

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

# **СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**Методичні рекомендації  
до виконання практичних завдань  
та самостійної роботи студентів  
спеціальності 073 "Менеджмент"  
першого (бакалаврського) рівня**

**Харків  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця  
2017**

УДК 005.21(07.034)

С83

**Укладачі:** О. М. Ястремська

І. М. Геращенко

Затверджено на засіданні кафедри економіки, управління підприємствами та логістики.

Протокол № 6 від 09.05.2016 р.

*Самостійне електронне текстове мережеве видання*

**Стратегічний менеджмент** : методичні рекомендації до виконання практичних завдань та самостійної роботи студентів спеціальності 073 "Менеджмент" першого (бакалаврського) рівня [Електронний ресурс] / уклад. О. М. Ястремська, І. М. Геращенко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. – 52 с.

Подано методичні рекомендації до виконання практичних завдань та самостійної роботи з навчальної дисципліни. Наведено порядок підготовки та проведення семінарських і практичних занять, що визначається методичними рекомендаціями, та контрольні запитання і тести для самостійної роботи й самоконтролю.

Рекомендовано для студентів спеціальності 073 "Менеджмент" першого (бакалаврського) рівня.

**УДК 005.21(07.034)**

© Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2017

## Вступ

В умовах незалежної України відбувається процес формування нових орієнтирів та концептуальних підходів до економічного розвитку країни. Невід'ємною частиною реалізації соціально-економічного відродження України є стратегічний менеджмент, головна мета якого полягає у формуванні та реалізації стратегій функціонування підприємств. Сучасна освіта менеджерів зосереджена загалом у сфері поточного управління та недостатньо уваги приділяє формуванню знань, умінь і навичок зі стратегічного менеджменту. Сформувати такі компетентності дозволяє навчальна дисципліна "Стратегічний менеджмент".

Навчальна дисципліна "Стратегічний менеджмент" є нормативною для підготовки бакалаврів за спеціальністю "Менеджмент". Із метою найкращого засвоєння матеріалу студенти повинні до початку вивчення дисципліни опанувати знання і навички в галузі основ менеджменту, планування діяльності підприємства, операційного менеджменту, економіки підприємства та фінансів, маркетингу, щоб систематизувати інформацію, яка необхідна для обґрунтування, вибору та реалізації стратегії суб'єктів господарювання, приймати певні рішення щодо підвищення ефективності їхньої діяльності.

**Метою** вивчення дисципліни є формування у студентів системи професійних компетентностей з використання методів стратегічного менеджменту для вибору, обґрунтування та реалізації стратегій життєдіяльності підприємств різних галузей. **Об'єктом** вивчення є процес стратегічного менеджменту за основними функціями планування, організації, мотивації та контролю. **Предметом** навчальної дисципліни є вивчення теоретичних концепцій стратегічного менеджменту, методології та методик розроблення і реалізації стратегії організацій.

У процесі навчання студенти здобувають необхідні знання під час лекційних занять і виконання практичних завдань. Проблемні питання винесено на розгляд і обговорення під час семінарських занять. Також велике значення в процесі вивчення та закріплення знань має самостійна робота студентів. Після вивчення навчальної дисципліни "Стратегічний менеджмент" студенти набудуть основних **професійних компетентностей**, що полягають у здатності до вибору обґрунтованого підходу

з формування і реалізації стратегії, аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища, вибору виду стратегій, що формують стратегічний набір, визначення необхідності здійснення стратегічної організаційної реорганізації, оцінювання стратегічного потенціалу підприємства, здійснення стратегічного контролю результатів упровадження стратегій, мотивування працівників підприємства щодо участі в процесі стратегічного менеджменту.

У результаті вивчення навчальної дисципліни згідно з національною рамкою кваліфікації студент має **знати**:

сутність стратегічного менеджменту, наукові підходи до стратегічного менеджменту, передумови виникнення стратегічного менеджменту;  
сутність стратегічного планування, стратегій, їхню класифікацію;  
основні етапи розроблення та реалізації стратегії;  
місію, цілі організації;  
фактори зовнішнього та внутрішнього середовища організації;  
SWOT-аналіз;  
етапи формування стратегії;  
стратегічні альтернативи, методика їхнього оцінювання;  
конкурентні та функціональні стратегії;  
базові стратегічні підходи до обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку підприємства;  
особливості та дії в процесі реалізації стратегії;  
основні підходи до здійснення організаційних стратегічних змін;  
сутність, етапи та підходи до здійснення стратегічного контролю, мотивації.

У процесі вивчення навчальної дисципліни у студентів повинні бути сформовані **вміння**:

формулювати методологічні основи стратегічного менеджменту;  
виділяти етапи розроблення та реалізації стратегії;  
формулювати місію та цілі організації;  
аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище організації;  
проводити SWOT-аналіз;  
формулювати базові стратегії;  
визначати стратегічні альтернативи;  
визначати критерії оцінювання стратегічних альтернатив;  
формулювати конкурентні та функціональні стратегії;

користуватися законодавчою, нормативно-довідковою інформацією в процесі розроблення та реалізації стратегії організації;

використовувати методи стратегічного менеджменту та спеціальну літературу;

розробляти систему планів організації, основні напрями її діяльності;

розробляти плани розвитку організації та тактичні плани;

розробляти програми і плани – проекти;

здійснювати техніко-економічне обґрунтування стратегії розвитку організації;

**комунікації:**

ефективно формувати комунікативний процес у ході формування, вибору та реалізації стратегії;

здійснювати комунікації за всіма рівнями і функціональними зонами управління у внутрішньому середовищі підприємства;

здійснювати ефективні комунікації між підприємством і суб'єктами зовнішнього середовища, а саме: споживачами, партнерами, конкурентами, представниками владних структур;

**автономність і відповідальність:**

здатність до самостійного вибору методів, необхідних для використання в процесі ухвалення стратегічних управлінських рішень;

здатність до прийняття відповідальності за отримані результати в процесі стратегічного менеджменту.

Вивчення теоретичних положень навчальної дисципліни потребує закріплення. Із цією метою проводять семінарські та практичні заняття, що дозволяє здійснити поточну перевірку засвоєння студентами навчального матеріалу за окремими темами навчальної дисципліни. На семінарські та практичні заняття виносяться лише найважливіші та найскладніші питання. Решту питань студенти мають опрацювати самостійно. Під час підготовки до семінарських і практичних занять слід ознайомитися з конспектом лекцій за відповідною темою, вивчити понятійний апарат і усвідомити логіку навчального матеріалу. Для більш поглибленого вивчення матеріалу потрібно дослідити рекомендовані джерела до відповідної теми, а також підібрані самостійно літературні джерела.

# 1. Теми та плани семінарських занять

**Семінарське заняття** – форма навчального заняття, за якої викладач організовує дискусію навколо попередньо визначених тем, до яких студенти готують тези виступів. На кожному семінарському занятті викладач оцінює підготовлені студентами доповіді та презентації з окреслених питань (табл. 1), їхні виступи, активність у дискусії, вміння формулювати і відстоювати свою позицію тощо. Підсумкові бали за кожне семінарське заняття виставляються у відповідний журнал. Отримані студентом бали за окремі семінарські заняття враховуються в процесі накопичення підсумкових балів із цієї навчальної дисципліни.

Таблиця 1

## Плани семінарських занять

Назва теми	Програмні запитання	Кількість годин	Література
<i>Тема 1.</i> Основні поняття стратегічного менеджменту	Проведення круглого столу за такими основними питаннями: 1. Передумови застосування стратегічного менеджменту в організаціях. 2. Еволюція систем планування. 3. Сутність стратегічного менеджменту. 4. Модель стратегічного менеджменту	4	Основна: [3 – 6; 10]. Додаткова: [11; 12; 16; 21; 23]
<b>Усього годин</b>		<b>4</b>	

У процесі проведення семінарського заняття організовується дискусія навколо попередньо визначених питань, до яких студенти готують тези виступів, доповіді та презентації, а також проблемні питання, відповідь на які має бути знайдена у ході обговорення та дискусії.

Під час проведення семінарського заняття чітко встановлюється час на виконання кожного виду робіт протягом заняття. Активна участь студентів протягом семінарського заняття передбачає відповідне оцінювання.

## 2. Перелік тем практичних занять

**Практичне заняття** – форма навчального заняття, за якої викладач організовує детальний розгляд окремих теоретичних положень навчальної дисципліни і формує вміння та навички їхнього практичного застосування шляхом індивідуального виконання студентом сформульованих завдань.

Проведення таких занять ґрунтується на попередньо підготовленому методичному матеріалі для виявлення ступеня оволодіння необхідними теоретичними положеннями, наборі завдань різного рівня складності для вирішення їх на занятті.

Заняття містить проведення попереднього контролю знань, умінь і навичок студентів, постановку загальної проблеми викладачем та її обговорення за участю студентів, вирішення завдань із їхнім обговоренням, вирішення контрольних завдань, їхню перевірку, оцінювання (табл. 2).

Таблиця 2

### Перелік тем практичних занять

Назва теми	Теми практичних занять	Кількість годин	Література
1	2	3	4
Тема 2. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства	Вирішення ситуаційного завдання "Визначення основних видів стратегій"	2	Основна: [4 – 7]
Тема 3. Етапи стратегічного менеджменту та особливості формування стратегії підприємства	Ситуаційне завдання "Формулювання місії підприємства та визначення критеріїв її успіху"	4	Основна: [4 – 6; 10]. Додаткова: [12; 14]
Тема 4. Стратегічне планування	Вирішення ситуаційного завдання "Визначення основних цілей підприємства"	4	Основна: [3 – 6]. Додаткова: [21]
Тема 5. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства	Формування матриць SWOT-і TOWS-аналізу. Формування стратегічного плану, визначення стратегічних прогалів	4	Основна: [4 – 7; 10]

1	2	3	4
<i>Тема 6.</i> Стратегічний потенціал підприємства та формування його конкурентних переваг	Вирішення завдання з оцінювання стратегічного потенціалу підприємства	4	Основна: [7; 10]. Додаткова: [11; 13; 17]
<i>Тема 7.</i> Види стратегічного менеджменту	Вирішення завдання з оцінювання стратегічного потенціалу підприємства	4	Основна: [1; 3 – 7; 10]
<i>Тема 8.</i> Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією підприємства	Вирішення завдання з побудови матриць Бостонської консалтингової групи (БКГ) та Мак Кінзі	4	Додаткова: [14; 16; 20; 21; 23]
<i>Тема 9.</i> Генерування стратегій та умови їх реалізації	Вирішення завдання з визначення показників стратегічних центрів господарювання (СЦГ)	2	Основна: [3 – 6; 10]. Додаткова: [13; 14; 18]
<i>Тема 10.</i> Стратегічний контроль у процесі стратегічних перетворень на підприємстві	Ситуаційне завдання з реалізації стратегії та мотивування працівників у процесі стратегічного менеджменту	2	Основна: [1; 2; 4]. Додаткова: [15; 16; 21; 24]
<b>Усього годин</b>		<b>30</b>	

### **3. Методичні рекомендації до виконання практичних завдань та самостійної роботи**

#### **Тема 1. Основні поняття стратегічного менеджменту**

##### **Методичні рекомендації щодо підготовки до семінарського заняття за темою**

У процесі вивчення цієї теми необхідно звернути увагу на такі питання: основні теорії стратегічного менеджменту, їхні особливості



застосування в сучасних умовах, завдання стратегічного менеджменту, причини зростання значущості стратегічного менеджменту, його сучасні особливості для підприємств у ринкових умовах господарювання.

