сьогодні.

Завдання 7.2. Дати відповідну характеристику бар'єрам стратегічного планування.

Бар'єри стратегічного планування	Характеристика бар'єру
1	2
1.____ Негативний досвід	А) В сучасній економіці України характерні невизначеність та нестабільність. Раптові або швидкі зміни, технологічні, організаційні та інші інновації, підвищення конкуренції, а також вплив багатьох інших чинників створюють враження про неможливість оцінки майбутніх шансів і загроз, а тому майже унеможливають планування
2.____ Нерозвиненість теорії та методів планування	Б) У деяких країнах накопичено негативний досвід директивного планування, яке було проявом переважно командно-адміністративного, а не економічного методу керівництва. Відмова від застарілих прийомів та методів планування взагалі призвела до спростування планування на рівні підприємства: «старі» плани виявилися не потрібними, а для складання нових персонал не має знань, умінь і навичок, не створено інформаційно-методичне забезпечення та механізми розробки й реалізації планів, не встановлено нові взаємовідносини
1	2
3.____ Середовище	В) Будь-які зміни підвищують невизначеність у функціонуванні підприємства, що породжує спроби персоналу запобігти цим змінам та надалі використовувати звичні методи роботи. Цей опір проявляється у відстрочках дій, підвищенні витрат часу, грошей, матеріально-технічних ресурсів, а також у свідомому чи несвідомому намаганні нівелювати заходи, пов'язані з перетворенням системи. Розрізняють особистий, груповий опір та опір організацій. Чим вищий рівень змін має відбутися, тим більшого опору змінам слід очікувати
4.____ Небажання встановлювати цілі та розробляти стратегії	Г) Відправна точка планування – мета, яка визначає орієнтир, до якого спрямована діяльність підприємства. Але не кожне підприємство користується у своїй діяльності обґрунтованими цілями, оскільки сучасному керівництву притаманні недооцінка необхідності цільової спрямованості управління, небажання брати на себе відповідальність за наслідки досягнення чи недосягнення мети; страх помилитися та втратити авторитет з-поміж партнерів і підлеглих; відсутність знань та здібностей для встановлення цілей, а також відсутність мотивації
5.____ Опір змінам	Д) Криза вітчизняних підприємств є специфічною за багатьма ознаками (наприклад, неплатежі, потенційно місткий ринок, низький рівень офіційних доходів), які теоретично не визначено та методично не обґрунтовано. Світовий досвід не дає відповідей на ці запитання у повному обсязі. Потрібні наукові дослідження для створення методів перетворення вітчизняних підприємств у ринково-орієнтовані фірми з найменшими втратами
6.____ Обмеження (матеріали, час та гроші)	Е) Швидкій реалізації цілей, визначених у планах будь-якого рівня, завжди заважають усілякі обмеження. До загальних обмежень можна віднести: урядові заходи щодо регулювання окремих галузей, видів діяльності тощо; екологічні норми та обмеженість певних видів ресурсів, у тому числі людських певного рівня кваліфікації; високий рівень конкуренції в галузі або на певній території; нерозвиненість методів сучасного планування та нестача інформації тощо. Кожне підприємство в процесі планування мусить враховувати ці обмеження і передбачати в планах заходи щодо їхнього пом'якшення або усунення

Завдання 7.3. Дати відповідну характеристику етапам процесу подолання бар'єрів.

Назва етапу	Характеристика етапу
1.____ Початок процесу подолання бар'єрів «згори»	А) Важливим є те, що кожна посадова особа, яка бере участь у реалізації планів, має змогу впливати на швидкість виконання окремих заходів, їх порядок та зміст, проте такий вплив може мати, як позитивний, так і негативний характер. Доцільно залучати якомога більшу кількість фахівців – представників різних зацікавлених сторін. Це сприяє кращій обґрунтованості планів, їхній координації
2.____ Визнання існування обмежень	Б) План – це інструмент, який окреслює перспективу розвитку об'єкта з урахуванням існуючих нормативно-законодавчих, часових та ресурсних обмежень. Плани мають містити перелік заходів щодо пом'якшення або уникнення обмежень
3.____ Встановлення ефективних зв'язків	В) Дійові та обґрунтовані плани можна розробити за участю всіх зацікавлених підсистем усередині підприємства та інших організацій, які надають необхідну інформацію, беруть участь в узгодженні інтересів, висувають пропозиції щодо змісту планів та механізмів їхнього виконання. Ці проблеми можна розв'язати лише за допомогою добре налагоджених комунікаційних зв'язків
4.____ Участь усіх підсистем підприємства у плануванні	Г) Відхилення від спрогнозованих подій можуть бути досить значними. Тоді з метою запобігання кризі управління підприємством керівництво може перейти до виконання альтернативних (запасних) планів, які здебільшого відповідають ситуації, що склалася
5.____ Перевірка та вдосконалення	Д) Динамічне середовище створює умови, за яких коригування планів є необхідним. На етапі розробки планів треба передбачити процедури внесення змін, причому корективи не повинні сприйматися як «порушення правил», особливо тоді, коли нові заходи ведуть до вдосконалення планів
6.____ Розробка альтернативних планів	Е) Процес перетворень має початися «згори». При чому це стосується як вищих ешелонів влади в державі, так і керівників кожного суб'єкта господарської діяльності. Кожен керівник має усвідомити важливість планування й планового розвитку керованої ним системи

Завдання 7.4. Дати відповідну характеристику принципам стратегічного планування на підприємстві.

