

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**Методичні рекомендації  
до практичних занять та самостійної роботи  
з навчальної дисципліни**

**"СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ"**

**для студентів напряму підготовки  
6.030601 "Менеджмент"  
усіх форм навчання**

**Харків. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015**

Затверджено на засіданні кафедри економіки, організації та планування діяльності підприємства.  
Протокол № 6 від 09.12.2014 р.

**Укладач** Ястремська О. М.

М 54        Методичні рекомендації до практичних занять та самостійної роботи з навчальної дисципліни "Стратегічне управління" для студентів напряму підготовки 6.030601 "Менеджмент" усіх форм навчання / уклад. О. М. Ястремська. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 64 с. (Укр. мов.)

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

Рекомендовано для студентів напряму підготовки 6.030601 "Менеджмент" усіх форм навчання.

## 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 стратегічне управління, головна мета якого полягає у формуванні і реалізації стратегій функціонування підприємств. Сучасна освіта менеджерів зосереджена загалом у сфері поточного управління та недостатньо уваги приділяє формуванню знань, вмінь та навичок із стратегічного менеджменту. Сформувати такі компетентності дозволяє навчальна дисципліна "Стратегічне управління". Тому підготовка менеджерів у галузі стратегічного управління є важливим завданням сьогодення.

Навчальна дисципліна "Стратегічне управління" є нормативною для підготовки бакалаврів за напрямом підготовки "Менеджмент". З 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 їх діяльності.

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

У процесі навчання студенти отримують 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 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 впровадження стратегій, мотивування працівників підприємства щодо участі в процесі стратегічного управління.

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

сутність стратегічного управління, наукові підходи до стратегічного управління, передумови виникнення стратегічного управління;

сутність стратегічного планування, стратегій, їх класифікацію;

основні етапи розробки та реалізації стратегії;

місію, цілі організації;

фактори зовнішнього та внутрішнього середовища організації;

SWOT-аналіз;

етапи формування стратегії;

стратегічні альтернативи, методика їх оцінки;

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 управління;

виділяти етапи розробки 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 оцінки стратегічних альтернатив;

формулювати конкурентні та функціональні стратегії;

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

використовувати методи стратегічного управління 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 при формуванні, виборі 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 прийняття стратегічних управлінських рішень;

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

Вивчення теоретичних положень навчальної дисципліни потребує закріплення. З цією метою проводяться 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 повинні 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 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), їх 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 з даної навчальної дисципліни.

Таблиця 1

## Плани семінарських занять

| Назва теми   | Програмні запитання  | Кількість годин | Література                   |
|--|--|-----------------|------------------------------|
| <i>Тема 1.</i><br>Основні поняття стратегічного управління | Проведення круглого столу за такими основними питаннями:<br>1. Сутність стратегічного управління.<br>2. Відмінності стратегічного управління від стратегічного менеджменту.<br>3. Ретроспектива теорій стратегічного управління.<br>4. Основні положення сучасної парадигми стратегічного управління | 4               | [3 – 6; 10 – 12; 16; 21; 23] |
| Усього годин:  |  | 4               |                              |

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 їх 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 розв'язування їх на занятті.

Заняття включає проведення попереднього контролю знань, вмінь і навичок студентів, постановку загальної проблеми викладачем та її обговорення за участю студентів, розв'язування завдань із їх обговоренням, розв'язування контрольних завдань, їх перевірку, оцінювання (табл. 2).

Таблиця 2

### Перелік тем практичних занять

| Назва теми   | Теми практичних занять   | Кількість годин | Література                                   |
|--|--|-----------------|--|
| 1  | 2  | 3               | 4  |
| <i>Тема 2.</i> Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства                   | Вирішення ситуаційного завдання "Визначення основних видів стратегій"  | 2               | Основна: [4 – 7]                             |
| <i>Тема 3.</i> Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії підприємства | Ситуаційне завдання "Формулювання місії підприємства та визначення критеріїв її успіху"                      | 4               | Основна: [4 – 6; 10].<br>Додаткова: [12; 14] |
| <i>Тема 4.</i> Стратегічне планування  | Вирішення ситуаційного завдання "Визначення основних цілей підприємства"                                     | 4               | Основна: [3 – 6].<br>Додаткова: [21]         |
| <i>Тема 5.</i> Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства                         | Формування матриць SWOT- і TOWS-аналізу.<br>Формування стратегічного плану, визначення стратегічних прогалин | 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:<br>[7; 10].<br>Додаткова:<br>[11; 13; 17]             |
| <i>Тема 7.</i> Види стратегічного управління   | Вирішення завдання з оцінювання стратегічного потенціалу підприємства                                    | 4  | Основна:<br>[1; 3 – 7; 10]                                     |
| <i>Тема 8.</i> Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією підприємства       | Вирішення завдання з побудови матриць БКГ та Мак Кінзі   | 4  | Додаткова:<br>[14; 16; 20; 21; 23]                             |
| <i>Тема 9.</i> Генерування стратегій та умови їх реалізації                                | Вирішення завдання з визначення показників СЦГ   | 2  | Основна:<br>[3 – 6; 13; 14; 18].<br>Додаткова:<br>[13; 14; 18] |
| <i>Тема 10.</i> Стратегічний контроль в процесі стратегічних перетворень на підприємстві   | Ситуаційне завдання з реалізації стратегії та мотивування працівників у процесі стратегічного управління | 2  | Основна:<br>[1; 2; 4].<br>Додаткова:<br>[15; 16; 21; 24]       |
| Усього годин   |  | 30 |  |

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

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

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

У процесі вивчення даної теми необхідно звернути увагу на такі питання: основні теорії стратегічного управління, їх особливості застосування у сучасних умовах, задачі стратегічного управління, причини зростання значущості стратегічного управління, його сучасні особливості для підприємств у ринкових умовах господарювання.

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

1. Причини, які спонукають вище керівництво до застосування стратегічного управління.



2. Проблеми, які відносяться до сфери стратегічного управління.
3. Напрямки розвитку стратегічного управління.

### **Контрольні запитання для самодіагностики**

1. Основні підходи прескрептивних шкіл стратегічного управління.
2. Основні підходи дискрептивних шкіл стратегічного управління.
3. Особливості застосування підходів стратегічного управління в сучасних умовах.
4. Відмінності сучасного процесу стратегічного управління.
5. Особливості виконання функцій стратегічного управління на сучасних підприємствах різних форм власності та галузей.

У процесі проведення круглого столу доповідачі за кожним питанням повинні представити 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 доповідачів за кожним питанням, які призначаються заздалегідь, повинна бути не менше двох, що визначається кількістю студентів у групі з урахуванням того, щоб всі студенти виступили як доповідачі за окремим питанням.

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

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

У процесі вивчення даної теми необхідно звернути увагу на такі питання: передумови для прийняття 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.

### **Ситуаційне завдання 1**

На рибоконсервному комбінаті в одному з невеликих населених пунктів півдня України працює близько 600 працівників; обсяг реалізації

продукції торік склав 8 млн грн. Комбінат є одним з найбільших рибоконсервних підприємств в Україні і єдиним успішно працюючим підприємством населеного пункту з населенням понад 16 000 мешканців.

Комбінат виробляє копчену й солону рибу, а також широку номенклатуру рибних консервів: рибу у власному соку, в олії та з добавками соусу. З рибних відходів виготовляють риб'ячий жир і муку. Рибоконсервний комбінат має власні виробничі потужності з виробництва консервних банок і риболовецький флот, що нараховує 5 кораблів і 2 невеликих дерев'яних суден. Комбінат має будинок відпочинку, гуртожиток і медичний центр.

Через невідповідність нормативів усіх виробничих потужностей комбінату європейським стандартам він не має можливості експортувати свою продукцію до країн Європейської Співдружності, тому зовнішньоекономічну діяльність було сконцентровано лише на ринках СНД.

Ціни, за якими комбінат пропонує свою продукцію споживачам, суттєво не відрізняються від цін конкурентів. Однак оптовики не виявляють особливої зацікавленості в продукції комбінату, їхня відмова від активного співробітництва з рибокомбінатом пояснюють надто високими цінами консервів цього підприємства. За умови збереження сучасного рівня цін комбінат не має широких перспектив реалізації своєї продукції оптовим дистриб'юторам.

### **Запитання**

1. Які види стратегій можна запропонувати комбінату?
2. Який підхід до формування стратегій доцільно використовувати на цьому підприємстві?
3. Дайте характеристику ціновій стратегії підприємства.
4. Які шляхи оновлення технологічної бази комбінату?
5. Запропонуйте ефективну стратегію розвитку комбінату.

### **Ситуаційне завдання 2**

Компанія "Фокстрот" була заснована в 1993 р. і є лідером на українському ринку оптових і роздрібних продажів аудіо-, відео-, побутової техніки й електроніки в мережовому сегменті. У компанії працює понад 1 000 працівників, які додатково до базової освіти пройшли цільове навчання по спеціальних програмах підприємств-виробників в Україні та за кордоном, що підтверджене іменними сертифікатами.

На кінець 2005 р. мережа магазинів "Фокстрот" охоплювана 123 торговельних об'єкта, які розташовані в 62 обласних і районних центрах України. Компанія "Фокстрот" завоювала довіру понад 60 компаній-виробників і є офіційним дилером таких компаній, як LG, SONY, Braun, Gorenje, JVC, ARDO, Canon, Ariston, Indesit, Electrolux, Zanussi, Bosch.

Магазини мережі "Фокстрот" прагнуть відрізнятись різноманітним асортиментом товарів, продуманою ціновою політикою, особистим підходом до кожного покупця. Дисконтні картки "Фокстрот" дозволяють оптимізувати витрати на покупку побутової техніки й електроніки, а постійно діюча система знижок і спеціальних пропозицій спрямована на сприйняття покупцем вигідності покупки.

Компанія "Фокстрот" продає товари в кредит, безкоштовно доставляє техніку покупцям, здійснює гарантійне й післягарантійне обслуговування. Компанія має власний парк автомобілів, які доставляють товари на склади й у магазини, а також покупцям.

Своїми особливими рисами компанія "Фокстрот" уважає максимальну увагу до потреб клієнтів і постійну увагу до покупців. З метою підвищення якості обслуговування й забезпечення постійному зв'язку зі споживачами компанією створений інформаційний центр "Фокстрот", який інформує про розташування найближчих торговельних точок цієї мережі, проведенні поточних акцій, консультації з питань експлуатації побутової техніки й електроніки. Створений web-сайт компанії інформує про новинки компанії, наявності вакансій, електронних адрес фахівців компанії, адрес магазинів і под.

Для рекламних компаній "Фокстрот" використовує всі можливі засоби масової інформації – телебачення, радіо, рекламу на транспорті, друковану рекламу, Інтернет.

Компанія "Фокстрот" працює на 25 % українського ринку аудіо-, відео-, побутової техніки й електроніки в мережному сегменті й планує подальше збільшення обсягів продажів, активне регіональне розширення й подальше підвищення якості обслуговування клієнтів.