### **Перелік питань для самостійного опрацювання**

1. Еволюція систем планування.
2. Сутність стратегічного менеджменту.
3. Модель стратегічного менеджменту.

### **Контрольні запитання для самодіагностики**

1. Якими факторами було обумовлено зміни систем управління?
2. Що забезпечував бюджетно-фінансовий контроль?
3. У чому полягає найбільш істотна відмінність довгострокового планування від процесу складання бюджету?
4. У чому полягає головна відмінність між стратегічним і довгостроковим плануванням?
5. У чому полягає призначення оперативного управління?
6. Що складає основу системи стратегічного планування?
7. Що є основним джерелом виникнення невизначеності?
8. Що таке "система стратегічного менеджменту"?
9. Яких основних результатів дозволяє досягти система стратегічного менеджменту?
10. Які кроки містить стратегічний процес розроблення і реалізації стратегії?
11. У чому полягає основний методологічний принцип стратегічного менеджменту?

У процесі проведення круглого столу доповідачі за кожним питанням мають подати презентацію, кількістю не менше десяти слайдів. Модератором круглого столу призначається один із студентів. У його обов'язки входить організація виступів, проведення дискусії за кожним питанням, підведення підсумків. Кількість основних доповідей за кожним питанням, які призначаються заздалегідь, має бути не менше двох, що визначається кількістю студентів у групі з урахуванням того, щоб усі студенти виступили як доповідачі за окремим питанням.

## Тема 2. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства

### Методичні рекомендації щодо вивчення теми

У процесі вивчення цієї теми необхідно звернути увагу на такі питання: передумови для управління стратегічних рішень у процесі управління підприємством, корпоративний, діловий, функціональний та операційний рівні стратегічних рішень, характерні риси стратегій підприємства, загальна типологія стратегій за рівнями стратегічних рішень, стратегії підприємств різних галузей, еталонні стратегії розвитку підприємства та стратегії його організаційного розвитку.

### Практичне завдання 1

Проаналізуйте процес формування сучасних підходів до теорії та практики стратегічного менеджменту у формі такої таблиці (табл. 3).

Таблиця 3

### Аналіз фаз еволюції систем планування

Тип передбачення майбутнього	Переваги	Недоліки
Бюджетування (майбутнє – незмінне минуле)		
Довгострокове планування (майбутнє – екстрапольоване минуле)		
Стратегічне планування (майбутнє – це рішення щодо змін ситуації на ринках)		
Стратегічний менеджмент (майбутнє – визначене у стратегічних рішеннях)		

### Практичне завдання 2

Спробуйте поставити себе на місце представника стратегічної школи. На яких аспектах вашого підприємства ви повинні акцентувати увагу керівництва підприємства в тому чи іншому випадку? Опишіть ці аспекти у вигляді 4 – 5 найбільш важливих факторів (табл. 4).

## Школи стратегій

Назва школи	Відмітна характеристика (формування стратегії)	Сутність процесу формулювання стратегії підприємства	Особливості та сфера застосування
Прескриптивні школи стратегій			
Дизайну	Формування стратегії як процес осмислення		
Планування	Формування стратегії як формальний процес		
Позиціювання	Формування стратегії як аналітичний процес		
Дескриптивні школи стратегій			
Підприємницька	Формування стратегії як процес передбачення		
Когнітивна	Формування стратегії як ментальний процес		
Навчання	Формування стратегії як процес, що розвивається		
Влади	Формування стратегії як процес ведення переговорів		
Культурна	Формування стратегії як колективний процес		
Середовища	Формування стратегії як реактивний процес		
Конфігурації	Формування стратегії як процес трансформації		

## Практичне завдання 3

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

Дослідження показало, що переважна більшість інструментів (близько 40 млн) в Америці, Європі та Японії дуже рідко використовується. У більшості випадків та причина, заради якої вони були куплені, перестала бути актуальною. Діти або припинили свої заняття музикою, або виросли і виїхали з будинку своїх батьків; дорослі члени родин грають на фортепіано вкрай рідко, а то й взагалі ніколи. Один тільки невеликий відсоток складають ті, хто дійсно продовжує використовувати цей музичний інструмент за призначенням. Більшість інструментів слугує за розкішні меблі та знаходиться в гарному стані. Дослідження також показало, що в основному доходи власників цих інструментів перевищують середній рівень. Розробники стратегії компанії Yamaha побачили в бездіяльних фортепіано нові потенційні можливості для фірми. Відповідно до нової стратегії на ринку було запропоновано новий пристрій, що перетворював музичний інструмент на старомодні автоматичні фортепіано, здатні відтворювати величезну кількість мелодій, записаних на 3,5-дюймовому флоппі-диску (на такому ж, як і для комп'ютера). Ціна такого пристрою становила 2 500 дол. США. Одночасно Yamaha подала на ринок дисклавір – модель звукового піаніно, що не тільки відтворювало, але й записувало мелодії тривалістю до 90 хв; роздрібна ціна дисклавіру склала 8 000 дол. США. Наприкінці 1988 р. Yamaha запропонувала 30 дисків із різними записами за ціною 29,95 дол. США за штуку і планувала збільшити їхню кількість. Yamaha була впевнена, що ці високотехнічні розробки забезпечують великий потенціал для збільшення попиту.

### **Запитання**

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

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

### **Практичне завдання 4**

Здійсніть порівняльну характеристику стратегічних рішень у формі таблиці (табл. 5).

### Характеристика стратегічних рішень

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

#### Перелік питань для самостійного опрацювання

1. Зміна умов світової підприємницької діяльності, ускладнення рівня турбулентності середовища та їхній вплив на розвиток систем планування діяльності підприємств.
2. Особливості розроблення стратегії підприємства для дієвого та новоствореного підприємства.
3. Послідовність, взаємозв'язок, циклічність та ітеративність (повторюваність) етапів процесу розроблення і реалізації стратегії підприємства.
4. Співвідношення понять "стратегія", "тактика", "політика", "процедури і правила підприємства".

#### Контрольні запитання для самодіагностики

1. Що є предметом вивчення стратегії підприємства, необхідність, мета та завдання курсу?
2. У чому полягає необхідність запозичення терміна з військового лексикону? Охарактеризуйте ретроспективу терміна "стратегія".
3. Які фази еволюційного розвитку системи планування? Дайте характеристику змісту етапів розвитку стратегічного підходу до організації менеджменту бізнесу.
4. Чому стратегія є основою стратегічного планування?
5. У чому полягає призначення стратегії для забезпечення ефективного функціонування підприємства? Як проявляється відсутність стратегії у підприємства?
6. Визначте основні компоненти стратегічного планування на підприємстві. Який існує між ними зв'язок?

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

8. Дайте характеристику напрямів досліджень стратегії підприємства. Який із них є панівним? Які дві основні концепції стратегії є на сьогодні визначальними?

### **Тема 3. Етапи стратегічного менеджменту та особливості формування стратегії підприємства**

#### **Методичні рекомендації щодо вивчення теми**

У процесі вивчення цієї теми необхідно звернути увагу на такі питання: основні етапи стратегічного менеджменту, стратегічне планування; стратегічний аналіз; стратегічний вибір; реалізація стратегії; місія підприємства та правила її формулювання в процесі стратегічного менеджменту підприємством.

#### **Ситуаційне завдання 1**

Мета завдання: усвідомити і сформулювати особисту місію, визначити стратегічний план дій для самореалізації.

Виконайте такі кроки:

1. Згадайте ваше призначення, принципи, цінності, покликання і мету життя.

2. Визначте основні цілі, які потрібно досягти і запишіть їх у полі "Моя особиста місія".

3. Відсортуйте ці цілі в порядку їхнього досягнення відповідно до цінностей.

4. Із призначення визначте засоби для кожної мети, які необхідно використовувати для її досягнення з оптимальною ефективністю та успішністю.

5. Із принципів визначте, які дії можна буде здійснювати під час досягнення кожної мети, а які ні.

У результаті мають вийти пропозиції, що описують мету, ефективні засоби й обмеження її досягнення, відсортовані за порядком їхнього досягнення.

Виконавши це завдання, вам залишиться тільки щодня вчиняти дії, задовольняти потреби, витратити ресурси для досягнення цілей і реалізувати своє призначення, щоб отримати повну гармонію, справжнє щастя і насолоджуватися життям повною мірою.

## Практичне завдання 2

Мета заняття – розвиток у студентів навичок формулювання місії, цілей фірми і побудови дерева цілей.

**Завдання.** Ознайомившись із поданим далі матеріалом, сформулюйте місію фірми і визначте її мету. Побудуйте дерево цілей, що стоять перед керівництвом компанії для успішного виконання місії.

Ситуація: "Як врятувати McDonald's?"