Принципи	Характеристика принципу
1	2
1.____ Цілевстановлення та цілереалізація	А) Реакція на середовище, що змінюється, шляхом переходу на заздалегідь обґрунтовані та визначені альтернативи
2.____ Багатоваріантність, альтернативність та селективність	Б) Урахування часових характеристик і характеру змін, що відбуваються на підприємстві згідно з етапами «життєвих циклів» (підприємства та пов'язаних з ним окремих підсистем); цьому сприяє наявність надійного зворотного зв'язку
3.____ Глобальність, системність, комплексність і збалансованість	В) Всі заходи та шляхи їхнього здійснення, передбачені в системі стратегічного планування, спрямовано на встановлення та досягнення цілей (стратегічних орієнтирів): система планування відповідальна за це. Відповідність цьому принципу свідчить про дієвість планів, які цінні тим, що дають змогу досягти результатів

1	2
4.____ Наступність і послідовність	Г) Стратегічні зміни мають впроваджуватися в певному порядку з урахуванням досягнутих результатів і специфічних особливостей процесів та явищ
5.____ Безперервність	Д) Стратегічна діяльність є складним процесом, зупинка якого повертає підприємства у початкову позицію
6.____ Наукова та методична обґрунтованість	Е) Використання поширених науково-методичних підходів допомагає розробляти реальні плани, узгоджені з параметрами зовнішнього та внутрішнього середовища
7.____ Реалістичність, досяжність	Є) Врахування особливостей функціонування об'єкта, відносно якого розробляються стратегічні плани, та можливості досягнення певних параметрів
8.____ Гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію	Ж) Орієнтація на охоплення окремими стратегіями всіх аспектів діяльності об'єкта та взаємозв'язок між ними; в межах стратегічного планування готують систему рішень, а не окремі рішення; спрямованість на зміну ситуації зовні та всередині підприємства
9.____ Ефективність і соціальна орієнтованість	З) Орієнтація на розв'язання складних проблем, які існуватимуть у довгостроковій перспективі; неможливість усунення їх одномоментним заходом спонукає до обґрунтованих, послідовних, складних заходів
10.____ Кількісна та якісна визначеність	И) Забезпечення, з одного боку, перевищення результатів, передбачених плануванням над витратами, потрібними для його здійснення; з іншого – розв'язання не лише суто виробничих проблем, а й участь у пом'якшенні суспільних проблем
11.____ Довгостроковість заходів	Й) Планування має дати певні орієнтири, які відіграватимуть роль контрольних точок, але не можна процес планування звести лише до розрахунків показників, забуваючи про сутність процесів, які потрібно здійснити

Завдання 7.5. Встановити відповідність між принципами стратегічного планування та їх характеристикою

Принципи	Характеристика принципу
1.____ Єдності	А) Процес планування на підприємстві повинен відбуватися постійно, в межах встановленого циклу
2.____ Участі	Б) Будь-який план повинен бути складений з таким ступенем точності, яка тільки сумісна з невідомістю, що нависає над долею фірми
3.____ Безперервності	В) Означає, що кожен членекономічної організації стає учасником планової діяльності незалежно від посади й функцій, що виконуються
4.____ Гнучкості	Г) Полягає в наданні планам і процесу планування здатності змінювати свою спрямованість у зв'язку з виникненням непередбачуваних обставин
5.____ Точності	Д) Передбачає, що планування в економічній організації повинне мати системний характер

Завдання 7.6. Визначити відповідність характеристик стадій стратегічного планування згідно досліджень представників Школи стратегій

Стадія	Характеристика стадії
1.____ Постановки завдань	А) Оцінка зовнішніх умов організації
2.____ Зовнішнього аудиту	Б) Розроблення широких процедур, покликаних пояснити і там, де це можливо, кількісно уявити цілі (завдання) організації
3.____ Внутрішнього аудиту	В) Оцінка внутрішніх умов організації
4.____ Операціоналізації стратегії	Г) Конкретизація стратегії щодо термінів, вибудовування ієрархії завдань, бюджетів; складання програм реалізації стратегії

Завдання 7.7. Визначити відповідність характеристик розділів стратегічного плану підприємства