### **Запитання**

1. Як змінюється ринок аудіо-, відео-, побутової техніки й електроніки в Україні і які рушійні сили необхідно враховувати при формуванні загальноекономічної стратегії?

2. Які конкурентні переваги покладено в основу стратегії розвитку

компанії? Чи є вони стабільними й оригінальними, який вид конкурентної стратегії доцільно використовувати підприємству? Обґрунтуйте відповіді.

3. Чи може компанія співпрацювати зі своїми конкурентами у певних сферах діяльності?

4. Яку маркетингову стратегію ви могли б запропонувати даній компанії?

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

1. Стратегії управління ресурсами підприємства (ресурсозабезпечення та ресурсозбереження) та особливості їх вибору.

2. Виробнича стратегія підприємства та їх класифікація за: розвитком виробництва, використанням виробничого потенціалу, стадіями виробничої філософії тощо.

3. Маркетингова стратегія підприємства та її субстратегії (ринкова, товарна, якості, ціни, просування, збуту).

4. Стратегії управління персоналом.

5. Стратегії наукових досліджень та розробок.

### **Контрольні запитання для самодіагностики**

1. Види стратегій підприємств на іноземних ринках.

2. Основні ознаки загальноекономічних стратегій.

3. Основні ознаки конкурентних стратегій.

4. Види функціональних стратегій.

5. Необхідність використання різних класифікаційних ознак для типології стратегій.

6. Піраміда стратегій.

7. Види стратегій за класифікацією М. Портера.

8. Види стратегій за класифікацією сучасних вітчизняних дослідників.

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

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

У процесі вивчення даної теми необхідно звернути увагу на такі питання: основні етапи стратегічного управління, стратегічне планування; стратегічний аналіз; стратегічний вибір; реалізація стратегії; місія

підприємства та правила її формулювання в процесі стратегічного управління підприємством.

### Ситуаційне завдання 1

"Nestle" є найбільшим виробником продуктів харчування у світі, восьмою за масштабом компанією в Європі, тридцять першою за рахунком компанією у світі. У цій компанії працюють 224 540 осіб, їй належать 479 фабрик і промислових підприємств у 81 країні світу.

Історія "Nestle" починається з 1866 року. Цього року Генрі Нестле, вирішивши подолати дитячу смертність, розробив першу у світі молочну суміш для немовлят і розпочав її виробництво. Відтоді асортимент продукції нараховує 8,5 тисяч торговельних марок продуктів харчування.

Серед виробників продуктів харчування "Nestle" відрізняється найбільшими обсягами інвестицій у наукові дослідження й технічні розробки. Така увага до даної галузі відбиває прагнення компанії робити продукцію, яка має не тільки добрий смак, але й корисна для здоров'я.

Крім виробництва продуктів харчування, компанія володіє акціями підприємств парфюмерно-косметичної й фармацевтичної промисловості.

Кредо "Nestle" — робити життя кращим, пропонуючи споживачам лише якісні й повноцінні продукти.

**1. Заснування компанії.** Генрі Нестле вирішив використовувати свій родинний герб – гніздо із пташками – як торговельний знак компанії. На швейцарському діалекті німецької мови Nestle означає "маленьке гніздо".

Підставою для появи підприємства стали дослідження швейцарського фармацевта Генрі Нестле, який намагався створити заміник грудного молока для годування немовлят. Використовуючи молоко, пшеничне борошно й цукор, Генрі Нестле розробив продукт, який називався "Молочна суміш Нестле". Цим він частково вирішував проблему дитячої смертності від недостатнього або неправильного харчування. Першим споживачем нового продукту стало недоношене немовля, організм якого не сприйняв ні материнського молока, ні існуючих замінників, і лікарі були безсилі допомогти дитині. Після того, як завдяки новому продукту фактично врятували життя дитині, "Молочна суміш Nestle" вже за кілька років успішно продавалася в більшості країн Європи.

**2. Поява Nescafe.** Період після Першої світової війни приніс за собою кризу компанії: перестали надходити урядові замовлення, а люди,

які за час війни звикли до сухого й згущеного молока, вважали за краще повернутися до свіжого, як тільки знову воно стало доступним. У 1921 році компанія вперше стала збитковою. Зростання цін на сировину, післявоєнний затишок у світовій економіці й падіння курсів валют погіршувало ситуацію.

Керівництво Nestle швидко відреагувало на ситуацію й запросило швейцарського банківського експерта Луїса Даплеса для реорганізації компанії. Привівши у відповідність рівень виробництва й продажу, а також скоротивши непокриту заборгованість, він налагодив роботу компанії.

У двадцяті роки ХХ ст. компанія вперше вийшла за межі свого традиційного асортименту. Виробництво шоколаду стало другим за значущістю видом діяльності компанії. З'явилися нові продукти: молоко із соломом, розчинний напій "Milo", порошкові напої для дітей і в 1938 році – Nescafe. Цей розчинний порошок зробив світову революцію у споживанні кави й швидко завоював популярність.

### **3. Збільшення виробництва і розширення асортименту.**

Повоєнні роки стали найбільш динамічною фазою в історії компанії. У цей період зростання компанії ґрунтувалося на розширенні асортиментів продукції харчування. До "Nestle" приєдналася компанія "AlimentanaS.A." і "Maggi" – виробник супів і приправ. Назва компанії змінилася на "NestleAlimentanaCompany". Потім, у 1950 році, придбали компанію "Cross&Blackwell", британського виробника консервованих продуктів, а також компанії "Findus" (заморожені продукти), "Libby" в 1971 р. (фруктові соки) і "Stouffer" в 1973 р. (заморожені продукти).

Популярність Nescafe зростала. З 1950 по 1959 р. продаж вітчизняної кави потроївся, а з 1960 по 1974 р. – зріс у чотири рази.

Розробка нової технології низькотемпературного сушіння призвела до появи в 1966 р. нової марки розчинної кави – Taster'sChoice.

У 1974 році керівництво "Nestle" уперше вирішило вийти за межі харчової промисловості й стала найбільшим акціонером світового лідера у виробництві косметики – компанії "L'oreal".

**4. "Nestle" сьогодні й завтра.** Перша половина 90-х років стала для компанії вдалим періодом: торговельні бар'єри було ліквідовано, а на світовому ринку відбувалися інтеграційні процеси. З'явилися ринки збуту в Центральній і Східній Європі, а також Китаї. Компанія зливається з "Англо-швейцарською компанією з виробництва згущеного молока",

щоб збільшити асортименти продукції й розширити географію своєї діяльності. У нове тисячоріччя компанія входить як упевнений лідер харчової промисловості, з-понад 500 фабриками у 70 країнах світу.

З 1996 р. процеси консолідації реалізуються в придбанні італійського концерну з виробництва мінеральної води "SanPellegrino" (1997 р.), купівлі англійської компанії "SpillerPetfuds" (1998 р.), а також у рішенні продати торговельну марку "Fundus" (1999 р.) з метою сконцентрувати зусилля на виробництві більш прибуткових заморожених продуктів. Придбання "SpillerPetfuds" підсилило позиції "Nestle" у Європі на ринку кормів для домашніх тварин, на який компанія вийшла ще в 1985 р. придбавши фірму "Carnation" і її торговельну марку "Friskies".

Рішення "Nestle" про закриття підприємств з виробництва меленої кави в США (HillBros, MJB, Chase&Sanborn) дасть можливість компанії зосередити зусилля на новій елітній лінії Nescafe.

Збереження позиції лідера в мінливих ринкових умовах вимагає від компанії достатньої рухливості. Стратегія компанії й надалі буде ґрунтуватися на принципах – асортимент продукції повинен поповнюватися, а географія діяльності – розширюватися. Кредо компанії: "пріоритетним напрямком діяльності компанії завжди буде виробництво високоякісної продукції для споживачів, не залежно від того, де вони перебувають, від моменту народження і впродовж усього життя".

**5. Вихід на світовий ринок.** У 1905 р. відбулося злиття компаній, внаслідок чого була створена компанія, названа "NestleandAngloSwiss-MilkCompany". Уже на початку XX ст. компанія володіла фабриками в США, Британії, Німеччині й Іспанії.

У 1907 р. компанія почала завойовувати ринок Австралії, що дало можливість удвічі збільшити обсяг виробництва. У цей же час для забезпечення потреб швидко зростаючого азіатського ринку в цій продукції були відкриті склади в Сінгапурі, Гонконзі й Бомбеї. Однак основні виробничі потужності перебували в Європі. Початок Першої світової війни завдав серйозного удару по діяльності компанії. Стало важче отримувати сировину і розповсюджувати продукцію. Брак свіжого молока в Європі змусив фабрики продати практично всі запаси, щоб задовольнити потреби населення. З іншого боку, війна створила небачений раніше попит на сухе й згущене молоко, в основному за рахунок урядових замовлень. Щоб впоратися з ним, "Nestle" придбала кілька фабрик у США. До кінця війни компанія володіла 40 фабриками, а обсяг виробництва практично подвоївся порівняно з 1914 р.

**6. Вихід на ринок України.** В 1994 р. "Societe pour L'exportation des Produits Nestle S.A." відкрило своє представництво в Києві й стало здійснювати активну маркетингову й рекламну підтримку таких всесвітньо відомих брендів як Nescafe, Nesquik, Maggi, Nuts, Friskies, а також дитяче харчування Nestle.

На сьогодні "Nestle" є найсильнішою компанією в Україні у сфері продуктів харчування, а також лідером українського ринку кави. Компанія підсилює свою присутність на ринку шоколадних виробів і кулінарної продукції. Насамперед компанія зміцнює свої позиції й розширює присутність в Україні за рахунок інвестицій у місцеве виробництво й промислову інфраструктуру, активного просування торговельних марок, а також постійного зміцнення й розвитку національної мережі збуту.

У 1998 р. "Nestle" придбала контрольний пакет акцій кондитерської фабрики "Світоч" у Львові. Компанія зробила й продовжує робити великі капіталовкладення в технічне оснащення й переоснащення підприємства.

### **Запитання**

1. Сформулюйте власне бачення місії компанії "Nestle". Які стратегічні цілі реалізує компанія?
2. Які функції виконує місія, що вами була сформована? Чим вона відрізняється від існуючої місії?
3. Які етапи розвитку стратегічного управління можна проілюструвати на прикладі розвитку "Nestle"?
4. Як у цей час змінюється імідж компанії і як це впливає на стратегічні цілі?
5. Як змінилося стратегічне положення кондитерської фабрики "Світоч" на ринку України після зміни власника й чи змінилося ставлення споживача до бренда?

### **Ситуаційне завдання 2**

У засобах масової інформації з'явилося повідомлення про масштабну реконструкцію Одеського нафтопереробного заводу (ОНПЗ) і пов'язану із цим зупинку на три роки.