Останні 30 років породили різноманітні теорії щодо феноменального зростання компанії McDonald's. Процвітання компанії пояснювалося соціологічними, технологічними (вони привнесли виробничі новації в процес приготування гамбургерів), маркетинговими (вони зробили логотип компанії таким же відомим, як Санта-Клауса) причинами. Усі ці теорії цікаві та в чомусь правильні, тим не менш у них у всіх є один недолік – вони не пояснюють фундаментальної причини того, чому в другій половині минулого століття McDonald's став найбільшою ресторанною мережею у світі. McDonald's стала № 1 у всьому світі, оскільки протягом більш ніж сорока років ця мережа була зразком того, що типовий споживач чекав від фаст-фуду (організації харчування швидкого обслуговування). Із середини 1990-х рр. компанія перестала відповідати високим стандартам.

2002 рік став, напевно, найгіршим роком для McDonald's за останні 50 років – з тих пір як мережа закусочних була запропонована на торги на фондовій біржі. У четвертому кварталі компанії вперше довелося оголосити про збитки, чого не було жодного разу за останні півстоліття. Котирування акцій упали за рік у два рази, інвестори стурбовані, конкуренти наступають з усіх сторін; до всіх неприємностей всесвітньо відомий бренд став об'єктом нападок для тих, хто недолюблює Америку.

Довгий час одна з найбільш відомих і культових компаній Америки "жила" одними цифрами: числом замовлених гамбургерів і кількістю відкритих у Штатах і за кордоном ресторанів. Однак зараз McDonald's бачить, що показники знову рухаються "не туди" і знову, як було вже не раз, обіцяє все виправити.

Основною причиною невдач, судячи з усього, є стратегія, прийнята з середини 1990-х рр., коли нові ресторани з'являлися з астрономічною швидкістю. До 1994 року McDonald's відкривав у середньому 700 точок у рік. Пік припав на 1996 рік: тоді були відкриті 2 585 ресторанів. Багато аналітиків вважають, що роки нестримного зростання призвели до зниження контролю над підприємствами. На користь ефективності та швидкості в жертву принесли буквально все: від чистоти до того, як гамбургери укладаються на гриль. Багато покупців стали незадоволені погіршеною якістю обслуговування.

Напевно, більш фундаментальна проблема полягає в зміні смаків споживачів, оскільки з'являється все більш багатий вибір високоякісних продуктів. Сучасні споживачі хочуть чогось більшого, ніж "Біг-Мак" з коктейлем, все більше людей турбується про корисність їжі. McDonald's же намагається зайняти занадто велику нішу, намагаючись об'єднати в собі фаст-фуд і більш якісне харчування, конкуруючи з premium brand на ринку швидкого харчування (Quisno's та Così).

McDonald's збирається врятувати себе, повернувшись назад до тих джерел, із яких починалася компанія. Однак компанії зараз, безумовно, потрібно щось більше, ніж просто смачні гамбургери, щоб вирішити свої проблеми. Протягом десятиліть McDonald's була колосом американського і світового фаст-фуду, концепція компанії увійшла до багатьох підручників із менеджменту. Компанія дала мільйонам людей їхню першу роботу, змінила спосіб і стиль харчування цілої нації та перетворилася з невеликої закускової в передмісті Чикаго в символ Америки, поряд із хмарочосами, статуєю Свободи і Голлівудом.

Зараз же McDonald's – "виснажений гігант", який поступається конкурентам то в одному, то в іншому.

У грудні 2002 року, після того як акції знизилися на 60 % з початку року, рада директорів звільнила Джека Грінберга. Його перебування на посаді було ознаменоване поданням 40 нових найменувань у меню, жодне з яких, однак, не стало популярним, а також поглинанням ряду конкурентних мереж. Насправді ж критики заявляли, що, зайнявшись відразу багатьма справами і виконуючи кожне з них досить посередньо, Грінберг руйнував основний бізнес компанії. Дослідження показують, що обслуговування і якість McDonald's сильно відстає від конкурентів.

Рішенням компанії стало повернення віце-голови ради директорів, який пішов на пенсію, Джеймса Канталупо, який був свідком успішної



міжнародної експансії в 1980 – 1990-ті рр. Очікується, що об'єктом зусиль Канталупо і його команди стане обслуговування та сервіс, що містить також упровадження системи оцінювання франшиз і подальше звільнення. "Ми повинні реформувати весь фундамент. Марно намагатися зростати, якщо основи занадто слабкі".

На жаль, проблеми McDonald's поширюються далі, ніж приведення ресторанів до кращого вигляду й оновлення меню. Мережа відчувала тиск із боку довгострокових трендів, які залишають мало місця для подальшого розширення. Наплив емігрантів до Америки в останні десятиліття і популяризація колись екзотичної їжі, як суші або буррітос, сильно розділила на фрагменти ринок фаст-фуду. Додатково їжа швидкого приготування зараз може бути знайдена скрізь – у супермаркетах, магазинах і навіть вуличних автоматах. Одним з найбільш швидкозростальних сегментів ресторанного ринку став fast casual з трохи дорожчим меню і їжею кращої якості. Усе це, в кінцевому підсумку, може означати – McDonald's більше не є компанією зростання. Схоже, Канталупо визнає це, коли керівництву компанії довелося знизити свій прогноз зі зростання обсягу продажів у найближчому майбутньому лише до 1 % у рік, порівняно з 15 % у недавньому минулому. Зараз уже ніхто не скаржиться, що високий курс долара, а також заборона на ввезення яловичини обмежують можливості компанії в Європі. У 2003 році компанія планує відкрити 250 ресторанів за межами США, що на 40 % менше, ніж у 2002-му, доведеться також закрити близько 170 із 2 800 ресторанів у Японії у зв'язку з економічним спадом, що триває.

Що необхідно вирішити новому керівництву? Поліпшити маркетингове управління McDonald's, що відстає в споживчих дослідженнях. Використання несподіваних контрольних візитів, а також прихованих покупок має розворушити франшизи, що відстають. Франчайзери, які володіють майже 85 % американських McDonald's, переживають стагнацію продажу вже протягом декількох років. Таким чином, будь-які додаткові витрати, пов'язані з купівлею нового обладнання або впровадженням нових програм, знижують норму прибутку. Канталупо має переконати їх у тому, що це дійсно необхідно. Останнім хітом McDonald's був Chicken McNuggets, поданий ще в 1983 році. Ніж намагатися самим винайти що-небудь, Канталупо збирається залучити до цього франчайзерів, які створили Big Mac і Egg McMuffin. Навіть після низки переглядів програма відкриття нових ресторанів у 2003 році містила 1 300 ресторанів у всьому світі. Аналітики

вважають, що Канталупо доведеться закрити близько 500 ресторанів, щоб уникнути конкуренції один з одним.

Відмінність McDonald's від інших компаній галузі полягає в тому, що компанія має два основних джерела доходу. Перше, як і для більшості інших операторів фаст-фуду, від проданих франшиз. McDonald's стягує роялті з франчайзерів, ця величина складає близько 4 % від продажів, – середня величина за всією галуззю. Друге ж джерело, нетипове для інших операторів McDonald's, також працює на ринку нерухомості, оскільки компанія володіє не тільки землею, але і будівлями в більшості своїх місць. Це дозволяє їй стягувати також ренту, яка еквівалентна 10 % від продажів (у США). У той час як прибутковість нових ресторанів була вищою витрат на будівництво, McDonald's отримував прибуток, що не доступний для конкурентів.

### **Перелік питань для самостійного опрацювання**

1. Значення місії для підприємства з орієнтацією на стратегічний розвиток.
2. Класифікація стратегічних цілей.

### **Контрольні запитання для самодіагностики**

1. Що таке "система стратегічного менеджменту"?
2. Яку роль відіграє структура організації у функціонуванні системи стратегічного менеджменту організацією?
3. З яких елементів складається система інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного менеджменту?
4. Назвіть об'єкти та джерела інформації щодо зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовища організації.
5. З яких підсистем може складатися база стратегічних даних підприємства?

## **Тема 4. Стратегічне планування**

### **Методичні рекомендації щодо вивчення теми**

У процесі вивчення цієї теми необхідно звернути увагу на такі питання: принципи стратегічного планування, значення стратегічного

планування діяльності підприємства в умовах нестабільності зовнішнього оточення, підходи до організації стратегічного планування на підприємстві.

### **Практичне завдання 1**

Сформулюйте "стратегічне бачення" для вищого навчального закладу, у якому ви навчаєтеся. За поданим далі переліком сформулюйте стратегічні цілі та завдання з кожного пункту програми розвитку навчального закладу:

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

### **Ситуаційне завдання 1**

Із приводу трактування терміна "стратегічне бачення" можна сперечатися досить довго. Однак краще розглянути вже давно відомі формалізовані приклади розуміння стратегічного бачення. Одним із таких прикладів є практика компанії Delta Air Lines. Наприкінці 1993 року Р. В. Ален, виконавчий директор компанії Delta Air Lines, так описав стратегічне бачення і місію компанії: "... Ми хочемо, щоб Delta стала обраною всесвітньою авіалінією. Всесвітньою, оскільки ми збираємося залишатися новаторською, агресивною, етичною та успішною компанією-конкурентом, забезпечуючи найвищі стандарти обслуговування клієнтів. Ми будемо продовжувати шукати можливість розширення нашого бізнесу внаслідок освоєння нових маршрутів і створення світового альянсу. Авіалінією, оскільки ми збираємося залишитися в бізнесі, який ми знаємо найкраще. Це авіаперевезення й супутні послуги. Ми віримо в довгострокові перспективи зростання прибутку в цій галузі і будемо продовжувати концентрувати увагу на посиленні своїх позицій у цій сфері діяльності та спрямовувати сюди інвестиції. Обраною, оскільки ми цінуємо лояльність наших клієнтів, службовців та інвесторів. Для пасажирів і вантажовласників

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

### **Запитання**

1. Проаналізуйте стратегічне бачення компанії Delta Air Lines.
2. Якою бачать менеджери їхню компанію до кінця другого тисячоліття?
3. Прокоментуйте елемент мотивації "Чому так, а не інакше?"
4. Через стратегічне бачення визначте місію компанії.
5. Які основні напрями роботи компанії щодо виконання місії?

### **Перелік питань для самостійного опрацювання**

1. Сутність, мета і принципи стратегічного планування.
2. Етапи стратегічного планування.
3. Стратегічні цілі.
4. Сутність стратегій. Стратегічний набір і його розроблення.
5. Стратегічні плани, їхня структура і показники. Стратегічні програми і проекти.
6. Які функції виконують цілі підприємства?
7. У чому проявляються типові помилки у формулюванні цілей, які проблеми породжують вони?
8. Що становить "дерево цілей"? Охарактеризуйте методи побудови "дерева цілей".