Найменування розділу	Характеристика розділу
1._____ Корпоративна місія	А) Потрібно вказати межі ринку, у тому числі враховувати чуттєвість ринку та інтенсивність конкуренції (а саме: наявність і можливість появи нових конкурентів, їх слабкі та сильні сторони)
2._____ Продукція	Б) Повинен містити характеристики аспектів, що стосуються продукції підприємства
3._____ Конкуренція	В) Визначають групу підрозділів (окремих господарських одиниць), які належать одному суб'єкту господарювання. «Діловий портфель» може бути залежно від специфіки його формування: а) диверсифікованим; б) синергетичним; в) змішаним (конгломеративним). У цьому розділі повинні бути передбачені: структурні зміни портфеля (планові придбання та продажі підприємства); способи реструктуризації підприємства
4._____ Ринки	Г) Містить перелік усіх інновацій, оскільки власне досягнення мети (цілей) стратегічного плану здійснюється шляхом інновацій – нововведень
5._____ Ресурси	Д) Потрібно оцінити ресурси, що використовуються для підтримки стратегії. Тут плануються: величина і структура основного та оборотного капіталів; виробничі потужності підприємства; кредиторська і дебіторська заборгованості; інвестиції (обсяг і напрям використання)
6._____ Діловий портфель	Е) Дається оцінка змін, до яких можуть вдатися конкуренти, і заходів, які потрібно здійснити для того, щоб повною мірою використати власні конкурентні переваги. Ці заходи можуть стосуватися: вибору ефективних ринків збуту і диференціації продукції; забезпечення рівня витрат нижче і рівня рентабельності вище середньогалузевого рівня; створення вхідних конкурентних бар'єрів за рахунок диференціації продукції, зниження цін, ноу-хау тощо; створення вихідних бар'єрів за рахунок високої капіталомісткості виробництва, ліквідації великих виробничих потужностей, списання великих інвестицій тощо; досягнення рівнів задоволення потреб вищих, ніж у конкурентів
7._____ Інновації	Є) Повинен віддзеркалювати існуючу для підприємства можливість на ринку задовольняти конкретні види потреб шляхом постачання продукції для певної категорії споживачів в умовах конкуренції з певною групою інших виробників. У цьому розділі повинні бути чітко сформульовані рішення, що стосуються: характеру продукції фірми; визначення оптимальних товарних ніш для товарів фірми та стратегії обслуговування

Завдання 7.8. Визначити відповідність характеристик розділів стратегічного плану підприємства

Найменування розділу	Характеристика розділу
1	2
1._____ Стан та перспективи розвитку макро- та мікросередовища підприємства	А) Відображається оцінка стратегій підприємства за такими напрямками: - оцінка відповідності стратегії стану та вимогам зовнішнього середовища; - оцінка відповідності стратегії потенціалу підприємства: комплементарність зв'язків між стратегіями, відповідність ресурсному потенціалу, відповідність елементів моделі «7-s» обраній стратегії; - оцінка ступеня прийнятності ризику, обумовленого стратегією

1	2
2._____ Місія та стратегічні цілі	Б) Відображається перелік функціональних стратегій підприємства, визначаються заходи реалізації кожної функціональної стратегії, відповідні дії, обсяг і види необхідних ресурсів та витрати часу, статті витрат та відповідальна особа за виконання кожного заходу
3._____ Напрямки та заходи створення конкурентних переваг підприємства	В) За результатами аналізу наявні сильні сторони підприємства, оцінка конкурентоспроможності, конкурентної позиції підприємства та стратегічні фактори успіху. Відображається перелік конкурентних переваг, які необхідно забезпечувати тривалий час
4._____ Стратегія розвитку підприємства	Г) Відображається перелік підприємницьких стратегій підприємства, визначаються заходи їх реалізації, дії щодо кожного заходу, обсяг та види необхідних ресурсів, витрати часу, стаття витрат та відповідальна особа за виконання заходів
5._____ Функціональні стратегії	Д) Характеристика макро- та мікросередовища підприємства, тенденції розвитку галузі, характеристика конкурентного середовища, стратегічних груп конкурентів галузі. Надається прогноз розвитку ринку діяльності підприємства та характеристика стратегічних проблем підприємства за їх важливістю
6._____ Підприємницькі стратегії	Е) Підприємство встановлює бажані напрямки й орієнтири своєї діяльності: бачення, місію, комплекс цілей
7._____ Оцінка стратегій	Є) Формулюється загальна стратегія. Відображається можливий потенціал підприємства, КФУ, можливості зовнішнього оточення, які враховані в стратегії. Визначається перелік заходів для реалізації стратегій, відповідні дії, обсяг та види необхідних ресурсів, витрати часу кожного заходу, зазначається стаття витрат, а також відповідальна особа за виконання кожного заходу

Завдання 7.9. Навести перелік відповідних показників розділів стратегічних планів

Розділи стратегічних планів	Перелік показників
1._____ План маркетингу	А) Прибутковість, рентабельність (у тому числі ROE, ROI, ROA тощо), авансовий капітал в обороті, структура капіталу, коефіцієнти ліквідності, фінансової усталеності тощо
2._____ План з виробництва	Б) Обсяг продукції у натуральних показниках: собівартість, рівень витрат на виробництво, ефективність виробництва, рівень використання виробничих потужностей, рівень якості (зокрема сертифікації), техніко-організаційний рівень виробництва тощо
3._____ Фінансовий план	В) Науково-технічний рівень розробок, витрати, дослідження та розробки, патентна «чистота» розробок, рівень науково-технічного потенціалу тощо
4._____ План стосовно персоналу	Г) Обсяги і приріст продажу, частка ринку та її зміни, витрати й ефективність роботи служби маркетингу, ціни та їх динаміка тощо
5._____ План із НДДКР	Д) Чисельність, структура, плинність кадрів, рівень і динаміка заробітної плати, рівень кваліфікації тощо