#### **1. Зміна пріоритетів на ринку нафти й нафтопродуктів**

В усьому світі прийнято вважати нафтопереробку важливою ланкою паливно-енергетичного комплексу (ПЕК), від надійної роботи якого



значною мірою залежить ефективність використання нафти й гарантоване забезпечення потреби країни в моторних маслах, паливах і інших продуктах, без яких неможливо функціонування транспортної інфраструктури, економічна й енергетична безпека країни. Ці питання актуальні й для України, яка покладає свої надії на розвиток нафтопереробки із приватизацією її НПЗ російськими компаніями. Однак підвищення цін на нафту різко змінило відношення до нафтопереробки у експортерів нафти і її переробників. За умов, коли ціна на нафту у світі перевищила \$60 за барель, основні постачальники-країни ОПЕК усе більше схильються до диверсифікованості свого бізнесу, у тому числі в напрямі розвитку нафтопереробки й нафтохімії.

При дефіциті нафтопродуктів у світі, ряд лідерів країн Близького Сходу висловлюються позитивно про доцільність стабілізації видобутку нафти й будівництва нових НГО.

Трохи інша ситуація склалася в українській і російській нафтопереробці, де більша частина нафтопереробних заводів належить до підприємств з простою схемою переробки (без каталітичного крекінгу), які за умов подорожчання нафти стають збитковими.

## *2. Історія Одеського НПЗ*

ВАТ "Лукойл – Одеський НПЗ" (далі ОНПЗ) введено в експлуатацію в 1938 році як підприємства паливного напрямку з переробкою бакинських мазутів на установках термічного крекінгу вакуумної перегонки.

У 1941 р. установки заводу були евакуйовані й на їхній основі побудовано Сизранський НПЗ. У 1949 р. завод був відбудований відповідно до проектної документації і згодом його періодично реконструювали. Крекінг-завод з моменту пуску переробляв мазути прямої перегонки. При переході на переробку нафти виникла проблема заміни технологічної схеми установок. Цю проблему вирішили раціоналізатори підприємства при мінімальних змінах і НПЗ почав переробляти нафту замість мазуту.

У 1959 р. ОНПЗ почав автоматизувати виробництво. Почали нарощуватися потужності первинної переробки нафти, були побудовані об'єкти водопостачання й очисні споруди.

Реконструкція проводилася й у 70-і роки, в результаті якої було введено установки первинної переробки й вторинної перегонки нафти, а також каталітичного риформінгу. Усі технологічні процеси підприємства переведено на оборотні системи водопостачання, побудовані ефективні очисні спорудження й зупинено скидання промислових стоків у Чорне море.

У 1994 р. в експлуатацію введено установку гідроочищення дизельного палива й авіаційного газу, що дозволило виробляти дизельне паливо й авіаційний газ із вмістом сірки до 0,05 масового відсотка. Установка побудована "під ключ" італійською фірмою СІР.

У 1998 р. установку каталітичного риформінгу було переведено на новий каталізатор американської фірми, що дало можливість підприємству виробляти високооктановий бензин марок А-80, А-92, А-95.

У 2000 р. на ОНПЗ почалася ера "Лукойла". Було поставлене завдання – до 2005 р. забезпечити роботу на європейському рівні. Обсяг інвестицій у 2000 – 2001 рр. склав 5,8 млрд. грн, а на 2003 – 2005 рр. на розвиток підприємства було заплановано виділити 68 млн дол.

Підприємство може переробляти українську нафту, а також імпортовану із Близького Сходу й Росії. На підприємстві працюють 1 200 працівників.

### *3. Порівняльний аналіз*

У розвинених країнах Заходу ще в 1980 – 1996 рр., після світової нафтової кризи, було зупинено 45 нерентабельних НПЗ, а потужності по первинній переробці були скорочені більш ніж на третину. Одночасно будувалися установки з переробки мазуту в бензин і дизельне паливо. Із цього випливає, що нафтопереробка України відстала від країн світу на 20 – 25 років.

Навіть на найсучаснішому з українських підприємств – Лисичанському НПЗ, на якому глибока переробка в 2005 р. була на рівні 65,2 %, переробка нафти була неефективною. Ще гіршим був стан на інших українських НПЗ, де вихід мазуту склав від 34,9 % на Лисичанському НПЗ до 46,2 % на Херсонському. При цьому експортна ціна мазуту українських НПЗ склала менше ніж 200 дол. за тонну, тобто більш ніж у два рази була нижче ціни на нафту. Не сприяли підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних НПЗ і законодавчі пільги по імпорту нафтопродуктів 2005 р.

Змінити ситуацію в нафтопереробці України могли б вчасно здійснені інвестиції в модернізацію НПЗ, однак цього не відбулося. Російські компанії, які приватизували українські НПЗ, у тому числі й "Лукойл", більшу частину своїх інвестицій направили на розширення торговельної інфраструктури (автозаправні станції). Інвестиції в основний капітал виявилися недостатніми й тому не змогли послабити вплив чинника підвищення світових цін на нафту й ефективність її переробки на українських НПЗ. Сьогодні українська мережа АЗС "Лукойл" нараховує 173

станції або 3,12 % від усіх АЗС в Україні. За даними компанії, обсяг реалізації через цю мережу досяг 387,2 тис. тонн або 5,6 % обсягу ринку.

Для переведення НПЗ на класичну, а згодом ефективну переробку з виходом нафтопродуктів 90 % і вище, Україні необхідні 53 млрд, а Росії – 30 млрд дол. Сьогодні переробка нафти не тільки неефективна, але й збиткова.

#### *4. Конкурентна перевага й слабкі сторони*

ОНПЗ має паливну спрямованість, яка в сучасних умовах на підприємствах із глибокою схемою переробки забезпечує максимальну рентабельність і платоспроможний попит.

До переваг заводу відносять: вдале територіальне розташування; сприятливі можливості для експорту нафтопродуктів на зовнішній ринок; можливість стабільного забезпечення нафтою магістральним нафтопроводом або через морський порт або термінал; наявність нафтопроводів, які з'єднують завод з нафтобазами.

До слабких сторін заводу відносять одну з найнижчих глибин переробки нафти, яка в 2005 р. досягла 48,97 % (більш низька тільки на Херсонському НПЗ – 45,67 %).

Технологічні процеси дозволяють робити на ОНПЗ високоякісні автобензини, авіаційний газ і дизельне паливо.

На відміну від багатьох російських і українських (Кременчуцького й Лисичанського НПЗ) проектів модернізації діючих НПЗ, якими передбачається доведення глибини переробки до 92 % і вище, на ОНПЗ при збереженні продуктивності первинної переробки нафти на рівні 2,8 млн тонн глибина переробки зросте лише до 80 %, тобто буде відповідати класичній схемі. При такій глибині переробки функціонування підприємства може виявитися на грані рентабельності, а у випадку підвищення світових цін до 70 дол. за барель і вище взагалі може виявитися збитковим.

#### *5. Темпи модернізації*

Розглядаючи модернізацію українських і російських НПЗ, автори проектів акцентують увагу на тому, що вона буде проводитися без тривалої зупинки виробництва й не приведе до скорочення обсягів виробництва.

Практика здійснення переозброєння на сімнадцяти НПЗ у Франції охопила такі напрямки: підвищення якості автомобільних бензинів (19 %

усіх інвестицій, 390 млн дол. на рік); удосконалення процесів виділення сірки (10 %) і процесів глибокої переробки (9 %), виробництва змащувальних мастил (6 %); будівельних і дорожніх бітумів (2 %); ємкості для збереження нафти й нафтопродуктів (15 %); об'єкти соціальної й промислової інфраструктури (12 %); і інші (27 %). При цьому всі перераховані роботи не впливали на зменшення рівня використання виробничих потужностей.

За даними BPStatisticalReviewofWorldEnergyJune 2005, відсоток використання виробничих потужностей первинної переробки в країнах Північної Америки склав 94 %, Азіатсько-Тихоокеанського регіону – 93 %, а в Україні – 34,5 %. Через низьку завантаженість виробничих потужностей в Україні виникає більше можливостей для проведення робіт з модернізації діючих НПЗ без їхньої тривалої зупинки.

Підготовлені західними компаніями пропозиції по модернізації окремих діючих установок і встаткування НПЗ новими технологічними процесами, як правило, супроводжувалося ремарками про те, що реалізація цих заходів не приведе до тривалого простою встаткування.

Виходячи із цього, вважають експерти, тривале припинення роботи Одеського НПЗ (на три роки) з метою його модернізації технологічно й економічно не виправдана й тому може негативно вплинути не тільки на національний ринок нафтопродуктів, а й на економіку регіонів і України в цілому.

ОНПЗ у загальному балансі виробництва й споживання основної номенклатури нафтопродуктів складає близько 10%.

Одним з можливих негативних наслідків закриття ОНПЗ може бути заповнення ніші, що вивільняється на ринку, неякісними нафтопродуктами з Росії й інших країн. На ВАТ "ЛУКОЙЛ-ОНПЗ", одному з перших в Україні і єдиному в нафтопереробній галузі країни, функціонують сертифіковані на відповідність міжнародним стандартам одночасно три системи менеджменту якості, у тому числі ISO 9001:2000. Частка високооктанових бензинів, які повністю відповідають вимогам стандарту Євро – 3, становлять 93 % у загальному обсязі виробництва ОНПЗ.

Проведена сертифікація системи менеджменту якості сприяла підвищенню конкурентоспроможності продукції на внутрішньому й зовнішньому ринках, забезпечила гарантію стабільності роботи і якості продукції для партнерів і споживачів.

## **Запитання**

1. Сформулюйте місію-призначення та місію-бізнес-ідею підприємства.
2. Обґрунтуйте основні цілі розвитку підприємства.
3. Враховуючи можливість і високу ймовірність подальшого підвищення ціни на нафту у світі, чи вважаєте ви доцільним переглянути напрям реконструкції заводу з урахуванням глибокої переробки нафти до 92 % і вище?
4. Чи можна вважати потенційною загрозою для підприємства появу в Україні альтернативних видів палива?
5. Які фактори зовнішнього середовища негативно впливають на стратегічні плани ОНПЗ у сфері модернізації виробничого процесу?
6. Як може змінитися загальноекономічна стратегія підприємства після модернізації?

## **Перелік питань для самостійного опрацювання**

1. Значення місії для підприємства з орієнтацією на стратегічний розвиток.
2. Класифікація стратегічних цілей.
3. Побудова дерева стратегічних цілей.
4. Визначення факторів, що впливають на вибір стратегічних цілей.
5. Формування системи стратегічних цілей і завдань.

## **Контрольні запитання для самодіагностики**

1. Сутність та принципи планування стратегій.
2. Структура стратегічного плану та моделі стратегічного планування.
3. Функції місії.
4. Види місії.

## **Тема 4. Стратегічне планування**

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

У процесі вивчення даної 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.

## Ситуаційне завдання 1

ВАТ "Харчовик" – підприємство з переробки молока й виробництва харчової молочної продукції й технічного казеїну. До складу ВАТ "Харчовик" входять такі структурні підрозділи: цех з виробництва твердих сирів; цех з розливу молока й кисломолочної продукції; цех з виробництва масла. Дочірніх підприємств дане підприємство не має.