### **Контрольні запитання для самодіагностики**

1. Чого прагне досягти керівництво за допомогою планування? Назвіть види планування залежно від глибини і тривалості терміну, на який складаються плани.
2. Що таке "генеральне планування"?
3. У чому полягає завдання стратегічного планування? Що таке "загальний стратегічний план"?
4. На які терміни може розроблятися стратегічний план залежно від ступеня стабільності економічних умов?

5. Назвіть етапи стратегічного планування. Що має бути відображено в місії організації?
6. Назвіть основні вимоги, що висуваються до цілей організації.
7. Які стратегії називають базовими?
8. Скільки рівнів стратегії існує в диверсифікованих та в одногалузевих компаніях?
9. Чим визначаються межі стратегічного планування?
10. Надайте визначення проекту.
11. Що таке "комплексна програма"?

## **Тема 5. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства**

### **Методичні рекомендації щодо вивчення теми**

У процесі вивчення цієї теми необхідно звернути увагу на такі питання: сутність та об'єкти стратегічного аналізу в процесі ухвалення стратегічних рішень, специфіка загального, галузевого, операційного та внутрішнього середовища підприємства, типи зовнішнього середовища підприємства: змінне або нестабільне; вороже; різноманітне; технічно складне, фактори впливу на нестабільність зовнішнього середовища.

### **Ситуаційне завдання 1**

Унаслідок сканування і моніторингу мікросередовища сільськогосподарського підприємства "Воля" встановлено дію таких факторів:

1. Стабілізується попит на цукрові буряки.
2. Підвищується ставка на кредит господарство банку "Аваль", що обслуговують.
3. Дорожчають енергоносії.
4. Зростає попит на картоплю і овочі.
5. Зростає конкуренція з фермерами на зерновому 26-му ринку.
6. Скорочується попит на м'ясо.
7. Дорожчають мінеральні добрива.
8. Знижуються ціни на тернопільські бурякокомбайни.
9. Здешевлюються кредити міжнародних фондів.
10. Вийдуть на пенсію 20 % працівників.
11. Маслозавод помітно знижує закупівельні ціни.
12. Рівень безробіття в селі знизиться до 23 %.

13. Зростає чисельність худоби в домашніх господарствах населення.

### **Завдання**

1. Зобразіть методику аналізу мікросередовища SWOT.

1.1. Згрупуйте названі фактори. 1.2. Передбачте їхній вплив на підприємство "Воля". 1.3. Запропонуйте заходи для ліквідації загроз і використання можливостей мікросередовища. 1.4. Ілюструйте роботу таблицею з такими графами: а) групи факторів; б) назва факторів мікросередовища; в) можливий вплив факторів на підприємство; г) загрози (+), можливості (-); д) заходи підприємства з ліквідації загроз і використання можливостей.

2. Крім цього, виокремте критичні для підприємства фактори, загрози і можливості.

### **Ситуаційне завдання 2**

Вибір стратегії розширення фермерського господарства. Надія та Василь Савченки, власники фермерського господарства на Херсонщині, міркували, що їм далі робити. Це подружжя розпочало свій прибутковий бізнес із виготовлення джемів та желе на власній ділянці п'ять років тому. Обидва вважали, що вони можуть спокійно розширити бізнес шляхом виходу на нові ринки через поліпшення збуту. Але їхня дочка Оксана була переконана, що слід розширити асортимент виробів і випускати джеми та желе не тільки з чорної смородини, а й із малини, яблук, персиків та полуниць. Очікувалося, що продаж поточного року вийде на рівень приблизно 88 тис. грн. Витрати виробництва дорівнюють 85 тис. грн. Щоб подвоїти вихід продукції, Савченки мають придбати обладнання вартістю 10 тис. грн. Місцевий банк висловив готовність надати позику, щоб оплатити витрати (10 тис. грн під 5 % річних). Якщо розширювати асортимент продукції, потрібно буде знайти постачальників високоякісних ягід, незважаючи на можливий недорід. Також треба знайти дистриб'юторів, що будуть зацікавлені в торгівлі у містах України обмеженими поставками товару, що пропонується фермерським господарством Савченків.

### **Завдання**

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

2. Проведіть аналіз "Сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози" щодо обраного способу розширення бізнесу.

### **Перелік питань для самостійного опрацювання**

1. Визначення стратегічного балансу і сутність SWOT-аналізу.
2. Прогнозування в системі стратегічного управління (СУ). Функції і методи прогнозування.
3. Необхідність і особливості застосування методів прогнозування для підприємств України.

### **Контрольні запитання для самодіагностики**

1. Що таке "стратегічний баланс"?
2. Яке основне призначення SWOT-аналізу в стратегічному управлінні?
3. Що розуміють під поняттям "прогноз"?
4. Назвіть основну мету прогнозування.
5. Надайте характеристику квалітативним процедурам прогнозування.
6. У чому особливість квантитативних процедур прогнозування?
7. Які етапи містить процес прогнозування?
8. Які кількісні методи прогнозу можна застосувати для дослідження економічних ситуацій?
9. Назвіть основні методи якісного економічного прогнозування.
10. Назвіть основні ознаки, що притаманні вітчизняній системі стратегічного прогнозування та планування.
11. Які причини обумовили незадовільне ставлення вітчизняних керівників до стратегічного прогнозування діяльності організацій?

## **Тема 6. Стратегічний потенціал підприємства та формування його конкурентних переваг**

### **Методичні рекомендації щодо вивчення теми**

У процесі вивчення цієї теми необхідно звернути увагу на такі питання: поняття "стратегічний потенціал підприємства", елементи стратегічного потенціалу підприємства та фактори впливу на його формування і розвиток, методи й показники оцінювання стратегічного потенціалу

підприємства, розриви між стратегічними цілями та потенціалом підприємства, особливості управління стратегічним потенціалом підприємств різних сфер економічної діяльності, сутність, класифікація та основні характеристики конкурентних переваг підприємства, ресурси та компетенції як носії конкурентних переваг підприємства, характеристика ключових компетенцій підприємства та методи їхньої ідентифікації.

### Практичне завдання 1

Здійсніть мультивекторне оцінювання і дайте характеристику відомого вам підприємства з позицій його стратегічного становища і розвитку на перспективу.

### Практичне завдання 2

Проаналізуйте ключові фактори успіху навчального закладу, в якому ви навчаєтеся у вигляді таблиці (табл. 6).

Таблиця 6

#### Ключові фактори успіху навчального закладу

Ключові фактори успіху	Сьогодні	Через 3 – 5 років
Стратегічні фактори		
Базові фактори		

### Практичне завдання 3

Здійсніть оцінювання конкурентної позиції в галузі за даними (табл. 7).

Таблиця 7

#### Оцінювання конкурентної пропозиції в галузі

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



#### Практичне завдання 4

Для визначення конкурентної позиції необхідно визначити основні параметри, що здійснюють на неї найбільш вагомий вплив. Такими параметрами здебільшого є: рентабельність виробництва, ефективність маркетингу, можливість зростання ринку, ефективність використання виробничих потужностей, якість продукції та її собівартість. Усі параметри оцінюються у відносних показниках.

Конкурентна позиція фірми визначається за формулою очікуваного середнього результату (K). Фірма, яка отримала найбільше значення K, займає лікувальну позицію на ринку.

#### Завдання

Визначте конкурентні позиції фірм на ринку за наведеними даними (табл. 8). Що слід зробити кожній фірмі для підвищення своєї конкурентної позиції, якщо попит на продукцію не зростає, платоспроможність споживачів зменшується?

Таблиця 8

#### Параметри конкурентоспроможності фірм

Параметри	Важливість параметра	Фірма 1	Фірма 2	Фірма 3
Рентабельність	0,25	30	50	80
Маркетинг	0,2	70	30	50
Зростання ринку	0,15	40	55	30
Використання потужностей	0,05	30	70	80
Якість	0,3	60	50	70
Собівартість	0,05	70	80	50

#### Хід виконання

Визначаємо для кожної фірми значення середнього очікуваного результату (K):

$$K = 30 \times 0,25 + 70 \times 0,2 + 40 \times 0,15 + 30 \times 0,05 + 60 \times 0,3 + 70 \times 0,05 = 7,5 + 14 + 6 + 1,5 + 18 + 3,5 = 50,5.$$

$$K = 50 \times 0,25 + 30 \times 0,2 + 55 \times 0,15 + 70 \times 0,05 + 50 \times 0,3 + 80 \times 0,05 = 2,5 + 15 + 8,25 + 3,5 + 15 + 4 = 48,25.$$

$$K = 80 \times 0,25 + 50 \times 0,2 + 30 \times 0,15 + 80 \times 0,05 + 70 \times 0,3 + 50 \times 0,05 = 20 + 25 + 4,5 + 4 + 2,1 + 2,5 = 58,1.$$

Тобто фірма 3 є безперечним лідером на ринку, фірма 1 – переслідувач лідера, а фірма 2 – аутсайдер.

За умов, коли попит на продукцію не зростає, а платоспроможність споживачів зменшується, фірмам слід зменшувати ціни за рахунок зменшення собівартості продукції та підвищувати її якість. Фірмі-переслідувачу слід більш ефективно використовувати виробничі потужності. Лідеру для збереження наявного становища необхідно посилити маркетингову діяльність з метою збільшення частки ринку.

### Завдання для самостійного вирішення

#### Завдання 1

Визначте конкурентні позиції фірм на ринку за наведеними даними (табл. 9). Що слід зробити кожній фірмі для підвищення своєї конкурентної позиції, якщо попит на продукцію зростає, платоспроможність споживачів збільшується?

Таблиця 9

#### Параметр конкурентоспроможності фірм

Параметри	Важливість параметра	Фірма 1	Фірма 2	Фірма 3
Рентабельність	0,25	30	60	70
Маркетинг	0,2	80	40	50
Зростання ринку	0,15	55	30	65
Використання потужностей	0,05	35	50	40
Якість	0,3	65	40	35
Собівартість	0,05	55	40	30

#### Завдання 2

Визначте конкурентні позиції фірм на ринку за наведеними даними (табл. 10). Що слід зробити кожній фірмі для підвищення своєї конкурентної

позиції, якщо попит на продукцію не зростає, але платоспроможність споживачів збільшується?