Завдання 7.10. Визначити відповідність характеристик проблем стратегічного планування їх видам

Види проблем	Характеристика проблем стратегічного планування
1._____ Стандартні (добре структуровані)	А) Їх характерною рисою є невисокий рівень тісноти зв'язків. На результативну ознаку впливає багато факторних ознак-причин. Їх вплив відбивається у змінах результативної ознаки в дуже великому інтервалі значень «від» і «до» (приклад – визначення рівня врожайності сільськогосподарських культур; визначення складу й структури населення в плановому періоді тощо)
2._____ Структуровані	Б) Зв'язки суворо детерміновані, тобто зміна фактора-причини приводить до однозначної зміни результативної ознаки (приклад такої проблеми: визначити, скільки буде потрібно умовного палива для виробництва певної кількості електроенергії на теплових станціях)
3._____ Слабоструктуровані	В) Зв'язки в проблемах такого типу можуть бути встановлені лише на основі логічного аналізу. Зміну результативної ознаки важко передбачити (приклад проблеми – розвиток науки й техніки у довгостроковій перспективі)
4._____ Неструктуровані	Г) У таких проблемах зв'язки носять корелятивний характер високого ступеня тісноти. Зміни факторних ознак відбиваються в результативній ознаці, як правило, з певним інтервалом «від» і «до», але нерідко однозначно (наприклад, визначення темпів зростання продуктивності праці залежно від динаміки її фондоозброєності й енергооснащеності)

Запитання для контролю знань

1. У чому полягає сутність стратегічного планування?
2. Що є метою стратегічного планування підприємства?
3. Які основні завдання стратегічного планування підприємства?
4. Які є принципи стратегічного планування?
5. Вкажіть етапи стратегічного планування на підприємстві.
6. Охарактеризуйте структуру стратегічного плану підприємства.
7. Назвіть характерні риси сучасного стратегічного планування підприємства.
8. Які ви знаєте системи показників у стратегічному плануванні?
9. Які вимоги до показників, що використовуються в стратегічному плануванні?
10. Що таке методика стратегічного планування?
11. Охарактеризуйте основні методи стратегічного планування.

Теми рефератів

1. Стратегічне планування як наука.
2. Цілі як орієнтир стратегічного планування
3. Системний підхід у стратегічному плануванні.

Питання для самостійного вивчення

1. Стратегічне планування як функція управління.
2. Типи стратегічного планування та їх особливості.
3. Інструментарій стратегічного планування підприємств.

Інформаційні джерела

1. Берданова О.В, Вакуленко В.М, Тертичка В.В. Стратегічне планування: навчальний посібник. Львів, 2008. 138 с.
2. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 152 с.
3. Гурбик Ю.Ю., Сальнікова М.В., Курган П.О. Суть, принципи та етапи стратегічного планування на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2019. Вип. 20. С. 60-69.
4. Дикань В.А., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління: навчальний посібник. К., 2013. 272 с.
5. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: навчальний посібник. К., 2011. 440 с.
6. Карпіщенко О.І., Ілляшенко К.В., Карпіщенко О.О. Стратегічне планування: навчальний посібник. Суми, 2013. 446 с.
7. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: навчальний посібник. 2-е вид., стереотипне. Львів:Новий світ, 2000. 388 с.
8. Колесніков Г.О. Менеджерський словник: навчально-довідкове видання. Стратегічний менеджмент. навч. посіб./ За заг. ред. Бутка М. П. [М.П. Бутко, М.Ю. Дітковська, С.М. Задорожна та ін.]. К., 2016. 376 с.
9. Корецький М.Х., Дегтяр А.О., Даций О.І. Стратегічне управління: навчальний посібник. К., 2007. 240 с.
10. Костецька Н.І. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. *Інноваційна економіка*. 2020. 7-8. С. 65-71.
11. Кравченко В.О. Основи менеджменту: навчальний посібник. Одеса, 2012. 211 с.
12. Морозова М.Е. Стратегічне планування. Поняття і етапи стратегічного планування. *Scientific Journal Virtues*. 2019. Вип. 35. С. 267-270.
13. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент: навчальний посіб. К., 2006. 312 с.
14. Шатун В.Т. Основи менеджменту: навчальний посібник. Миколаїв, 2006. 376 с.
15. Швець Л.М. Процес стратегічного планування на підприємстві. *Економічний вісник Донбасу*. 2009. № 1(15). С. 142-152.

Практичне заняття 8. ВИБІР ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.