Клієнти ВАТ "Харчовик" поділяються на такі категорії:

торговельні об'єднання;

приватні підприємці, які працюють у роздрібній торгівлі;

столичні супермаркети й гастрономи;

підприємства спецхарчування;

дитячі дошкільні установи й школи, співробітництво з якими здійснюється через відповідні організації.

ВАТ "Харчовик", як підприємство переробної промисловості, значною мірою залежить від сировинних ресурсів. У ситуації, що склалася підприємство нарощує обсяги закупівель молока, яке надходить від господарств, і в тісному співробітництві з постачальниками сировини здійснює політикові підвищення якості молока, яка ухвалюється господарствами.

Для розвитку підприємства пропонується два варіанти стратегії:

1. Формування власної бази поставок сировини, що дозволить підвищити рентабельність виробництва продукції на 15,6 %. Інвестиційна вартість проекту – 2,8 млн грн.

2. Створення власної роздрібною мережі, яка забезпечить збільшення обсягів збуту на 2,6 %. Інвестиційна вартість проекту – 3,1 млн грн.

Реалізація одного з наведених проектів буде здійснюватися за рахунок прибутку минулого року й банківського кредиту, який планується повернути через один рік. Обсяг збуту – 14794,3 тис. грн; рентабельність – 12,3 %; вартість банківського кредиту – 22 %.

## Запитання

1. До якого типу стратегії належать запропоновані варіанти розвитку: спорідненої диверсифікації або вертикальної інтеграції?

2. Який підхід до планування стратегії доцільно використовувати підприємству?

3. Який із запропонованих варіантів корпоративної стратегії є найприйнятнішим і чому?

4. Обґрунтуйте можливість і доцільність використання аутсорсингу в ситуації, що склалася.

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

1. Девіз підприємства.
2. Кредо підприємства.
3. Слоган та логотип підприємства.
4. Значення колористики при розробленні логотипу підприємства.

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

1. Процес стратегічного планування.
2. Характеристика етапу цілеутворення.
3. Залежність послідовності етапів стратегічного планування від обраного підходу до формування стратегії.

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

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

У процесі вивчення даної теми необхідно звернути увагу на такі питання: сутність та об'єкти стратегічного аналізу в процесі прийняття 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**

АТ "Томат" зареєстроване в 1995 р. і поєднує підрозділи вирощування, збору, транспортування й переробки томатів у кетчуп. Обсяг споживання томатних приправ в Україні останні десять років неухильно зростає. Виходячи із сучасних тенденцій економіки України в цілому й на ринку томатних приправ зокрема, можна розраховувати на подальше зростання споживання цього продукту харчування.

Сприятливі кліматичні умови півдня України, удосконалювання технології їх механізованого збору й зберігання, нова технологія виготовлення кетчупів, багаторічний досвід роботи менеджерів підприємства в переробній промисловості дозволяє прогнозувати, що продукт буде мати високу якість, доступну ціну й постійний попит споживачів.

Ухвалюючи рішення про збільшення виробництва кетчупу, керівництво вивчило три групи конкурентів:

1. Оптові й роздрібні постачальники кетчупів із країн Східної Європи. Їхня продукція характеризується достатньою якістю й доступною ціною. Однак споживачі звертають увагу на використання барвників і консервантів при виробництві такої продукції.

2. Оптові й роздрібні постачальники кетчупів із країн Західної Європи. Перевагою цих конкурентів є чіткі графіки поставок, постійна наявність продукції в магазинах, добре поставлена реклама, яскрава упаковка, дрібне фасування товару. З іншого боку, ця продукція відрізняється високою ціною.

3. Вітчизняні виробники кетчупу або його замінників. Перевагою цих конкурентів є досить високий рівень якості продукції, а також доступна ціна. Однак часті порушення графіків поставок, обумовлені перебоями у виробництві й транспортуванні, часто приводять до її відсутності. Крім того, неяскрава й незручна упаковка обмежує обсяги продажів. Асортименти продукції обновляються рідко.

Реально оцінюючи свої можливості, АТ "Томат" протягом останніх трьох років довело виробництво продукції до 12 тисяч упаковок (0,5 л кожна), що дозволить потіснити конкурентів-імпортерів, забезпечити якість продукції й доступну ціну, а також почати експорт продукції в країни близького зарубіжжя.

АТ "Томат" планує довести експортні поставки до 15 % обсягу виробництва й збільшити обсяги продажів кетчупу через мережу фірмових магазинів до 20 %, роблячи при цьому п'ять видів кетчупу, включаючи дієтичний.

Ціна реалізації кетчупу буде встановлена на 30 – 32 % нижче ціни конкурентів.

Паралельно розглядається варіант підвищення ціни на продукцію до рівня цін конкурентів з метою уникнути підсвідомого заниження споживачами реальної якості продукції.

Збільшенню попиту на продукцію АТ "Томат" буде сприяти упаковка з дозатором, а також наведена на упаковці рецептура застосування кетчупу, цільова рекламна кампанія. Загальні витрати на проведення відповідних маркетингових заходів оцінюються в обсязі 13 – 15 % від рівня річних виробничих витрат.



## Запитання

1. Виявіть конкурентні переваги продукції АТ порівняно з продукцією конкурентів.

2. Проведіть аналіз мікросередовища, заповніть матрицю SWOT і визначте проблемні поля в діяльності АТ "Томат", оберіть корпоративну стратегію, які доцільно використовувати на підприємстві.

3. Сформууйте матрицю TOWS, оберіть послідовність стратегічних заходів для можливого стратегічного плану з використанням стратегічних прогалин.

## Ситуаційне завдання 2

ДІПП "ГІПРОКОКС" є відомим проектним інститутом в Україні, основна інформація про результати діяльності якого наведена у табл. 3 – 5.

Таблиця 3

### Виробнича та господарська діяльність ДІПП КП "Гіпрококс" за 2011–2012 рр.

| Найменування  | Одиниця виміру | 2011 рік фактично | 2012 рік фактично |
|---|----------------|-------------------|-------------------|
| 1. Обсяг науково-технічних робіт, послуг, виконаних та прийнятих замовниками, в т. ч. виконаних власними силами | млн грн        | 42,5              | 42,5              |
|   | млн грн        | 27,4              | 31,0              |
| 2. Загальний обсяг науково-технічних робіт, послуг в т.ч. власними силами                                       | млн грн        | 40,2              | 42,5              |
|   | млн грн        | 25,1              | 31,0              |
| 3. Собівартість науково-технічних робіт, на 1 грн обсягу робіт, послуг  | млн грн коп    | 21,0              | 26,2              |
|   |                | 83,7              | 84,5              |
| 4. Прибуток від основного виробництва   | млн грн        | 2,1               | 3,4               |
| 5. Середньооблікова чисельність штатних працівників   | осіб           | 513               | 527               |
| 6. Середньооблікова чисельність усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості                                | осіб           | 504               | 522               |
| 7. Фонд оплати праці  | млн грн        | 9,9               | 12,5              |
| 8. Використання виробничих потужностей випуску основних видів продукції   | %              | 100               | 100               |

Для виконання договірних зобов'язань інститут у 2012 р. залучив понад 30 субпідрядних організацій.

Джерела фінансування роботи підприємства наведено в табл. 4.

### Джерела фінансування роботи підприємства (млн грн)

| Джерела фінансування   | Власними силами    |               | Субпідрядними організаціями |               | Усього        |               |
|--|--------------------|---------------|-----------------------------|---------------|---------------|---------------|
|  | 2011 р. факт.      | 2012 р. факт. | 2011 р. факт.               | 2012 р. факт. | 2011 р. факт. | 2012 р. факт. |
|  | Усього по джерелах | 25,1          | 31,0                        | 15,1          | 11,5          | 40,2          |
| У т.ч. за рахунок  |                    |               |                             |               |               |               |
| 1. Будівництва коксохімічних підприємств, оренди та послуг України         | 11,5               | 5,5           | 10,8                        | 4,6           | 22,3          | 10,1          |
| 2. Бюджету   | 0,04               | 0,10          | 0,02                        | 0,04          | 0,10          | 0,1           |
| 3. Галузевих науково-технічних робіт по договорах з підприємствами України | 0,6                | 0,7           | 0,11                        | 0,33          | 0,71          | 1,03          |
| 4. Експорт усього, в т. ч.   | 13,0               | 24,7          | 4,1                         | 6,6           | 17,1          | 31,3          |
| > Казахстану   | 3,5                | 2,2           | 1,5                         | 0,8           | 5,0           | 3,0           |
| > по країнах далекого зарубіжжя  | 3,5                | 11,4          | 0,1                         | 3,8           | 3,6           | 15,2          |
| > Росії  | 6,0                | 11,1          | 2,5                         | 1,9           | 8,5           | 13,0          |

Таблиця 5

### Таблиця показників інноваційної та науково-технічної діяльності

| Показники  | Значення показника |      |      |      | Відхилення |       |       |             |       |       |
|--|--------------------|------|------|------|------------|-------|-------|-------------|-------|-------|
|  |                    |      |      |      | Абсолютне  |       |       | Відносне, % |       |       |
|  | 2009               | 2010 | 2011 | 2012 | 09-10      | 10-11 | 11-12 | 09/10       | 10/11 | 11/12 |
| 1  | 2                  | 3    | 4    | 5    | 6          | 7     | 8     | 9           | 10    | 11    |
| Виконання наукових та науково-технічних робіт          |                    |      |      |      |            |       |       |             |       |       |
| Кількість наукових та науково-технічних робіт, одиниць | 12                 | 15   | 18   | 19   | 3          | 3     | 1     | 125         | 120   | 109,6 |
| Кількість друкованих робіт, одиниць                    | 22                 | 11   | 17   | 10   | -11        | 6     | -7    | 50          | 154,5 | 58,82 |

Продовження табл. 5

| 1   | 2  | 3  | 4      | 5      | 6   | 7  | 8      | 9   | 10    | 11    |
|---|----|----|--------|--------|-----|----|--------|-----|-------|-------|
| у тому числі статті в наукових фахових журналах   | 20 | 8  | 13     | 7      | -12 | 5  | -6     | 40  | 162,5 | 53,85 |
| Загальний обсяг робіт, тис. грн   | -  | -  | 1980   | 9704   | -   | -  | 7724   | -   | -     | 490,1 |
| у тому числі виконано власними силами   | -  | -  | 1650   | 7961   | -   | -  | 6311   | -   | -     | 482,5 |
| Загальний обсяг наукових досліджень і розробок з пріоритетних напрямів розвитку науки і техніки, тис. грн               | 50 | 60 | 90     | -      | -10 | 40 | -90    | 120 | 150   | -     |
| Витрати на виконання наукових та науково-технічних робіт  |    |    |        |        |     |    |        |     |       |       |
| Валові витрати на виконання робіт, тис. грн   | -  | -  | 1749,7 | 8277,7 | -   | -  | 6528,0 | -   | -     | 473,1 |
| у тому числі Внутрішні поточні витрати на наукові та науково-технічні роботи за видами робіт: науково-технічні розробки | -  | -  | 1419,7 | 6236,3 | -   | -  | 4816,6 | -   | -     | 439,3 |
| Патентно-ліцензійна робота  |    |    |        |        |     |    |        |     |       |       |
| Подано заявок на видачу охоронних документів, одиниць:  |    |    |        |        |     |    |        |     |       |       |
| В Україні   | 1  | 7  | 3      | 6      | 6   | -4 | 3      | 700 | 42,86 | 200   |
| В інших країнах світу   | -  | 2  | 2      | -      | 2   | 0  | -2     | -   | 100   | -     |