Таблиця 10

### Параметр конкурентоспроможності фірм

Параметри	Важливість параметра	Фірма 1	Фірма 2	Фірма 3
Рентабельність	0,25	20	50	70
Маркетинг	0,2	60	40	30
Зростання ринку	0,15	40	60	50
Використання потужностей	0,05	70	80	45
Якість	0,3	40	50	70
Собівартість	0,05	60	20	15

### Завдання 3

Визначте конкурентні позиції фірм на ринку за наведеними даними (табл. 11). Що слід зробити кожній фірмі для підвищення своєї конкурентної позиції, якщо попит на продукцію зменшується?

Таблиця 11

### Параметр конкурентоспроможності фірм

Параметри	Важливість параметра	Фірма 1	Фірма 2	Фірма 3
Рентабельність	0,25	15	50	60
Маркетинг	0,2	30	70	55
Зростання ринку	0,15	45	60	30
Використання потужностей	0,05	25	55	75
Якість	0,3	35	50	65
Собівартість	0,05	75	45	25

## Завдання 4

Визначте конкурентні позиції фірм на ринку за наведеними даними (табл. 12). Що слід зробити кожній фірмі для підвищення своєї конкурентної позиції, якщо попит на продукцію зменшується?

Таблиця 12

### Параметр конкурентоспроможності фірм

Параметри	Важливість параметра	Фірма 1	Фірма 2	Фірма 3
Рентабельність	0,25	25	40	80
Маркетинг	0,2	60	45	70
Зростання ринку	0,15	55	30	65
Використання потужностей	0,05	25	30	50
Якість	0,3	35	40	45
Собівартість	0,05	85	40	30

### Перелік питань для самостійного опрацювання

1. Основні способи реконфігурації компетенцій підприємства.
2. Ресурси та компетенції підприємства як носії конкурентних переваг.
3. Організація інформаційного забезпечення розвитку стратегічного потенціалу підприємства.
4. Управління розвитком стратегічного потенціалу підприємства.
5. Технології формування та розвитку конкурентних переваг підприємства.
6. Концепція ланцюга формування вартості (цінностей).
7. Вплив змін у стратегічному потенціалі підприємства на розвиток та зміцнення його конкурентних переваг на ринку.

### Контрольні запитання для самодіагностики

1. Основні концепції визначення стратегічного потенціалу.
2. Система показників оцінювання стратегічного потенціалу.
3. Визначення чутливості показників стратегічного потенціалу підприємства.

4. Чим визначається конкурентний потенціал організації?
5. Функцією яких параметрів є інтенсивність конкуренції?
6. За якими параметрами може здійснюватися складання стратегічних профілів конкурентів і прогнозування їхніх дій?
7. Що таке "ключові фактори успіху"? Наведіть приклади.
8. Що таке "стратегічна група"?
9. Назвіть загальні вимоги до постачальників.
10. Які фактори впливають на споживчий попит?
11. На чому базується стратегічний вартісний аналіз конкуренції?

## **Тема 7. Види стратегічного менеджменту**

### **Методичні рекомендації щодо вивчення теми**

У процесі вивчення цієї теми необхідно звернути увагу на такі питання: девіантний та превентивний характер системи управління, системи управління в умовах стабільного, динамічного зовнішнього оточення та в умовах кризової ситуації, поняття "сильних" і "слабких" сигналів зовнішнього середовища в процесі стратегічного менеджменту підприємством, ранжування управлінських завдань за ступенем терміновості рішення, інформаційні компоненти системи стратегічного менеджменту, управління на засадах контролю, екстраполяції, передбачення змін.

### **Ситуаційне завдання 1**

Перспективи відродження слави українських цукрозаводчиків. Підприємство "Дубноцукорагро" виробляє 200 тис. т цукру на рік, що складає 8 % виробництва галузі. Кожен десятий кілограм цукру виробляється у м. Кременці. Головні споживачі продукції – це відомі підприємства "Світоч", "АВК", "Слов'янський дім" та ін. Підприємство стимулює постачальників цукросировини. Встановлено багато подарунків для фермерів. Найвагоміший подарунок – це японський джип. Сучасне цукроваріння потребує комп'ютеризації. Керівник підприємства М. Кирилкович розглядав два проекти інвестування 42 коштів у комп'ютеризацію виробництва. На підставі даних табл. 13, враховуючи очікуваний рівень рентабельності, треба визначити, який проект інвестування (А чи Б) стратегічно є більш доцільним.

### Проект інвестування

Показники	Проект А	Проект Б
Прогноз річного доходу, грн	40 000	30 000
Сума інвестицій	100 000	100 000

### Запитання

1. Що є факторами конкурентних переваг підприємства "Дубноцукорагро"?
2. Який проект інвестування (А чи Б) стратегічно є більш доцільним?
3. Яка стратегія (диференціації, інтернаціоналізації, фокусування, зниження витрат) розвитку підприємства має панівне значення для "Дубноцукорагро"?
4. Сформулюйте сильні й слабкі сторони "Дубноцукорагро", які впливають на його стратегічний потенціал.

### Ситуативне завдання 2

Вибір стратегії синергізму в готельному бізнесі м. Києва АТ "Готель "Україна" розташовано в центрі м. Києва. Це респектабельний готель зі своїми традиціями. Біля майдану Незалежності розташовано сучасний "Президентський готель" із першокласним обслуговуванням. Готель надає індивідуальні послуги. Там є цілодобові чергування покоївки та щоденне прибирання кімнати, мінеральна вода в пляшках "Миргородська" у кожній кімнаті, особливе мило, свіжі квіти. У м. Києві є ціла мережа недорогих мотелів "Старий млин", яка має найшвидший темп розширення. Мотелі не мають ресторанів, конференц-холів чи банкетних залів. Кімнати зручні та чисті, телефон працює цілодобово. У мотелях сприяють створенню домашньої атмосфери.

### Запитання

1. У якій із двох можливих стратегій виникає ефект синергізму:
  - а) якщо АТ "Готель "Україна" з 12 млн грн річного доходу об'єднується з готелем АТ "Президентський" із річним доходом 8 млн грн, загальний дохід складає 25 млн грн;

- б) якщо АТ "Готель "Україна" зливається з мережею мотелів "Старий млин" з річним доходом 15 млн грн, річний доход очікується 26 млн грн.
2. Визначте фактори конкурентних переваг АТ "Готель "Україна".
  3. Чи можливе запровадження стратегії "туристичного маркетингу" в АТ "Готель "Україна"?

#### **Перелік питань для самостійного опрацювання**

1. Управління на засадах гнучких екстрених рішень.
2. Управління шляхом реструктурування стратегічних завдань.
3. Управління за слабкими сигналами.
4. Управління в умовах стратегічних несподіванок.
5. Застосування різновидів стратегічного менеджменту підприємствами України та інших країн світу в ринкових умовах господарювання.

#### **Контрольні запитання для самодіагностики**

1. Системи управління в умовах стабільного зовнішнього оточення.
2. Системи управління динамічного зовнішнього оточення.
3. Системи управління в умовах кризової ситуації.
4. Ранжування управлінських завдань за ступенем терміновості рішення.
5. Інформаційні компоненти системи стратегічного менеджменту.

### **Тема 8. Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією підприємства**

#### **Методичні рекомендації щодо вивчення теми**

У процесі вивчення цієї теми необхідно звернути увагу на такі питання: поняття "портфель підприємства" у стратегічному управлінні та мета його розроблення, сутність портфельної стратегії підприємства та її різновиди залежно від галузевої привабливості й організаційної сили підприємства, стратегічна позиція підприємства і стратегічні зони господарювання (СЗГ), поняття та характеристика, параметри, які характеризують стратегічну позицію підприємства та СЗГ, ключові фактори успіху СЗГ: види та характеристика, стратегічна сегментація ринку в процесі управління стратегічною позицією підприємства, визначення реальної та потенційної ємності ринку.

## Практичне завдання 1

### Умови завдання

Побудуйте матрицю БКГ за наведеними даними (табл. 14) та надайте пропозиції щодо напрямів інвестиційної діяльності підприємства.

Таблиця 14

### Характеристики сфер бізнесу

№ сфери бізнесу (СБ)	Обсяг продажу у 2006 році, тис. од.	Обсяг продажу у 2007 році, тис. од.	Місткість ринку, тис. од.	Частка ринку найвпливовішого конкурента, %	Частка ринку СБ, %
1	1 000	1 500	7 000	10,3	21,4
2	2 500	2 900	10 500	21,4	27,6
3	650	850	5 000	20,6	17,0
4	3 600	3 000	9 000	9,1	18,3
5	1 200	1 000	5 600	24,1	17,9
6	1 500	1 600	3 500	10,6	25,1
7	2 850	3 000	8 000	31,1	37,5

### Хід виконання

1. Розраховуємо показники темпу зростання ринку для кожної сфери бізнесу (результати розрахунку подано в табл. 15).

2. Розраховуємо показники відносної частки ринку для кожної сфери бізнесу (результати розрахунку подано в табл. 15).

Таблиця 15

### Визначення показників сфер бізнесу

№ СБ	Зростання ринку (координата У)	Відносна частка ринку (координата Х)
1	1,5	2,1
2	1,16	1,3
3	1,3	0,83
4	0,83	2,0
5	0,83	0,7
6	1,07	2,4
7	1,05	1,2



3. Наносимо визначені координати на матрицю (рис. 1).