Мета заняття: закріплення знань щодо стратегічного конкурентного позиціонування підприємства на ринку; формування стратегічних альтернатив та вибір стратегії; реалізація стратегії на підприємстві

Питання для обговорення

1. Стратегічне конкурентне позиціонування підприємства на ринку.
2. Формування стратегічних альтернатив та вибір стратегії.
3. Реалізація стратегії на підприємстві.

Практичні завдання

Завдання 8.1. Встановити відповідність між найменуванням базових стратегій розвитку та їх характеристикою

Найменування стратегії	Характеристика стратегії
1.____ Обмеженого розвитку	А) Для цієї стратегії характерне встановлення цілей нижче за рівень, досягнутий у попередньому періоді. До цієї стратегії вдаються у тих випадках, коли показники діяльності підприємства набувають тенденції до погіршення та відсутні ефективні засоби зміни такої ситуації. Ці стратегії реалізуються тоді, коли підприємство потребує перегрупування сил після тривалого періоду зростання або у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності, коли спостерігаються спади та кардинальні зміни в економіці, наприклад, структурна перебудова тощо.
2.____ Зростання	Б) Ця стратегія найчастіше застосовується в динамічних галузях з технологією, що часто змінюється. Для неї характерним є встановлення щорічно значного перевищення рівня розвитку над рівнем попереднього року
3.____ Стратегія цілеспрямованого скорочення	В) Є будь-яким поєднанням розглянутих стратегічних альтернатив. Цієї стратегії дотримуються, як правило, великі підприємства, що функціонують у кількох галузях.
4.____ Комбінована стратегія	Г) Її обирає більшість підприємств у галузях зі стабільною технологією. Цілі розвитку встановлюються від «досягнутого» та коригуються за зміни умов. Це найлегший, найзручніший та найменш ризикований спосіб дій

Завдання 8.2. Встановити відповідність між типами стратегій концентрованого зростання та їх характеристикою

Типи стратегій	Характеристика стратегії
1.____ Стратегія посилення позиції на ринку	А) Має на меті зростання обсягу продажу з допомогою організації виробництва та реалізації нового товару на вже освоєному підприємством ринку. Ця стратегія спрямована на зростання продажів за рахунок розробки поліпшених чи нових товарів, орієнтованих на ті ринки, на яких діє підприємство
2.____ Стратегія розвитку ринку	Б) Полягає у пошуках нових ринків для вже виробленого продукту. Ціль цих стратегій – зростання обсягу продажів шляхом впровадження наявних товарів на нові ринки. Тут також є низка напрямків: 1) нові сегменти: звернутися до нових сегментів на тому самому регіональному ринку; 2) нові канали збуту: ввести товар в іншу мережу, яка помітно відрізняється від наявних; 3) територіальна експансія: впровадитись в інші регіони країни чи інші країни.
3.____ Стратегія розвитку продукту	В) Посилення позиції підприємства на ринку відбувається у вигляді активних дій з просування товару, залучення нових користувачів товарів тощо. Цей тип стратегій вимагає реалізації великих маркетингових зусиль. Можливі також спроби здійснення так званої горизонтальної інтеграції, коли підприємство спробує встановити контроль над своїми конкурентами

Завдання 8.3. Встановити відповідність між типами стратегій інтегрованого зростання та їх характеристикою

Типи стратегій	Характеристика стратегії
1. ___ Стратегія зворотної вертикальної інтеграції	А) Виявляється у зростанні підприємства за рахунок придбання чи посилення контролю за структурами, що є між підприємством і кінцевим споживачем системами розподілу та продажу. Цей тип інтеграції вигідний, коли розширюються посередницькі послуги чи підприємство неспроможне знайти посередників з якісним рівнем роботи
2. ___ Стратегія вертикальної інтеграції, що рухається вперед	Б) Спрямована на зростання підприємства за рахунок придбання чи посилення контролю за постачальниками. Реалізація цієї стратегії може дати підприємству дуже сприятливі результати, зменшиться її залежність від коливання цін на комплектуючі і від запитів постачальників

Завдання 8.4. Встановити відповідність між типами стратегій цілеспрямованого скорочення бізнесу та їх характеристикою

Типи стратегій	Характеристика стратегії
1. ___ Стратегія ліквідації	А) Полягає у тому, що підприємство закриває чи продає одне із своїх підрозділів чи бізнесів для того, щоб здійснити довгострокову зміну кордонів ведення бізнесу
2. ___ Стратегія «збирання врожаю»	Б) Її основною ідеєю є пошук можливостей зменшення витрат діяльності. Реалізація цієї стратегії пов'язана зі зниженням виробничих витрат, підвищенням продуктивності, скороченням найму та навіть звільненням персоналу, припиненням виробництва прибуткових товарів та закриттям збиткових потужностей
3. ___ Стратегія скорочення	В) Здійснюється, якщо підприємство не може вести подальший бізнес
4. ___ Стратегія скорочення витрат	Г) Орієнтує отримання максимального доходу в короткостроковій перспективі. Ця стратегія застосовується до безперспективного бізнесу, який може бути прибутково проданий, але може принести дохід під час розпродажу наявних товарів за максимального скорочення всіх видів витрат