Продовження табл. 5

| 1   | 2  | 3  | 4  | 5   | 6  | 7  | 8  | 9     | 10    | 11  |
|---|----|----|----|-----|----|----|----|-------|-------|-----|
| Отримано охоронних документів:  |    |    |    |     |    |    |    |       |       |     |
| В Україні   | 3  | 2  | 4  | 8   | -1 | 2  | 4  | 66,67 | 200   | 200 |
| В інших країнах світу   | 1  | -  | 2  | -   | -1 | 2  | -2 | -     | 200   | -   |
| Міжнародне співробітництво  |    |    |    |     |    |    |    |       |       |     |
| Кількість виїздів наукових працівників за межі України, осіб                                  | 31 | 47 | 43 | 126 | 16 | -4 | 83 | 151,6 | 91,49 | 293 |
| у тому числі з метою стажування, навчання, підвищення кваліфікації                            | -  | -  | 43 | 126 | -  | -  | 83 | -     | -     | 293 |
| участі у міжнародних семінарах, конференціях, тощо  | 4  | 5  | 5  | 5   | 1  | 0  | 0  | 125   | 100   | 100 |
| Наукові кадри   |    |    |    |     |    |    |    |       |       |     |
| Середньо-облікова чисельність працівників, які виконують наукові дослідження і розробки, осіб | 40 | 52 | 50 | 112 | 12 | -2 | 58 | 130   | 96,15 | 216 |
| Чисельність сумісників та осіб, що працюють за договорами цивільно-правового характеру, осіб  |    |    |    |     |    |    |    |       |       |     |

| 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10  | 11  |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-----|-----|
| дослідники                                | – | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 0 | – | 200 | 100 |
| з них мають науковий ступінь доктора наук | – | 1 | 1 |   | – | – | – | – | –   | –   |
| кандидата наук                            | – |   | 1 | 2 | – | – | – | – | –   | –   |

У власності інституту є:

діючі патенти на винаходи: в Україні 25 шт., в Російській Федерації – 7 шт.;

корисні моделі (тільки Україна) – 4 шт.;

товарні знаки: в Україні – 2 шт., у Російській Федерації – 1 шт.

Інформаційний фонд, відібраний за тематикою інституту, нараховує 36 726 одиниць, у тому числі в 2012 році було придбано 36 одиниць патентних та науково-практичних журналів та бюлетенів.

### Запитання

1. Сформууйте матриці SWOT і TOWS для вибору корпоративної стратегії інституту. Визначте ключові фактори успіху інституту.

2. Розробіть на їх основі стратегічний план, спираючись на стратегічні прогалини за кожним заходом стратегічного плану.

### Перелік питань для самостійного опрацювання

1. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємств виробничої та невиробничої сфер діяльності.

2. Методи та моделі для проведення стратегічної діагностики середовища підприємства.

3. Наукові підходи до визначення ступеня нестабільності зовнішнього середовища.

4. Ризики ринкового середовища та їх роль у стратегічному управлінні підприємством.

5. Методи та показники оцінювання ризиків ринкового середовища підприємства.

### Контрольні запитання для самодіагностики

1. Стратегічний аналіз галузевого середовища підприємства.

2. Особливості галузевого розвитку у часі.

3. Модель життєвого циклу галузі.
4. Визначення ключових факторів успіху (КФУ) підприємства залежно від специфіки галузевого середовища.

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

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

У процесі вивчення даної теми необхідно звернути увагу на такі питання: поняття "стратегічний потенціал підприємства", елементи стратегічного потенціалу підприємства та фактори впливу на його формування і розвиток, методи та 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 їх ідентифікації.

### **Практичне завдання 1**

За даними табл. 6, 7 визначте стратегічний потенціал підприємства, використовуючи ресурсний метод. Інтегральний показник потенціалу розрахуйте за кожний рік за методом адитивної згортки, визначте абсолютні та відносні зміни стратегічного потенціалу, напрями його покращення.

Таблиця 6

### **Аналіз показників фінансового стану підприємства "XXX"**

| № п/п                            | Показник   | Результат на кінець періоду за роками |         |           | Відхилення        |             | Приріст, % |
|----------------------------------|--|---------------------------------------|---------|-----------|-------------------|-------------|------------|
|                                  |  | 2010                                  | 2011    | 2012      | Абсолютне, (+, -) | Відносне, % |            |
| 1                                | 2  | 3                                     | 4       | 5         | 6                 | 7           | 8          |
| <b>1. Оцінка майнового стану</b> |  |                                       |         |           |                   |             |            |
| 1.1                              | Сума господарських коштів, що перебувають у розпорядженні підприємства | 912 918                               | 988 012 | 1 075 969 | 87 957,2          | 108,9       | 8,90       |

Продовження табл. 6

| 1                                     | 2  | 3       | 4       | 5       | 6       | 7      | 8      |
|---------------------------------------|--|---------|---------|---------|---------|--------|--------|
| 1.2                                   | Темпи зростання оборотних активів            | 1,078   | 1,024   | 1,004   | -0,02   | 98,0   | -1,95  |
| 1.3                                   | Коефіцієнт придатності необоротних активів   | 0,390   | 0,423   | 0,467   | 0,044   | 110,4  | 10,40  |
| 1.4                                   | Коефіцієнт придатності основних засобів      | 0,356   | 0,28    | 0,276   | -0,004  | 98,6   | -1,43  |
| 1.5                                   | Коефіцієнт зносу основних засобів            | 0,644   | 0,72    | 0,724   | 0,004   | 100,6  | 0,56   |
| <b>2. Оцінка ліквідності</b>          |  |         |         |         |         |        |        |
| 2.1                                   | Розмір власних оборотних коштів              | 422 736 | 400 324 | 333 833 | -66 491 | 83,39  | -16,61 |
| 2.2                                   | Маневреність власних оборотних коштів        | 0,00099 | 0,03    | 0,011   | -0,019  | 36,67  | -63,33 |
| 2.3                                   | Коефіцієнт покриття                          | 4,227   | 3,602   | 2,513   | -1,089  | 69,77  | -30,23 |
| 2.4                                   | Коефіцієнт швидкої ліквідності               | 2,521   | 1,92    | 1,012   | -0,908  | 52,71  | -47,29 |
| 2.5                                   | Коефіцієнт абсолютної ліквідності            | 0,89    | 0,616   | 0,304   | -0,312  | 49,35  | -50,65 |
| 2.6                                   | Частка оборотних засобів в активах           | 0,61    | 0,577   | 0,533   | -0,044  | 92,37  | -7,63  |
| 2.7                                   | Частка виробничих запасів у поточних активах | 0,078   | 0,132   | 0,179   | 0,047   | 135,61 | 35,61  |
| <b>3. Оцінка фінансової стійкості</b> |  |         |         |         |         |        |        |
| 3.1                                   | Коефіцієнт фінансової автономії              | 0,853   | 0,828   | 0,777   | -0,051  | 93,84  | -6,16  |
| 3.2                                   | Коефіцієнт фінансової залежності             | 1,173   | 1,208   | 1,286   | 0,078   | 106,46 | 6,46   |
| 3.3                                   | Коефіцієнт маневреності власного капіталу    | 0,543   | 0,49    | 0,399   | -0,091  | 81,43  | -18,57 |

| 1                                   | 2   | 3       | 4       | 5       | 6      | 7      | 8      |
|-------------------------------------|---|---------|---------|---------|--------|--------|--------|
| 3.4                                 | Коефіцієнт концентрації залученого капіталу           | 0,144   | 0,168   | 0,218   | 0,05   | 129,76 | 29,76  |
| 3.5                                 | Коефіцієнт покриття довгострокових вкладень           | –       | 0,017   | 0,013   | -0,004 | 76,47  | -23,53 |
| 3.6                                 | Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів | –       | 0,009   | 0,008   | -0,001 | 88,89  | -11,11 |
| 3.7                                 | Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів  | 0,169   | 0,202   | 0,281   | 0,079  | 139,11 | 39,11  |
| 3.8                                 | Коефіцієнт структури залученого капіталу              | –       | 0,043   | 0,028   | -0,015 | 65,12  | -34,88 |
| <b>4. Оцінка ділової активності</b> |   |         |         |         |        |        |        |
| 4.1                                 | Обсяг виручки від реалізації                          | 276 138 | 262 843 | 334 216 | 71 373 | 127,15 | 27,15  |
| 4.2                                 | Балансовий прибуток                                   | 24 012  | 20 001  | 22 206  | 2 205  | 111,02 | 11,02  |
| 4.3                                 | Фондовіддача  | 0,583   | 0,414   | 0,424   | 0,01   | 102,42 | 2,42   |
| 4.4                                 | Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості    | 2,303   | 2,386   | 3,003   | 0,617  | 125,86 | 25,86  |
| 4.5                                 | Період оборотності дебіторської заборгованості        | 156,28  | 150,91  | 119,87  | -31,04 | 79,43  | -20,57 |
| 4.6                                 | Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості   | 4,126   | 3,161   | 2,577   | -0,584 | 81,52  | -18,48 |
| 4.7                                 | Період оборотності кредиторської заборгованості       | 87,26   | 113,88  | 139,67  | 25,79  | 122,65 | 22,65  |
| 4.8                                 | Коефіцієнт оборотності запасів                        | 4,851   | 3,161   | 2,577   | -0,584 | 81,52  | -18,48 |
| 4.9                                 | Період оборотності запасів                            | 74,21   | 113,88  | 139,67  | 25,79  | 122,65 | 22,65  |



| 1                               | 2  | 3      | 4      | 5      | 6      | 7      | 8      |
|---------------------------------|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 4.10                            | Коефіцієнт оборотності активів                   | 0,302  | 0,266  | 0,311  | 0,045  | 116,92 | 16,92  |
| 4.11                            | Тривалість фінансового циклу                     | 143,23 | 150,91 | 119,87 | -31,04 | 79,43  | -20,57 |
| 4.12                            | Коефіцієнт покриття дебіторської заборгованості  | 0,434  | 0,419  | 0,333  | -0,086 | 79,47  | -20,53 |
| 4.13                            | Оборотність власного капіталу                    | 0,357  | 0,329  | 0,404  | 0,075  | 122,80 | 22,80  |
| 4.14                            | Оборотність основного капіталу                   | 0,305  | 0,276  | 0,325  | 0,049  | 117,75 | 17,75  |
| 4.15                            | Коефіцієнт стійкості економічного зростання      | –      | 0,005  | 0,02   | 0,015  | 400,00 | 300,00 |
| <b>5. Оцінка рентабельності</b> |  |        |        |        |        |        |        |
| 5.1                             | Обсяг чистого прибутку                           | 24 012 | 22206  | 34872  | 12666  | 157,04 | 57,04  |
| 5.2                             | Рентабельність продукції                         | 0,111  | 0,119  | 0,152  | 0,034  | 128,23 | 28,23  |
| 5.3                             | Рентабельність активів                           | 0,027  | 0,023  | 0,034  | 0,010  | 144,79 | 44,79  |
| 5.4                             | Рентабельність власного капіталу                 | 0,031  | 0,025  | 0,027  | 0,002  | 107,11 | 7,11   |
| 5.5                             | Рентабельність основного капіталу                | 0,033  | 0,044  | 0,060  | 0,015  | 134,75 | 34,75  |
| 5.6                             | Операційна рентабельність реалізованої продукції | 0,136  | 0,091  | 0,165  | 0,073  | 180,39 | 80,39  |
| 5.7                             | Чиста рентабельність реалізованої продукції      | 0,087  | 0,073  | 0,084  | 0,012  | 116,24 | 16,24  |
| 5.8                             | Валова рентабельність продажу                    | 0,215  | 0,178  | 0,289  | 0,111  | 162,12 | 62,12  |