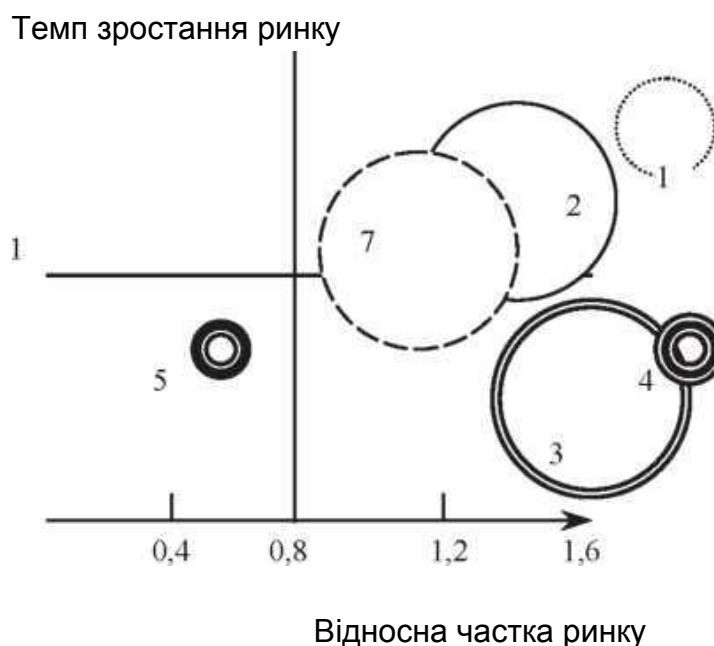


Рис. 1. Матриця БКГ

4. Загальний обсяг реалізації у 2007 році становить 13 850 тис. грн. Для зображення на матриці кіл із певними діаметрами розрахувати частки кожної сфери бізнесу в загальному обсязі реалізації:

СБ1:  $1\,500 / 13\,850 = 0,11$ ; аналогічно СБ2 – 0,21; СБ3 – 0,06; СБ4 – 0,22; СБ5 – 0,07; СБ6 – 0,12; СБ7 – 0,21. Якщо перевести отримані значення у міліметри, отримаємо діаметри кіл.

Висновки: "проблемних сфер" бізнесу в цьому портфелі немає, що свідчить про невисоку інноваційність діяльності організації; "зірками" є сфери бізнесу № 1, 2 і 7. Їх необхідно інвестувати, розширювати та всіляко підтримувати тому, що вони – основні постачальники прибутку підприємства. "Дійними коровами" є сфери бізнесу № 3 і 4. Інвестувати в них не потрібно тому, що показник зростання ринку щороку зменшується, але й видаляти їх із портфеля сфер бізнесу зарано тому, що вони роблять значущий вклад до загального обсягу реалізації. "Собакою" в цьому портфелі є сфера бізнесу № 5. Від неї треба позбавлятися тому, що вона є неперспективним напрямом діяльності в усіх відношеннях.

## Практичне завдання 2

### Умови завдання

Характеристики ринків та конкурентного статусу сфер бізнесу (СБ) оцінені за 10-бальною шкалою (табл. 16 і 17). Запропонуйте для кожної

СБ рішення щодо інвестування. Діаметр окружностей відповідає місткості ринків, сектори – завойованим часткам ринку (табл. 18).

Таблиця 16

### Привабливість ринків

Характеристики	Вага	Сфери бізнесу				
		1	2	3	4	5
Розмір та темп зростання ринку	0,3	9	5	2	7	8
Якість ринку	0,2	9	3	3	9	8
Конкурентна ситуація	0,3	8	4	2	6	9
Вплив зовнішнього середовища	0,2	10	6	4	8	7
Результат						

Таблиця 17

### Конкурентний статус

Характеристики	Вага	Сфери бізнесу				
		1	2	3	4	5
Відносна позиція на ринку	0,35	2	2	4	5	6
Відносний потенціал виробництва	0,3	2	2	3	5	4
Відносний потенціал НДДКР	0,2	3	1	2	4	6
Відносний потенціал персоналу	0,15	6	5	8	9	10
Результат						

Таблиця 18

### Місткість ринку та його частка, що зайнята певною сферою бізнесу

Показники	Сфери бізнесу				
	1	2	3	4	5
Місткість ринку, тис. грн	5 000	5 800	7 500	7 400	2 600
Частка ринку, %	5,60	12,76	10,13	5,00	8,08

### Хід виконання

1. За допомогою формули розрахунку середнього очікуваного результату:

$$R_e = \sum R_i p_i, \quad (1)$$

визначаємо показники привабливості галузі та конкурентної позиції для кожної сфери бізнесу.

Привабливість галузі для СБ1:  $K = 9 \times 0,3 + 9 \times 0,2 + 8 \times 0,3 + 10 \times 0,2 = 8,9$ ; аналогічно для СБ2 – 4,5; СБ3 – 2,6; СБ4 – 7,3; СБ5 – 8,1. Конкурентна позиція СБ1:  $K = 2 \times 0,35 + 2 \times 0,3 + 3 \times 0,2 + 6 \times 0,15 = 2,9$ ; аналогічно для СБ2 – 2,3; СБ3 – 3,9; СБ4 – 5,4; СБ5 – 6,0.

2. Наносимо координати на матрицю (рис. 2); для визначення діаметрів кіл треба перевести значення місткості ринків у міліметри, тобто для СБ1 діаметр кола складе 5 мм; для СБ2 – 5,8 мм; для СБ3 – 7,5 мм; для СБ4 – 7,4 мм; для СБ5 – 2,6 мм. Частки ринку, що завойовані сферами бізнесу, можна відобразити, якщо перевести відсотки у градуси: для СБ1 5,6 % будуть приблизно дорівнювати  $20^\circ$  ( $360^\circ \times 0,056 = 20,16^\circ$ ); для СБ2 –  $46^\circ$ , для СБ3 –  $36^\circ$ ; для СБ4 –  $21^\circ$ ; для СБ5 –  $29^\circ$ .

Привабливість галузі

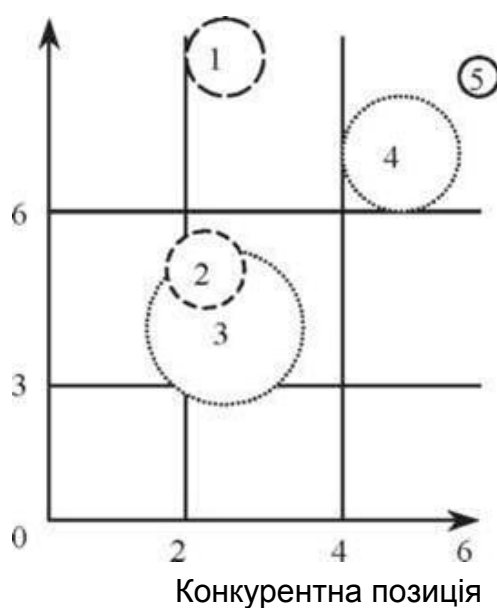


Рис. 2. Матриця General Electric

Висновки: найбільш привабливі для інвестування сфери бізнесу – № 1, 4 та 5, середній пріоритет для інвестицій мають сфери бізнесу № 3 та 2.

### **Завдання для самостійного вирішення**

#### **Завдання 1**

Побудуйте матрицю БКГ за вказаними даними (табл. 19). Надайте пропозиції щодо оптимізації портфеля сфер бізнесу. Зробіть висновок про стратегічну привабливість портфеля загалом.

Таблиця 19

#### **Характеристики сфер бізнесу**

№ СБ	Обсяг продажу, тис. од.	Обсяг продажу конкурента, тис. од.	Місткість ринку, тис. од.	Темп зростання ринку, %	Відносна частка ринку СБ	Частка ринку СБ
1	280	785	5 000	113,2	0,36	5,60
2	740	2 590	5 800	101,8	0,29	12,76
3	760	1 180	7 500	97,5	0,64	10,13
4	370	175	7 400	108,6	0,99	5,00
5	210	375	2 600	109,8	1,20	8,08
6	1 128	1 280	4 900	105,2	0,88	23,02
7	2 410	1 045	10 500	108,2	2,31	22,95
8	1 593	595	6 100	105,0	2,68	26,11
9	2 275	1 083	7 600	100,7	2,1	29,93
10	3 116	2 722	9 800	98,6	1,14	31,80

#### **Завдання 2**

Побудуйте матрицю БКГ за вказаними даними (табл. 20). Надайте пропозиції щодо оптимізації портфеля сфер бізнесу. Зробіть висновок про стратегічну привабливість портфеля загалом. Оцініть раціональність стратегічного планування на підприємстві.

**Характеристики сфер бізнесу**

№ СБ	Обсяг продажу, тис. од.	Обсяг продажу конкурента, тис. од.	Місткість ринку, тис. од.	Темп зростання ринку, %	Відносна частка ринку СБ
1	280	785	5 000	10,3	15,7
2	740	2 590	5 800	21,4	44,6
3	760	1 180	7 500	20,6	15,7
4	370	175	7 400	9,1	2,3
5	210	375	2 600	24,1	14,4
6	1 128	1 280	4 900	10,6	26,1
7	2 410	1 045	10 500	31,1	9,9
8	1 593	595	6 100	12,5	9,8
9	2 275	1 083	7 600	6,1	14,3
10	3 116	2 722	9 800	15,9	27,8

**Завдання 3**

Побудуйте матрицю БКГ за вказаними даними (табл. 21). Надайте пропозиції щодо оптимізації портфеля сфер бізнесу. Зробіть висновок про стратегічну привабливість портфеля загалом.

**Характеристики сфер бізнесу**

№ СБ	Обсяг продажу у 2003 році, тис. од.	Обсяг продажу у 2004 році, тис. од.	Місткість ринку, тис. од.	Частка ринку найвпливовішого конкурента, %	Частка ринку СБ, %
1	2 300	2 300	7 000	10,3	32,9
2	650	980	10 500	21,4	9,3
3	957	540	5 000	20,6	10,8
4	1 810	2 100	9 000	9,1	23,3
5	367	700	5 600	24,1	12,5
6	595	400	3 500	10,6	11,4
7	1 460	1 500	8 000	31,1	18,8

### Завдання 4

Характеристики ринків та конкурентного статусу сфер бізнесу (СБ) оцінені за 10-бальною шкалою (табл. 22 і 23). Побудуйте матрицю *General Electric*, оцініть положення СБ у портфелі. Запропонуйте для кожної СБ рішення щодо інвестування. Діаметр окружностей відповідає місткості ринків, сектори – завойованим часткам ринку (табл. 24).