Завдання 8.5. Встановити відповідність між типами стратегій диверсифікованого зростання та їх характеристикою

Типи стратегій	Характеристика стратегії
1	2
1. ___ Стратегія концентричної диверсифікації	А) Полягає в тому, що підприємство розширюється за рахунок виробництва нових продуктів, що технологічно не пов'язані з вже виробленими, які реалізуються на нових ринках. Це одна із найскладніших для реалізації стратегій розвитку. Її успішне здійснення залежить від багатьох чинників, зокрема, від компетентності наявного персоналу, особливо менеджерів, сезонності в житті ринку, наявності необхідних сум грошей тощо
2. ___ Стратегія горизонтальної диверсифікації	Б) Базується на пошуку та використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів, які є у існуючому бізнесі. Тобто, існуюче виробництво залишається у центрі бізнесу, а нове виникає з тих можливостей, які є у освоєному ринку, використовуваній технології чи в інших сильних сторонах функціонування підприємства

1	2
3. ____ Стратегія конгломеративної диверсифікації	В) Передбачає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нової технології, яка відрізняється від використовуваної. При цій стратегії підприємство повинне орієнтуватися на виробництво таких технологічно не пов'язаних продуктів, які використовували вже наявні можливості підприємства, наприклад, у сфері поставок

Завдання 8.6. Встановити відповідність між способами дій при формулюванні стратегії та їх характеристикою

Способи дій	Характеристика способів дій
1. ____ Підприємницький	А) Відповідно до цієї моделі процес формування стратегічних альтернатив здійснюється підсвідомо лідером, зазвичай підприємцем, на основі глибокого розуміння логіки даного виду бізнесу та достатньо повного знання ситуації. Це дає йому можливість сформулювати своє бачення проблеми, шляхів вирішення та просування до майбутнього. Основна увага зосереджується на можливостях зростання підприємства, поточні проблеми відходять на другий план. Особистий та неформальний характер бачення надає стратегії гнучкості та результативності
2. ____ Альтернативний спосіб дій чи навчання за допомогою досвіду	Б) Розглядає вироблення стратегії як цілком усвідомлений і контрольований розумовий процес, що знаходить своє матеріальне втілення у системі планів. Здійснюється як активний пошук нових можливостей, так і оперативне вирішення існуючих проблем. Ця класична модель передбачає наявність централізованого штату та націлена на досягнення певного стратегічного стану підприємства у навколишньому середовищі. Такі стратегії розробляються фахівцями-плановиками, керівник яких виступає як головний організатор їх роботи
3. ____ Плановий спосіб дій	В) Виходить із можливості та необхідності коригування стратегії під впливом зовнішніх імпульсів, що виникають у ході її реалізації. Характеризується більшою мірою оперативним вирішенням існуючих проблем, ніж пошуком нових можливостей. Формована стратегія фрагментарна та створюється розробниками, які готові переглянути обрану лінію поведінки. Стратегічні рішення приймаються в рамках багатостороннього діалогу більшої кількості співробітників різних рангів за умови мінімального втручання та контролю з боку керівництва. Такий спосіб дій є типовим для багатьох великих підприємств

Завдання 8.7. Встановити відповідність між найменуваннями етапів діяльності керівництва підприємства на стадії реалізації стратегії та їх характеристикою

Етап	Характеристика етапу
1	2
1. ____ Поглиблене вивчення стану середовища, цілей та розроблених стратегій	А) Полягає у проведенні тих необхідних змін на підприємстві, без яких неможливо розпочати реалізацію стратегії. Для цього складається сценарій можливого опору змін, розробляються заходи щодо усунення або зменшення до мінімуму реального опору та закріплення проведених змін

1	2
2. ____ Розробка комплексу рішень щодо ефективного використання наявних у підприємства ресурсів	Б) На цьому етапі вирішуються такі основні завдання: - з'ясування сутності висунутих цілей, вироблених стратегією, їх коректності та відповідності один одному, а також стану середовища; - доведення ідей стратегічного плану та сенсу цілей до співробітників підприємства з метою підготовки умов для їх залучення до процесу реалізації стратегій
3. ____ Внесення змін до організаційної структури підприємства	В) На цьому етапі проводиться оцінка ресурсів, їх розподіл та приведення у відповідність до реалізованих стратегій. Для цього складаються спеціальні програми, виконання яких має сприяти розвитку ресурсів
4. ____ Проведення змін	Г) Здійснюється в тому випадку, якщо цього вимагають нові обставини
5. ____ Коригування стратегічного плану	Д) На цьому етапі вище керівництво приймає рішення про внесення змін до чинної організаційної структури з метою досягнення найкращих результатів реалізації стратегії

Завдання 8.8. Встановити відповідність між типами стратегічних змін на підприємстві та характеристикою змін