## Аналіз показників інноваційної діяльності підприємства "ХХХ"

| № п/п | Показники  | Роки  |        | Відхилення        |             | Тенденція |
|-------|--|-------|--------|-------------------|-------------|-----------|
|       |  | 2011  | 2012   | Абсолютне, (+, -) | Відносне, % |           |
| 1     | 2  | 3     | 4      | 5                 | 6           | 7         |
| 1     | Частка реалізованої промислової продукції за межами України в загальному обсязі реалізованої продукції                   | 0,51  | 0,647  | 0,137             | 126,86      | +         |
| 2     | Частка реалізованої промислової продукції в країні СНД у загальному обсязі реалізованої продукції за межами України      | 0,494 | 0,905  | 0,411             | 183,2       | +         |
| 3     | Частка реалізованої інноваційної продукції у країні СНД в загальному обсязі інноваційної продукції за межами України     | 0,413 | 0,79   | 0,377             | 191,28      | +         |
| 4     | Частка обсягу інноваційної продукції за межами України у обсязі інноваційної продукції в межах України                   | 0,802 | 0,22   | -0,582            | 27,43       | -         |
| 5     | Частка прикладних досліджень, виконаних власними силами у загальному обсязі робіт  | 0,117 | 0,129  | 0,012             | 110,26      | +         |
| 6     | Частка науково-технічних розробок у загальному обсязі робіт  | 0,216 | 0,3896 | 0,1736            | 180,37      | +         |
| 7     | Частка науково-технічних послуг  | 0,665 | 0,481  | -0,184            | 72,33       | -         |
| 8     | Частка інших робіт у загальному обсязі   | 0,002 | 0,0011 | -0,00095          | 52,5        | -         |
| 9     | Питома вага кількості науково-технічних працівників з науковим ступенем доктора, кандидата наук у загальній їх кількості | 0,125 | 0,133  | 0,008             | 106,4       | +         |

| 1  | 2  | 3     | 4     | 5      | 6      | 7 |
|----|--|-------|-------|--------|--------|---|
| 10 | Частка працівників з вищою освітою стосовно до інших груп працівників  | 0,967 | 0,983 | 0,016  | 101,65 | + |
| 11 | Частка витрат на виконання наукових досліджень та розробок у загальних витратах  | 0,162 | 0,193 | 0,031  | 119,14 | + |
| 12 | Частка витрат на виконання дослідно-конструкторських робіт зі створення обладнання, розробки та дослідження екологічно безпечних конструкцій та вузлів енергетичного обладнання у загальних витратах | 0,262 | 0,378 | 0,116  | 144,27 | + |
| 13 | Частка витрат на науково-технічні послуги з монтажу, налагодці та експлуатації електростанцій у загальних витратах   | 0,577 | 0,429 | -0,148 | 74,35  | - |
| 14 | Питома вага працівників, що виконують науково-технічну роботу  | 0,013 | 0,012 | -0,001 | 92,31  | - |
| 15 | Питома вага інноваційної продукції в загальному обсязі товарної продукції  | 0,146 | 0,95  | 0,804  | 650,68 | + |

### Перелік питань для самостійного опрацювання

1. Основні способи реконфігурації компетенцій підприємства.
2. Організаційні здатності як необхідна база розвитку ресурсів та компетенцій підприємства.
3. Рутини, їх місце в організаційних процесах та способи трансформації.
4. Технології формування та розвитку конкурентних переваг підприємства.

5. Концепція ланцюга формування вартості (цінностей).
6. 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.

## **Тема 7. Види стратегічного управління**

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

У процесі вивчення даної 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 управління підприємством, ранжування управлінських завдань за ступенем терміновості рішення, інформаційні компоненти системи стратегічного управління, управління на засадах контролю, екстраполяції, передбачення змін.

### **Ситуаційне завдання 1**

Після проголошення незалежності України в 1991 р. електрозв'язок колишнього СРСР на території України повністю перейшов під юрисдикцію Міністерства зв'язку України. Підгалузь електрозв'язок значно відставала від розвинених країн як за рівнем технологій, так і за рівнем забезпечення попиту на послуги зв'язку. Магістральні лінії зв'язку майже всі були аналоговими, винятково на металевому кабелі. Телекомунікаційне обладнання було застарілим і відставало від стану сучасної техніки на кілька десятків років. За основними показниками розвитку зв'язку Україна посідала шосте місце серед колишніх республік СРСР. Зв'язок України із закордонними країнами здійснювався тільки через комутатори й телеграфні станції Москви. В 1991 р. загальна *кількість* номерів телефонів склала 7 630 тис. одиниць, що становило 14,6 номера на 100 жителів (тепер кількість телефонів на 100 жителів України становить 19,8).

У 1993 р. була розроблена концепція розвитку телекомунікацій України, на базі якої Уряд затвердив Комплексну програму створення Єдиної національної системи зв'язку України. Для ефективного управління зв'язком було здійснено її реорганізацію. Міністерство зв'язку ухвалило рішення щодо поділу системи зв'язку на дві підгалузі – пошту й електрозв'язок і створення на базі державного підприємства двох об'єднань: Українського об'єднання поштового зв'язку "Укрпошта" і Українського об'єднання електрозв'язку "Укртелеком", на яке поклали функції й повноваження національного оператора електрозв'язку України.

На час створення "Укртелекому" до його складу входили тільки сім підприємств і організацій: Українське підприємство міжнародного й міжміського зв'язку й телебачення "Укртек", "Київський телеграф", Київська міська радіотрансляційна мережа, Центр інформаційних технологій, Державний Інститут із проектування засобів і споруджень зв'язку "Укрз'вязок-проект", Державний Інститут проектування засобів і споруджень зв'язку "Днепрз'вязок" і "Закарпаттелеком".

У 1995 р. приєдналися ще 22 обласних, Кримське республіканське й Севастопольське міське підприємство електрозв'язку. Також було створено й включено до складу об'єднання Українське державне підприємство супутникового зв'язку "Укрз'вязоксупутник". Останнім у 1996 р. до складу "Укртелекому" увійшов "Дніпротелеком".

Протягом 1994 – 1997 рр. "Укртелеком" став загальноновизнаним державним оператором електрозв'язку на національному й міжнародному рівні. Однак згодом стали накопичуватися проблеми, які почали стримувати розвиток об'єднання, у складі якого функціонувало 35 державних підприємств і організацій зв'язку на правах юридичної особи з 738 філіями. Це призвело до того, що в рамках єдиної з технологічної точки зору компанії розвиток зв'язку в окремих регіонах здійснювався нерівномірно. Негативним фактором стало й недосконалість організаційної структури "Укртелекому", її неадекватність до умов ринкової економіки. У зв'язку із цим було ухвалене рішення про реорганізацію об'єднання "Укртелекому" у єдине державне підприємство. На початку 1998 р. Кабінет Міністрів України затвердив Програму реструктуризації "Укртелекома", яка передбачала проведення комплексу організаційно-економічних, правових і технічних заходів. Реструктуризацію було заплановано здійснити у два етапи: 1 етап – реструктуризація об'єднання державних підприємств електрозв'язку в єдине державне підприємство (1998 р.);

2 етап – акціонування державного підприємства електрозв'язку "Укртелеком" (1999 – 2000 рр.).

У квітні 1998 р. об'єднання "Укртелеком" було реорганізовано в єдине підприємство й державні підприємства електрозв'язку, які входили до складу об'єднання, одержали статус філій Українського державного підприємства електрозв'язку "Укртелекому", а 10 липня 1999 р. за загальною схемою переведення державних підприємств на акціонерні товариства почалася корпоратизація "Укртелекому". Цей процес був завершений у грудні 1999 р. підписанням Акту оцінки цілісного майнового комплексу Українського державного підприємства електрозв'язку "Укртелеком" і підписанням наказу Державного комітету зв'язку й інформації України з переведення державного підприємства "Укртелеком" на акціонерне товариство, а в січні 2000 р. було зареєстровано ВАТ "Укртелеком". 13 червня 2000 р. Верховна Рада України прийняла Закон України "Про особливості приватизації відкритого акціонерного товариства "Укртелеком", а 6 листопада 2000 р. Кабінет Міністрів України схвалив рішення про початок приватизації "Укртелекому". 18 січня 2001 р. була створена комісія із приватизації ВАТ "Укртелеком". У період з 1 жовтня 2001 р. по 1 лютого 2002 р. відбувався пільговий продаж акцій ВАТ "Укртелеком". На даний момент часу в складі підприємства функціонують 32 філії (у т.ч. 27 регіональних філій) з 373 відособленими структурними підрозділами. В "Укртелекомі" працюють 120 978 працівників.

У складі підприємства створені вертикальні організаційні структури з експлуатації місцевих мереж зв'язку, з експлуатації мереж зв'язку й радіофікації, з обслуговування споживачів і продажів послуг. "Укртелеком" є засновником ряду спільних підприємств, які працюють на телекомунікаційному ринку України. Серед них – "Інфоком", "Утел", "Український мобільний зв'язок", "Елсаком Україна", "Телесистеми України" і "Телекомінвест".

За обсягом і діапазоном послуг електрозв'язку "Укртелеком" є безумовним лідером у сфері вітчизняних комунікацій. Суспільство володіє первинною мережею, магістральними й зональними лініями зв'язку, надає всі види основних і сучасних телекомунікаційних послуг – міжнародний, міжміський і місцевий телефонний зв'язок, радіозв'язок, телебачення, документальний електрозв'язок, відео-конференцзв'язок, супутниковий зв'язок, надання в оренду цифрових каналів, доступ до

Інтернету. "Укртелеком" забезпечує місцевим телефонним зв'язком понад 9 млн абонентів. На телефонному зв'язку загального користування працюють 44 автоматичні міжміські телефонні станції, у тому числі 18 аналогових і 26 цифрових, а також 4 міжнародних центри комунікації. "Укртелеком" є лідером серед провайдерів послуг доступу до Інтернету в Україні за кількістю клієнтів – як фізичних так і юридичних осіб. Крім того, "Укртелеком" бере участь у міжнародних телекомунікаційних проєктах: ITUR, TEL, TAE, BSFOCS.