Таблиця 22

### Привабливість ринків

Характеристики	Вага	Сфери бізнесу									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Розмір та темп зростання ринку	0,3	9	5	2	7	8	6	8	7	4	3
Якість ринку	0,2	9	3	3	9	8	4	7	6	3	2
Конкурентна ситуація	0,3	8	4	2	6	9	7	6	5	2	1
Вплив зовнішнього середовища	0,2	10	6	4	8	7	5	7	4	8	6
Результат											

Таблиця 23

### Конкурентний статус сфер бізнесу

Характеристики	Вага	Сфери бізнесу									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Відносна позиція на ринку	0,35	2	2	4	5	6	5	8	9	8	5
Відносний потенціал виробництва	0,3	2	2	3	5	4	6	8	10	9	6
Відносний потенціал НДДКР	0,2	3	1	2	4	6	2	9	8	6	6
Відносний потенціал персоналу	0,15	6	5	8	9	10	7	10	9	8	8
Результат											

**Місткість ринку та його частка,  
що зайнята певною сферою бізнесу**

Показники	Сфери бізнесу									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Місткість ринку, млн грн	5,0	5,8	7,5	7,4	2,6	4,9	10,5	6,1	7,6	9,8
Частка ринку, %	5,6	12,7	10,1	5,0	8,1	23,0	22,9	26,1	29,9	31,8

**Завдання 5**

Характеристики ринків та конкурентного статусу сфер бізнесу (СБ) оцінені за 10-бальною шкалою (табл. 25, 26). Побудуйте матрицю *General Electric*, оцініть положення СБ у портфелі. Запропонуйте для кожної СБ рішення щодо інвестування. Діаметр окружностей відповідає місткості ринків, сектори – завойованим часткам ринку (табл. 27).

Таблиця 25

**Привабливість ринків**

Характеристики	Вага	Сфери бізнесу					
		1	2	3	4	5	6
Розмір та темп зростання ринку	0,3	9	5	2	7	8	6
Якість ринку	0,2	9	3	3	9	8	4
Конкурентна ситуація	0,3	8	4	2	6	9	7
Вплив зовнішнього середовища	0,2	10	6	4	8	7	5
Результат							

Таблиця 26

**Конкурентний статус сфер бізнесу**

Характеристики	Вага	Сфери бізнесу					
		1	2	3	4	5	6
Відносна позиція на ринку	0,35	5	6	5	3	9	5
Відносний потенціал виробництва	0,3	3	6	8	2	7	8
Відносний потенціал НДДКР	0,2	2	4	8	6	7	8
Відносний потенціал персоналу	0,15	1	2	10	7	10	4
Результат							

**Місткість ринку та його частка, що зайнята певною сферою бізнесу**

Показники	Сфери бізнесу					
	1	2	3	4	5	6
Місткість ринку, тис. грн	6 200	3 800	4 750	5 900	11 200	9 600
Частка ринку, %	10,5	20,5	25,0	38,0	60,0	40,0

**Перелік питань для самостійного опрацювання**

1. Основні теоретичні положення моделі матриці Arthur D. Little (ADL / LC), схеми Д. Абеля.
2. Матриця Томпсона – Стріклєнда.
3. Портфельний метод PESTE.
4. Матриця Хофера.
5. Матриця General Electric.

**Контрольні запитання для самодіагностики**

1. Дайте визначення зовнішньому та внутрішньому середовищу організації.
2. У чому полягає основна ідея концепції національного ромба?
3. Що таке "галузевий кластер"?
4. Для чого застосовується концепція рушійних сил?
5. Що слід робити для того, щоб оцінити поточне становище організації?
6. Які фактори визначають ступінь галузевої привабливості для організацій, що діють зовні галузі?
7. Як оцінити галузеву привабливість із погляду галузевої організації?
8. Для чого використовується матриця БКГ? У чому її переваги і недоліки?
9. Яке основне призначення матриці General Electric?
10. Для чого використовується матриця Хофера?

**Тема 9. Генерування стратегій та умови їх реалізації****Методичні рекомендації щодо вивчення теми**

У процесі вивчення цієї теми необхідно звернути увагу на такі питання: критерії вибору стратегічних альтернатив, використання матричних



моделей (І. Ансоффа, М. Портера та ін.) у процесі генерування стратегій підприємства, стратегічний набір підприємства та вимоги до його формування, поняття стратегічної прогалини, специфічні напрями заповнення стратегічної прогалини.

### Практичне завдання 1

Здійсніть характеристику глобальних стратегій бізнесу (табл. 28).

Таблиця 28

#### Характеристика глобальних стратегій бізнесу

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

### Практичне завдання 2

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

#### Завдання

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

### **Практичне завдання 3**

Підприємства району належать до чотирьох типів. Підприємства першого типу не мають стабільної технології, випускають товари, виробництво яких легко і швидко освоюється. Вся діяльність цих підприємств ґрунтується на швидкій реакції на зміну ситуації на ринку. Підприємства другого, найбільш поширеного типу, навпаки, використовують порівняно стабільні технології, які застосовують роками, дещо вдосконалюючи. Для них наявна система технологічних процесів є базовою. Заміна технології означала б появу майже нового підприємства. Два підприємства району будують свій бізнес на постійному освоєнні нових, невідомих товарів. Нерідко вони програють, але за рахунок освоєння новинок, мають значні конкурентні переваги і їхній бізнес процвітає. Нарешті одне підприємство випускає ортопедичну 36-ту продукцію одного виду.

#### **Завдання**

1. До якого типу базових стратегій конкурентоспроможності можна віднести кожну виділену групу підприємств, як прийнято називати той чи інший тип?
2. Запропонуйте базову стратегію конкурентоспроможності для кожної із виділених груп підприємств.

### **Практичне завдання 4**

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

#### **Завдання**

1. Які корпоративні стратегії та їхні стратегічні альтернативи реалізує підприємство у своїх СОБ?

2. Які умови середовища ймовірно викликали необхідність у цих стратегіях?

### **Практичне завдання 5**

Продукція підприємства недостатньо конкурентоспроможна і особливих сподівань на посилення конкурентних позицій на перспективу немає. Підприємство Д, навпаки, має значні конкурентні переваги на своєму ринку, який до того ж динамічно розвивається.

#### **Завдання**

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

#### **Перелік питань для самостійного опрацювання**

1. Види конкурентних стратегій за М. Портером та їхня характеристика.
2. Ризики конкурентних стратегій (згідно з підходом М. Портера).
3. Оцінювання і порівняння альтернативних варіантів стратегій.
4. Експертний метод мозкової атаки.
5. Експертний метод Дельфі у стратегічному виборі.
6. Експертний метод складання сценаріїв для стратегічного вибору.

#### **Контрольні запитання для самодіагностики**

1. Поняття про концепцію СБЦ (стратегічний бізнес-центр), її відмінність від концепції СОБ (стратегічний оборонний бізнес), переваги і недоліки.
2. Типові ситуації застосування стратегій бізнесу.
3. Які фактори впливають на вибір стратегії підприємства?
4. Яку роль у стратегічному управлінні відіграє аналіз та оцінювання альтернативних варіантів підприємства?
5. Які методичні підходи до оцінювання стратегічних альтернатив, на ваш погляд, найпродуктивніші?
6. Від чого залежать стратегічні орієнтири поведінки підприємства?
7. Укажіть основну мету розроблення підприємством стратегії.

## **Тема 10. Стратегічний контроль у процесі стратегічних перетворень на підприємстві**

### **Методичні рекомендації щодо вивчення теми**

У процесі вивчення цієї теми необхідно звернути увагу на такі питання: мета та завдання стратегічного контролю в управлінні діяльністю підприємства в ринкових умовах господарювання, методи оцінювання обраних підприємством стратегій, критерії та показники ефективності стратегій, критерії оцінювання доцільності впровадження стратегічних змін на підприємстві в процесі реалізації стратегії, сутність стратегічних перетворень та визначення їхнього рівня: стратегія, що триває; рутинні стратегічні зміни; обмежені зміни; радикальні стратегічні перетворення; зміна напрямку руху, характеристика впливу різнорівневих стратегічних змін на підприємство, масштаби стратегічних перетворень та особливості їхнього здійснення, види стратегічних центрів господарювання, види стратегічної реорганізації.

### **Практичне завдання 1**

ВАТ "Українські солодощі" – один із великих національних виробників кондитерської продукції. Засноване на початку 90-х рр. ХХ ст. До його складу входить кілька кондитерських фабрик, розташованих у різних регіонах країни. Місію товариство сформулювало таким чином: компанія "Українські солодощі" – провідна компанія на українському ринку кондитерських виробів, яка гарантує високу якість продукції й передбачає потреби споживачів, використовує сучасні передові технології та обладнання світового рівня, має міжнародний статус і працює на міжнародних ринках, прагне бути привабливим місцем праці для професіональних та сумлінних працівників.

Підприємство "Українські солодощі" випускає високоякісну кондитерську продукцію, що користується попитом на ринку. Структура виробництва: шоколад і шоколадні вироби – 51,81 %, не шоколадна продукція – 22,05 %, борошняна продукція – 26,14 %. Для забезпечення безперервного виробничого процесу ВАТ "Українські солодощі" приділяє велику увагу сировині й матеріалам, оскільки кондитерська промисловість належить до матеріаломістких галузей: частка матеріальних затрат на виробництво продукції коливається від 65 до 90 %. Для виготовлення продукції

використовується вітчизняна й імпортна сировина (какао-боби, горіхи). Значною проблемою є певна невідповідність стандартам якості вітчизняних сировинних ресурсів та нестабільність цін на сировину в Україні. Компанія надає великого значення розвитку технології та організації виробництва.

Менеджери ВАТ "Українські солодощі" звертають особливу увагу на формування асортименту продукції. Раніше товариство випускало понад 200 найменувань продукції, проте у зв'язку з переорієнтацією споживачів на нову, дорожчу і більш якісну продукцію асортимент зменшився приблизно до сотні найменувань кондитерських виробів за рахунок скорочення випуску дешевих солодощів, передусім печива, вафель, карамелі. Підприємство перше серед вітчизняних виробників опанувало так звану екструзійну технологію – із круп різних видів на виході одержують пористу повітряну масу.

Хоча не всі ідеї були вдалими. До прорахунків компанії належить випуск вітамінізованої карамелі. Додавання аскорбінової кислоти в цукерки істотно підвищило собівартість продукції, але споживач все одно сприймав новий продукт як звичайну карамель. Як показує досвід, на кожний успішний кондитерський продукт припадає в середньому 15 – 17 невдалих.

ВАТ "Українські солодощі" ставить перед собою амбітні цілі. Передбачається, що впродовж наступних трьох років темпи зростання випуску шоколаду і шоколадних виробів становитимуть 20 %, не шоколадної продукції – 7,5 % і борошняної продукції – 12 %. Збут продукції здійснювали незалежні дистриб'ютори, що працювали не тільки з "Українськими солодощами", а й з іншими виробниками. Але тепер відбувається переорієнтація на власну збутову команду – в роздрібну мережу продукція потрапляє прямо, оминаючи посередників, а в регіонах компанія працює тільки з ексклюзивними агентами. Продукція експортується у 20 країн, що підтверджує позиціонування компанії як сильного національного виробника.