Тип змін	Характеристика змін
1. ____ Перебудова організації	А) Здійснюється у тому випадку, коли підприємство виходить на ринок з новим товаром та прагне завоювати для нього покупців. У цьому випадку зміни зачіпають виробничий процес та маркетинг
2. ____ Радикальне перетворення підприємства	Б) Передбачає фундаментальні зміни, що стосуються місії та організаційної культури підприємства. Цей тип змін характерний для ситуації, коли підприємство змінює свою галузь та відповідно продукт і місце на ринку
3. ____ Помірне перетворення підприємства	В) Пов'язані з проведенням перетворень у маркетинговій сфері з метою підтримки інтересу до продукту підприємства. Ці зміни не є суттєвими, та їх проведення мало зачіпає діяльність підприємства загалом
4. ____ Типові зміни	Г) Проводиться на стадії виконання стратегії у тому випадку, якщо підприємство не змінює галузі, але при цьому в ньому відбуваються зміни, викликані, наприклад, його злиттям з аналогічним підприємством. У цьому випадку злиття різних культур, поява нових продуктів та вихід на нові ринки потребують сильних внутрішньо організаційних змін, що стосуються організаційної структури

Завдання 8.9. Встановити відповідність між назвами методів проведення стратегічних змін та характеристикою методів

Метод	Характеристика методу
1. ____ Примусовий	А) Реалізовується за будь-яких умов
2. ____ Адаптивний	Б) Використовується тоді, коли стан зовнішнього середовища змінюється стрімко та непередбачувано
3. ____ Кризовий	В) Передбачає застосування влади для подолання спротиву
4. ____ Управління спротивом	Г) Реалізується шляхом поступових незначних змін протягом тривалого періоду
5. ____ Метод, заснований на поетапному підході	Д) Передбачає те, що процес управління підрозділяється на етапи, при цьому в кінці кожного етапу відбувається реалізація програми впровадження з використанням власної системи мотивації

Запитання для контролю знань

1. Які є основні стратегії розвитку підприємства та стратегічного конкурентного позиціонування організації на ринку?
2. У чому полягає другий етап стратегічного управління підприємством?
3. Як відбувається формування стратегічних альтернатив та вибір стратегії?
4. У чому полягає третій етап стратегічного управління підприємством та як відбувається реалізація стратегії підприємства?

Теми рефератів

1. Етапи процесу реалізації стратегії на підприємстві.
2. Проблеми реалізації стратегії на підприємстві.
3. Підходи до реалізації стратегічних змін, розроблених консалтинговою компанією ADL.

Питання для самостійного вивчення

1. Підходи до управління реалізацією стратегічних змін на підприємстві.
2. Управління опором змінам у процесі реалізації стратегії підприємства.
3. Організаційне забезпечення реалізації стратегії на підприємстві.

Інформаційні джерела

1. Брінь П.В. Стратегічний менеджмент: конспект лекцій. Харків: НТУ «ХПІ», 2007. 92 с.
2. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.
3. Пастух К.В. Стратегічне управління: конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 60 с.
4. Сасенко М.Г. Стратегічне управління підприємством. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/488/1/стратегічне%20управління%20підприємство м.pdf>. 130 с.

Практичне заняття 9. КОНТРОЛЬ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.

Мета заняття: закріплення знань стосовно сутності, завдань, типів та етапів стратегічного контролю на підприємстві.

Питання для обговорення

1. Сутність, завдання та типи стратегічного контролю на підприємстві.
2. Етапи процесу контролю реалізації стратегії на підприємстві.

Практичні завдання

Завдання 9.1. Встановити відповідність між типами стратегічного контролю та їх характеристикою

Типи стратегічного контролю	Характеристика типів стратегічного контролю
1.____ Стратегічний «контроль передумов»	А) Обіймає обидва вищезгаданих типів контролю, створює єдину систему, спрямовану на контроль усіх етапів стратегічного управління. Стратегічний нагляд, на відміну від стратегічного контролю передумов та контролю реалізації, не має жорстокого переліку об'єктів. Його роль полягає в об'єднанні двох взаємодоповнюючих типів контролю
2.____ Стратегічний «контроль реалізації»	Б) Постійна перевірка ступеня обґрунтованості та актуальності посилань, на яких розроблявся «стратегічний набір», оцінка ступеня ризикованості чинників, що не могли бути врахованими, оскільки знаходяться поза впливом підприємства
3.____ «Стратегічний нагляд»	В) Перевірка за заздалегідь обраними параметрами у визначений час процесу виконання стратегічних планів, проектів та програм, формулювання заходів і внесення своєчасних коректив у процес, який є об'єктом контролю. Недооцінка коригуючої складової «стратегічного контролю» призводить до зведення його до простого спостереження без втручання в процес стратегічних змін.