У грудні 2005 р. ВАТ "Укртелеком" одержав поза конкурсом ліцензію на мобільний зв'язок третього покоління. Цим підтвердився страх операторів мобільного зв'язку щодо створення нерівних умов доступу до частотного ресурсу. У відповідь на дії Національної комісії з регулювання зв'язку (НКРЗ) два головні оператори ринку мобільного зв'язку "Київстар" і "UMC", які теж претендують на одержання ліцензії на такий зв'язок, вирішили звернутися до Президента України із проханням "сприяти в одержанні ліцензії всіма зацікавленими компаніями одночасно й на рівних умовах". Однак, перш ніж працювати в новому стандарті, Міністерство зв'язку разом з Міністерством оборони повинне було звільнити радіочастоти.

Експерти стверджують, що намір видати держоператору ліцензію поза конкурсом є політичними рішеннями, що пов'язані з майбутньою приватизацією. Проблема полягала в тому, що бюджет "Укртелекому" на купівлю ліцензії (100 млн дол) обмежений, і на аукціоні буде складно перекрити пропозиції лідерів ринку. З іншого боку, держава може зарахувати заборгованість державних органів перед "Укртелекомом" у рахунок ліцензії.

Експерти дають прогноз, що, ставши ексклюзивним власником ліцензії на 3G, держоператор не зможе повною мірою використовувати цю перевагу, тому що компанія не має засобів на побудову мережі. Цілком можливо, що після локального успіху в просуванні нової технології його, розвиток загальмується. І тоді просувати технології на ринок будуть лідери мобільного ринку.

Мобільні оператори не відмовляться в жодному разі від формування своєї мережі.

Ряд експертів скептично ставляться до перспектив розвитку стандарту UMTS на вітчизняному ринку, заявляючи, що ринок неготовий

прийняти нову технологію. На їхню думку, навіть у розвинених європейських країнах число користувачів UMTS становить 10 % від загальної чисельності абонентів. Частково це пов'язано з подорожчанням таких послуг. А в наших умовах вкладені кошти в розвиток мереж третього покоління будуть окупатися довше, ніж у Європі.

### **Запитання**

1. Чи є прийнятною виробнича й організаційна структура компанії? Чим була викликана нерівномірність розвитку зв'язку в окремих регіонах України?
2. Які переваги одержав "Укртелеком" в результаті корпоратизації?
3. Які конкурентні переваги забезпечують лідерство ВАТ "Укртелеком" у сфері вітчизняних телекомунікацій?
4. У чому проявляються стратегічні конкурентні переваги мобільних операторів?
5. Сформулюйте стратегію підвищення соціальної відповідальності для ВАТ "Укртелекому" з метою підвищення іміджу компанії.
6. Чи доцільний продаж "Укртелекому"?
7. Сформулюйте сильні й слабкі сторони ВАТ "Укртелеком", які впливають на його стратегічний потенціал.

### **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 управління 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 управління.



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

### Методичні рекомендації щодо вивчення теми

У процесі вивчення даної теми необхідно звернути увагу на такі питання: поняття "портфель підприємства" у стратегічному управлінні та мета його розробки, сутність портфельної стратегії підприємства та її різновиди залежно від галузевої привабливості та організаційної сили підприємства, стратегічна позиція підприємства та 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

За допомогою матриці МакКінзі визначте стратегії підприємств. Вихідні дані для розрахунку інтегральних показників привабливості і конкурентного статусу підприємств наведені у табл. 8 – 11. Інтегральні показники привабливості і конкурентного статусу розраховуються за формулою адитивної згортки за нормованими частковими показниками з урахуванням їх значущості (табл. 8, 10) і є координатами підприємств у матриці МакКінзі, розмежування квадрантів якої доцільно здійснити за шкалою Харінгтона: високе значення показників знаходиться в інтервалі від 0 до 0,36, середнє значення – в інтервалі від 0,37 до 0,64, високе – в інтервалі від 0,65 до 1,0. Для прийняття остаточного рішення щодо стратегічної спрямованості розвитку підприємств скористайтеся круговою діаграмою ємності ринку та питомої ваги продажів підприємства на цьому ринку.

Таблиця 8

### Показники визначення привабливості підприємств

| Назва показника  | Коефіцієнт значущості показника |
|--|---------------------------------|
| 1. Рентабельність підприємства                             | 0,30                            |
| 2. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів                 | 0,18                            |
| 3. Період оборотності                                      | 0,16                            |
| 4. Коефіцієнт которкострокової рентабельності підприємства | 0,21                            |
| 5. Рентабельність реалізованої продукції                   | 0,15                            |

**Вихідні дані для розрахунку показників привабливості підприємств**

| Назва показника   | Кількісне значення показника за підприємствами |       |       |       |       |       |       |       |
|---|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|   | 1  | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     | 8     |
| 1. Чистий прибуток, тис. грн  | 200  | 230   | 180   | 400   | 360   | 320   | 160   | 410   |
| 2. Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн                  | 4 000  | 2 500 | 2 700 | 4 100 | 3 200 | 2 700 | 1 500 | 2 170 |
| 3. Норма амортизації, %   | 12   | 20    | 17    | 24    | 25    | 15    | 50    | 12    |
| 4. Нормовані оборотні кошти, тис. грн   | 560  | 520   | 210   | 170   | 200   | 340   | 100   | 380   |
| 5. Обсяг реалізації продукції, тис. грн   | 600  | 650   | 480   | 670   | 800   | 750   | 420   | 840   |
| 6. Прибуток від реалізації продукції, тис. грн                                  | 160  | 120   | 87    | 240   | 310   | 320   | 96    | 360   |
| 7. Питома вага реінвестованого прибутку в загальному обсязі чистого прибутку, % | 20   | 25    | 40    | 60    | 45    | 20    | 10    | 55    |

Таблиця 10

**Показники визначення конкурентного статусу підприємств**

| Назва показника  | Коефіцієнт значущості показника |
|--|---------------------------------|
| 1. Сума дивідендів на 1 просту акцію   | 0,21                            |
| 2. Коефіцієнт співвідношення між ринковою вартістю однієї акції та дивідендами на одну акцію (коефіцієнт ціна-дохід) | 0,41                            |
| 3. Коефіцієнт співвідношення між бухгалтерською та ринковою вартістю однієї акції                                    | 0,38                            |

**Вихідні дані для розрахунку показників конкурентного статусу підприємств**

| Назва показника   | Кількісне значення показника за підприємствами |      |      |      |      |      |      |      |
|---|--|------|------|------|------|------|------|------|
|   | 1  | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    | 8    |
| 1 Кількість простих акцій, тис. шт.                                 | 10   | 20   | 13   | 45   | 16   | 17   | 38   | 50   |
| 2 Питома вага суми дивідендів у чистому прибутку підприємства, %    | 5  | 13   | 2    | 6    | 15   | 10   | 8    | 12   |
| 3 Ринкова вартість однієї акції, грн.                               | 12   | 8    | 5    | 10   | 17   | 9    | 4    | 16   |
| 4 Сума довгострокових кредитів, тис. грн.                           | 3600   | 2700 | 2800 | 4100 | 2750 | 1900 | 1430 | 1500 |
| 5. Ємність ринку, на якому переважно працює підприємство, тис. грн. | 5000   | 6200 | 6400 | 3100 | 4680 | 5100 | 2150 | 7200 |

**Практичне завдання 2**

Сформуйте портфель продуктивних стратегій підприємства ВАТ "РРР" за даними табл. 12, використовуючи позиціонування продукції у матриці БКГ.

Таблиця 12

**Вихідні дані**

| Вид продукції                                  | Виручка від реалізації продукції, тис. грн |       | Частка ринку у 2012 р., % |                                      |
|--|--|-------|---------------------------|--------------------------------------|
|  | 2011                                       | 2012  | підприємство              | Оптико-механічний завод СПБ. (Росія) |
| 1  | 2  | 3     | 4                         | 5                                    |
| Фотоапарати для України та ближнього зарубіжжя | 2 900                                      | 2 500 | 34                        | 17                                   |
| Фотоапарати для країн, що розвиваються         | 590  | 649   | 33                        | 21                                   |
| Фотоапарати для Західної Європи                | 130  | 90    | 5                         | 7                                    |

| 1   | 2   | 3     | 4  | 5  |
|---|-----|-------|----|----|
| Кінокамери для України та ближнього зарубіжжя           | 850 | 2 450 | 11 | 9  |
| Кінокамери для країн, що розвиваються                   | 280 | 448   | 15 | 10 |
| Відеокамери для України та ближнього зарубіжжя          | 60  | 110   | 1  | 7  |
| Оптичні прилади для армії та флоту                      | 580 | 348   | 40 | 18 |
| Оптичні прилади для медичних організацій                | 980 | 686   | 16 | 16 |
| Оптичні прилади для підприємств оборонної промисловості | 900 | 400   | 2  | 4  |

### Практичне завдання 3

До портфеля підприємства "Комфорт-техніка", яке виготовляє побутову техніку, включено п'ять видів стратегічних об'єктів діяльності (СОБ). Дані про обсяги продажів цих СОБ наведено в табл. 13.

Таблиця 13

### Обсяги продажів підприємства "Комфорт-техніка"

| СОБ | Обсяг продажів, млн шт | Число конкурентів | Продажі трьох основних конкурентів, млн шт | Темпи зростання ринку, % |
|-----|------------------------|-------------------|--|--------------------------|
| 1   | 1,2                    | 6                 | 1,4/1,3/1,0                                | 13                       |
| 2   | 3,8                    | 10                | 3,8/2,8/2,4                                | 6                        |
| 3   | 3,0                    | 19                | 3,0/3,0/2,0                                | 20                       |
| 4   | 0,6                    | 8                 | 3,3/15/1,8                                 | 5                        |
| 5   | 6,0                    | 4                 | 6,0/1,5/1,3                                | 5                        |

## **Запитання**

1. Використовуючи матрицю БКГ, проаналізуйте портфель підприємства й зробіть висновки.
2. Чи є серед СОБ лідери на ринку?
3. Яку стратегію доцільно реалізувати у кожній СОБ?

## **Перелік питань для самостійного опрацювання**

1. Основні теоретичні положення моделі матриці Arthur D. Little (ADL/ LC), схеми Д. Абеля.
2. Матриця Томпсона – Стрікланда.
3. Портфельний метод PESTE.