Підприємство "Українські солодощі" почало реалізовувати нову стратегію: відмова від боротьби за кондитерський ринок загалом і зосередження зусиль лише на декількох найбільш рентабельних сегментах, щоб наблизитися до лідерів. Менеджмент вищого рівня товариства має цілковиту свободу щодо ухвалення рішень, але лише в межах обраної акціонерами стратегії. Ключові рішення всередині компанії ухвалюють

також члени спостережної ради товариства. Водночас у компанії підтримується взаємодія працівників із керівниками будь-якого рівня, обмін ідеями і пропозиціями заради підвищення ефективності діяльності та якості життя.

Оскільки шоколад приносить товариству 70 % доходів, пріоритетним у розробленій стратегії визнано сегмент вагових шоколадних цукерок. Ще один стратегічний напрям ВАТ "Українські солодощі" – виробництво желеино-жувальних цукерок. Цю нішу інші вітчизняні кондитери поки що обходять стороною, сегмент окупований іноземцями. Деякий час пріоритетним напрямом вважалося виробництво снєків: планувалося, що за два роки товариство займе 4 – 4,5 % у сегменті солоних снєків, який щороку зростатиме на 30 %. Однак реально вдалося захопити лише 1,5 % сегмента, тому вирішили переорієнтуватися на виробництво печива. Враховуючи, що на цьому ринку присутні як великі гравці ("Конті", "Рошен", "Бісквіт-шоколад", "Світ солодощів"), так і чимало дрібних регіональних виробників, основну увагу зосереджено на виробництві виробів преміум-сегмента.

Кондитерський ринок почав уповільнюватися. Якщо раніше ринок щороку зростав на 20 %, то нинішнього року, як вважають аналітики консалтингової компанії, продаж шоколаду, цукерок, карамелі тощо збільшиться всього на 10 %. Найбільш дохідний сегмент ринку – виробництво шоколаду: на нього припадає 29 % кондитерського ринку України. До того ж споживання шоколаду на одну особу в Україні істотно поступається аналогічним показникам у Західній Європі та США. За статистикою щороку українець з'їдає близько 2 кг шоколаду, британець – 8 – 9 кг, швейцарець – 12 кг.

Основний приріст буде досягнуто на ринку упакованих цукерок. Кілька років спостерігалось зростання попиту на них під час зимових свят, хоча минулого року цю тенденцію не виявили, що було несподіванкою для виробників солодощів.

Водночас шоколадні цукерки в коробках є широким полем для діяльності кондитерів, оскільки, змінюючи колір, форму, масу коробки (не говорячи вже про її вміст), виробники можуть залучити нових покупців. Безперечними лідерами цього ринку є ВАТ "Крафт Якобс Сушард Україна" – 32,5 %, ЗАТ "АВК" – 20 % і "Світоч" – 18,2 %. На ринку не шоколадної продукції відбувається скорочення темпів зростання та фактична переорієнтація експорту в Росію, що вплинуло не тільки на цю групу,

а й на темпи розвитку кондитерської промисловості загалом. До того ж основні позиції розподілилися таким чином: "Рошен" – 21,7 %, "АВК" – 12,3 %, "Світоч" – 6,4 %. У категорії борошняних кондитерських виробів найвищі темпи зростання демонструють торти й сухе печиво (галети, крекери). Частка підприємств ринку борошняної продукції виглядає так: "Рошен" – 15,5 %, ЗАТ "Київ-Конті" – 14,9 %, черкаський "Світ ласощів" – 8,6 %.

### **Запитання**

1. Маючи певний багаж знань із теорії стратегічного менеджменту, оцініть стратегічний рівень ВАТ "Українські солодощі" за методиками (за елементами і стадіями стратегічного менеджменту).

2. Порівняйте визначені значення стратегічного рівня, укажіть причини можливого його відхилення та шляхи підвищення.

### **Перелік питань для самостійного опрацювання**

1. Організаційна культура і стиль управління.
2. Мотивація і її роль у формуванні "стратегічної поведінки" персоналу.
3. Проведення стратегічних змін.

### **Контрольні запитання для самодіагностики**

1. Які найбільш суттєві відмінності між сучасними організаціями й організаціями минулого?
2. За яких умов доцільно впроваджувати культуру влади в організації?
3. У чому полягають особливості "культури ролі" або "культури Аполлона"?
4. На що орієнтована культура завдання або "культура Афіни"?
5. Що передбачає культура особистості або "культура Діоніса"?
6. Назвіть основні складові організаційної культури.
7. Які фактори формують культуру організації?
8. Охарактеризуйте змістовні та процесуальні теорії мотивації. Які з них більш доцільно використовувати в умовах вітчизняної економіки?
9. Назвіть причини опору організаційним змінам.
10. Хто може бути носіями опору?
11. Назвіть прийоми зменшення опору.

## 4. Рекомендована література

### 4.1. Основна

1. Василенко В. О. Стратегічний менеджмент підприємством : навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – Вид. 2-ге, виправ. і допов. ; за ред. В. О. Василенко. – Київ : Центр навчальної літератури, 2014. – 400 с.
2. Герасимчук В. Г. Стратегічний менеджмент підприємством. Графічне моделювання : навч. посіб. / В. Г. Герасимчук. – Київ : КНЕУ, 2015. – 360 с.
3. Клівець П. Г. Стратегія підприємства : навч. посіб. / П. Г. Клівець. – Київ : Академвидав, 2007. – 320 с.
4. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : навч. посіб. / О. І. Ковтун. – 2-ге вид., стереотип. – Львів : Новий світ – 2000, 2006. – 388 с.
5. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. / Н. В. Куденко. – Київський національний економічний університет, 1998. – 151 с.
6. Назаренко О. В. Стратегія підприємства : навч. посіб. / О. В. Назаренко. – Харків : Вид-во НФаУ ; Золоті сторінки, 2003. – 144 с.
7. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія / А. П. Наливайко. – Київ : КНЕУ, 2001. – 227 с.
8. Нємцов В. Д. Стратегічний менеджмент / В. Д. Нємцов, Л. Є. Довгань. – Київ : КПІ, 2001. – 557 с.
9. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства : короткий курс лекцій / В. Ф. Оберемчук. – Київ : МАУП, 2000. – 128 с.
10. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник / М. Г. Саєнко. – Тернопіль : Економічна думка, 2006. – 390 с.

### 4.2. Додаткова

11. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – Москва : Экономика, 1989. – 519 с.
12. Бланк И. А. Основы инвестиционного менеджмента. В 2-х томах / И. А. Бланк. – Киев : Ника-Центр ; Эльга, 2001. – 368 с.



13. Василенко В. О. Стратегічний менеджмент підприємством : навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко ; за ред. В. О. Василенка. – Вид. 2-ге. – Київ : Центр навчальної літератури, 2004. – 400 с.
14. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. – Москва : Гардарики, 2000. – 296 с.
15. Гольдштейн Г. Я. Стратегический менеджмент : конспект лекций / Г. Я. Гольдштейн. – Таганрог : ТРТУ, 1995. – 80 с.
16. Грэхем Х. Т. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособ. для вузов / Х. Т. Грэхем, Р. Беннет ; пер. с англ. под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 598 с.
17. Забелин П. В. Основы стратегического управления : учеб. пособ. / П. В. Забелин, Н. К. Мойсеева. – Москва : Информационно-внедренческий центр "Маркетинг", 1997. – 195 с.
18. Зиновьев И. Ф. Методика экономических исследований : [монография] / И. Ф. Зиновьев, С. Г. Черемисина. – Симферополь : Таврия, 2005. – 176 с.
19. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления : [учебник для вузов по спец. "Менеджмент"] / В. И. Кнорринг. – Москва : НОРМА ; ИНФРА-М, 2001. – 528 с.
20. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва : Дело, 1992. – 700 с.
21. Міщенко А. П. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / А. П. Міщенко. – Київ : Центр навчальної літератури, 2004. – 336 с.
22. Петров А. М. Методология выработки стратегии предприятия / А. М. Петров. – Санкт-Петербург : УЗФ, 1992. – 127 с.
23. Савостенко Т. О. Планування розвитку територій : навч. посіб. / Т. О. Савостенко, О. Г. Братута, І. Е. Польська. – Дніпропетровськ : Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. НАДУ, 2006. – 60 с.
24. Твердохліб М. Г. Інформаційне забезпечення менеджменту : навч. посіб. – Вид. 2-ге, допов. і перероб. – Київ : КНЕУ, 2002. – 224 с.
25. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – Москва : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
26. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : учеб. пособ. / Р. А. Фатхутдинов. – Москва : ЗАО "Бизнес-школа "Интел-синтез", 1997. – 304 с.

27. Шершньова З. Є. Стратегічний менеджмент : навч.-метод. посіб. для самот. вивч. дисц. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська, Ю. М. Ратушний. – Київ : КНЕУ, 2001. – 232 с.

### **4.3. Інформаційні ресурси**

28. ЛігаБізнесІнформ [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.liga.net>.

29. Нормативні акти України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nau.kiev.ua>.

30. Сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>.

31. Сайт Державного комітету статистики України. – Режим доступу : [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).

32. E-executive. Международное сообщество менеджеров [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.e-executive.ru>.

## Зміст

Вступ.....	3
1. Теми та плани семінарських занять.....	6
2. Перелік тем практичних занять .....	7
3. Методичні рекомендації до виконання практичних завдань та самостійної роботи .....	8
4. Рекомендована література.....	48
4.1. Основна .....	48
4.2. Додаткова .....	48
4.3. Інформаційні ресурси.....	50

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

# СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

**Методичні рекомендації  
до виконання практичних завдань  
та самостійної роботи студентів  
спеціальності 073 "Менеджмент"  
першого (бакалаврського) рівня**

*Самостійне електронне текстове мережеве видання*

Укладачі: **Ястремська** Олена Миколаївна  
**Геращенко** Інна Миколаївна

Відповідальний за видання *О. М. Ястремська*

Редактор *В. Ю. Степаненко*

Коректор *В. Ю. Степаненко*

План 2017 р. Поз. № 258 ЕВ. Обсяг 52 с.

---

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

---

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру  
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*