Завдання 9.2. Встановити відповідність між властивостями стратегічного контролю як управлінської діяльності та їх характеристикою

Властивості контролю	Характеристика властивості контролю
1	2
1.____ Всеосаяжність та об'єктивність	А) Повинен мати безперервний та регулярний, невідворотний плановий характер
2.____ Стратегічна спрямованість	Б) Має бути зрозумілим для тих, кого контролюють і перевіряють
3.____ Регулярність	В) Має орієнтуватися на кінцеві результати, в цьому контексті контроль розглядається як засіб досягнення цілей
4.____ Гнучкість	Г) Має не заважати виконанню основної роботи
5.____ Відповідність змісту робіт, що контролюються	Д) Має відповідати змісту тих робіт, які контролюються, перевіряти не лише кількість і термін, але і якість роботи
6.____ Доступність	Е) Має не обмежуватися виявленням фактичного стану об'єкта контролю, а й супроводжуватись відповідними рішеннями
7.____ Своєчасність	Є) Має бути зорієнтованим на адекватне відображення досягнутих параметрів відносно встановлених цілей та обраних стратегій
8.____ Дієвість	Ж) Має бути своєчасним, щоб можна було скоригувати процеси, що відбуваються. Має відповідати вимозі: затрати на його проведення не можуть перевищувати ті результати, яких досягають у процесі контролю

Завдання 9.3. Встановити відповідність між етапами системи контролю реалізації стратегії та їх характеристикою

Етапи стратегічного контролю	Характеристика етапів
1. ____ Визначення показників, за якими оцінюють реалізацію стратегії	А) Якщо реальний стан параметра контролю дорівнює або кращий від бажаного результату, то коригуючих дій здебільшого не відбувається. Коли ж він нижчий від запланованого, то виявляють причину цього відхилення і коригують як самі цілі, так і засоби їхнього досягнення
2. ____ Вимірювання та відстеження параметрів контролю	Б) Показники безпосередньо пов'язані з цілями, яких треба досягти під час реалізації стратегії
3. ____ Порівняння реального стану параметрів контролю з бажаним для визначення рівня їхнього виконання	В) Висувають особливі вимоги до інформації – вона має надходити своєчасно для прийняття необхідних рішень щодо коригування стратегії; містити дані, які б адекватно відображали стан контрольованих процесів; вказувати на час збору інформації
4. ____ Оцінка результату порівняння та прийняття рішення щодо його можливого коригування	Г) Розрізняють чотири можливі підходи до побудови такої системи на основі ринкових показників функціонування підприємства: виконання цілей окремими структурними підрозділами; контроль за правильністю виконання визначених процедур і правил здійснення окремих дій; самоконтроль працівників за досягненням результатів з позицій інтересів підприємства

Завдання 9.4. Встановити відповідність між напрямками оцінювання стратегії підприємства та їх характеристикою

Напрями оцінювання стратегії	Характеристика напрямів оцінювання стратегії
1	2
1. ____ Відповідність обраної стратегії стану та вимогам середовища	Перевіряється те, наскільки стратегія, пов'язана з вимогами основних суб'єктів середовища, якою мірою враховані чинники динаміки ринку та розвитку життєвого циклу продукту, чи приведе реалізація стратегії до появи нових конкурентних переваг
2. ____ Відповідність обраної стратегії потенціалу та можливостям підприємства	Оцінюється: наскільки обрана стратегія пов'язана з іншими стратегіями; чи відповідає стратегія можливостям персоналу; чи забезпечить існуюча структура успішну реалізацію стратегії; чи вивірена програма реалізації стратегії в часі тощо
3. ____ Прийнятність ризику, закладеного в стратегії	Оцінюється за напрямками: чи реалістичні передумови, закладені в основу вибору стратегії; до яких негативних наслідків може призвести провал стратегії підприємства; чи виправдовує можливий позитивний результат ризик втрат від провалу реалізації стратегії

Запитання для контролю знань

1. Що таке стратегічний контроль?
2. Які властивості притаманні стратегічному контролю на підприємстві?
3. Охарактеризуйте типи стратегічного контролю.
4. Розкрийте суть основних етапів системи стратегічного контролю.

Теми рефератів

1. Сучасні тенденції розвитку стратегічного контролю.
2. Переваги зовнішнього контролю.
3. Проблеми оцінки стратегії.

Питання для самостійного вивчення

1. Порівняльна характеристика стратегічного та оперативного контролю.
2. Суб'єкти проведення стратегічного контролю на підприємстві.
3. Методи оцінки виконання стратегії.

Інформаційні джерела

- 1 Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.
- 2 Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління. навчальний посібник 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
- 3 Пастух К.В. Стратегічне управління: конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 60 с.
- 4 Саєнко М.Г. Стратегічне управління підприємством. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/488/1/стратегічне%20управління%20підприємство м.pdf>. 130 с. (дата звернення: 04.09.2023).

ЗМІСТ

1.	Мета і завдання навчальної дисципліни.....	3
2.	Зміст тем навчальної дисципліни.....	4
3.	Практична робота	5

Навчальне видання

РУСНАК
Алла Валентинівна
НАДТОЧІЙ
Ірина Ігорівна

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*Методичні вказівки
до практичних занять*

Формат 60×84¹/₁₆. Ум. друк. арк. 2,6. Тираж 100 пр. Зам. № 1407.

ВИДАВЕЦЬ
Національний університет кораблебудування
імені адмірала Макарова
просп. Героїв України, 9, м. Миколаїв, 54025
E-mail: publishing@nuos.edu.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2506 від 25.05.2006 р