## **Контрольні запитання для самодіагностики**

1. Дайте визначення портфеля підприємства.
2. Перелічіть проблеми, розв'язок яких можливий і доцільний з використанням ідей портфельного аналізу.
3. Що є теоретичною базою портфельного аналізу?
4. Які Ви знаєте матричні методи оцінки діяльності диверсифікованої компанії?
5. У чому полягають відмінності портфельного аналізу на основі матриці БКГ і матриці "Mc Kinsey" – "General Electric"? Назвіть переваги останньої.
6. Які критерії використовуються у моделях портфельного аналізу?
7. Дайте характеристику варіантів стратегічного вибору за І. Ансоффом.
8. Для чого призначений діловий комплексний аналіз PIMS? У чому полягає його сутність?
9. Сформулюйте переваги й недоліки портфельного аналізу.

## **Тема 9. Генерування стратегій та умови їх реалізації**

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

У процесі вивчення даної 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.

## Ситуаційне завдання 1

У результаті реорганізації ТОВ з іноземними інвестиціями "САН Інтербрю Україна" (CIY) і три АТ (пивзаводи, які входили в групу) створили єдину компанію ВАТ "САН Інтербрю Україна".

Історія компанії CIY починається з 1996 р., коли міжнародна корпорація Interbrew (зараз Inbev) придбала контрольний пакет акцій пивзаводу "Десна". На початок 2005 р. Inbev належало 71,63 % акцій ВАТ "Миколаївський пивзавод "Янтар", 74,48 % ЗАТ "Чернігівський пивкомбінат "Десна" і 87,06 % – ВАТ "Пивзавод "Рогань". Крім того, "Десна" володіла 24,3 % акцій ВАТ "Миколаївський пивзавод "Бурштин", а CIY – 18,7 % акцій ЗАТ "Чернігівський пивкомбінат "Десна". Інші акції належали іншим юридичним і фізичним особам, у тому числі працівникам підприємств, які брали участь у приватизації.

Фахівці виділяють три етапи розвитку групи:

формування групи як такої (1998 – 2001 рр.);

інтегрування групи, розвиток внутрішньогрупових процесів (2001 – 2005 рр.);

реорганізація в одну юридичну особу (2005 – 2006).

На першому етапі фінансова система підприємств групи була адаптована до вимог західного менеджменту, який передбачає наявність підрозділів контролінгу й казначейства, а також створення відділу офіційної звітності, який відповідає за підготовку документів відповідно стандартам IAS і USGAAP. Перший етап охоплював такі важливі питання, як уніфікація організаційних структур придбаних підприємств, формалізацію бізнес-процесів і опис бізнес-процедур, впровадження системи повноважень і автономій. Наприклад, чітка процедура закриття місяця й підготовки IAS-звітності дозволяє координувати всі служби підприємства з метою одержання повного пакета менеджмент-звітності вже на п'ятий робочий день наступного за звітним місяця.

Бізнес-процедури й процеси особливо важливі для компанії, тому що наявність чітких правил дозволяє заощаджувати час на виконанні рутинних операцій, установлювати необхідні точки контролю. У цьому випадку формалізація торкнулася двох напрямів: товарно-матеріальних і грошових потоків. Ці потоки визначають витратну й дохідну частину бюджету, і з ними зв'язана значна частка ризиків у будь-якій компанії.

У результаті впровадження системи повноважень і автономій керівники кожного рівня одержували чітке уявлення про те, які документи вони

мають право підписувати, за яким рівнем витрат самостійно приймати рішення (під час підписання договорів, актів виконання робіт). Реалізація такого заходу дозволила розділити навантаження між органами управління. Інший етап розвитку компанії полягав у розвитку персоналу. У CIU персонал розглядають як найбільш коштовний актив компанії. У цей час була впроваджена унікальна система оцінки персоналу, системи оплати, розвитку. Одночасно удосконалювалося технічне оснащення підприємств і підвищувався рівень якості продукції. При цьому керівництво йшло на тимчасове зменшення прибутковості, поки реалізувалися заходи щодо досягнення стабільного рівня якості. Така позиція призвела до заощадження виробничих витрат на досить високому рівні. У цей момент реалізуються кілька програм, спрямованих на зниження цих витрат при забезпеченні високого рівня якості. Характерним для цього етапу є розвиток системи продажів, логістики, маркетингової підтримки брендів.

До кінця другого етапу групі належало 4 підприємства, які ефективно взаємодіяли з погляду законодавства й вимог ринку. У них окреслена чітка спеціалізація: пивзаводи займалися виробництвом, а компанія CIU – продажем, логістикою, маркетинговою підтримкою.

У цих умовах законодавство дозволило встановити єдиний ефективний тип відносин – комісійні: підприємства-комітенти доручають CIU (комісіонерів) реалізацію зробленого ними пива. Інший можливий варіант – відносини купівлі-продажу, при якому заводи продають пиво компанії CIU, а вона продає його дистриб'юторам. Однак останній варіант взаємин, на думку фахівців компанії, не має достатньої гнучкості.

Наступним кроком у розвитку менеджменту компанії було рішення питання про підвищення рівня керованості нею, спрощення організаційної структури, забезпечення швидкої реакції на зміну зовнішніх умов. Було перераховано, що вирішенню значних проблем буде сприяти створення єдиної юридичної особи замість чотирьох, тому що єдина компанія збільшить швидкість ухвалення рішення, спростить внутрішні процедури й систему документообігу. Крім того, існування однієї юридичної особи спростить впровадження нової ERP – системи SAR/3, тому що здійснити такий захід в одній компанії простіше й дешевше ніж у чотирьох. Важливо відзначити, що ніякого "стимулюючого" тиску з боку Inbev не було, а реорганізація стала логічним продовженням процесів, спрямованих на підвищення ефективності бізнесу.

Підготовку процесу реорганізації було покладено на спеціально створену команду, яка складалася з 25 осіб, які представляли фінансовий, юридичний і HR-департаменти. Усі фахівці суміщали свої штатні обов'язки з роботою в проєкті. Був затверджений план-графік робіт з контрольними точками, а керівництво компанії постійно інформували про стан проєкту.

При цьому розглянуто три можливі варіанти реорганізації:

1) внесення активів у статутний фонд, тобто заводи вносять свої активи в статутний фонд СІУ й після врегулювання взаємних зобов'язань ліквідуються як юридичні особи;

2) злиття (коли чотири старі компанії зливаються в одну нову й припиняють своє існування як окремі юридичні особи);

3) приєднання заводів (коли вони приєднуються до СІУ, яка стає правонаступником їх прав і зобов'язань), при цьому вони припиняють своє існування як окремі юридичні особи.

Перший варіант має велику перевагу, тому що дозволяє практично миттєво створити єдину компанію, яка володіє всіма необхідними активами для виробництва й реалізації пива. Однак в умовах українського законодавства існує значний ризик виникнення додаткових ПДВ-зобов'язань на недоамортизовану частину основних засобів. Розмір даного ризику (приблизно 100 млн грн), а також висока ймовірність його настання змусили фахівців виключити цей варіант із числа найбільш привабливих.

Що стосується другого варіанта, то злиття вимагає створення нової компанії й етап переходу із чотирьох компаній в одну вміщує кілька ризиків, кожний з яких не є значним, однак може зруйнувати головну умову проведення реорганізації – збереження безперервності бізнесу.

Така аргументація була причиною вибору приєднання, при якому відсутні недоліки попередніх двох варіантів.

За затвердженим порядком був отриманий висновок Антимонопольного комітету України (АМКУ) про те, що таке приєднання не є концентрацією й не вимагає дозволу АМКУ. Усі роботи з реорганізації здійснювалися силами українського офісу, без залучення зовнішніх консультантів. Політика Inbev полягає в тому, що всі проблемні питання й потенційні можливості повинні бути досліджені й реалізовані власними силами. Консультанти запрошуються у випадку існування значного потенційного ризику з метою одержання незалежної оцінки ступеня цього ризику.



Власники, які володіли пакетами акцій заводів, у цей момент стали акціонерами ВАТ "СІУ", отримавши рівні за вартістю пакети акцій об'єднаної компанії. У якості методу оцінки акцій було обрано дисконтування прогнозованих грошових потоків. При цьому враховуються всі аспекти ведення бізнесу, грошові потоки, ризики зміни законодавства. Визначалася ціна, по якій акціонер, не згодний з реорганізацією, міг продати свої акції відповідно до чинного законодавства. Після завершення реорганізації заводи здобувають статус філій. Реорганізація не торкнеться товарно-матеріальних потоків.

### **Запитання**

1. У чому суть стратегії реорганізації?
2. Які стратегічні центри можна сформувати на підприємствах?
3. Які перспективи розвитку ринку пива в Україні? Як Ви оцінюєте привабливість цього ринку?
4. Які фактори зовнішнього середовища призвели до реорганізації ряду учасників ринку пива України?
5. Як можна розрахувати ефект від реорганізації? У чому сутність методики розрахунків чистої приведеної вартості додаткових грошових потоків? Які переваги реорганізації в єдину юридичну особу?
6. Чому стратегія розвитку персоналу вважається пріоритетною в компанії ВАТ "САН Інтербрю Україна"?
7. Які конкретні переваги має компанія ВАТ "САН Інтербрю Україна" перед регіональними виробниками пива?
8. Назвіть переваги укрупнення й роздріблення бізнесу. Чи можливі в таких варіантах "тіньові" схеми?

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

1. Умови реалізації стратегії, пов'язані з управлінською структурою, організаційною культурою та персоналом підприємства.
2. Створення корпоративної культури для підтримки стратегії підприємства.
3. Мотивація персоналу в процесі реалізації стратегії.

### **Контрольні запитання для самодіагностики**

1. Поняття стратегічної прогалини. Специфічні напрями заповнення стратегічної прогалини.

2. Умови реалізації стратегії, пов'язані з управлінською структурою, організаційною культурою та персоналом підприємства.

3. Створення корпоративної культури для підтримки стратегії підприємства. Мотивація персоналу в процесі реалізації стратегії.

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

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

У процесі вивчення даної 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, суть стратегічних перетворень та визначення їх 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 їх здійснення, види стратегічних центрів господарювання, види стратегічної реорганізації.

### **Практичне завдання 1**

Визначте успішність стратегії підприємств за даними статистичної звітності з використанням матриці позиціонування за успішністю суб'єктів господарювання, яка побудована з використанням інтегральних показників зовнішньої та внутрішньої успішності, що визначаються методом мультиплікативної згортки з урахуванням значущості часткових показників, розрахованих з використанням експертних методів. Матриця успішності розподілена на квадранти за шкалою Харрінгтона. Визначте вид та послідовність необхідних дій з боку менеджерів підприємств, а також їх можливі винагороди, якщо вони пропорційні 20 % від окладу, якщо підприємство має позитивну динаміку зовнішньої і внутрішньої успішності стратегії, 10 % від окладу при досягненні успішності тільки одного виду. Вихідні дані подано у табл. 14.

## Вихідні дані для визначення успішності стратегії підприємства

| Підприємство                                    | Показники                                       | 2011                                  |      | 2012 |      |      |
|---|---|---------------------------------------|------|------|------|------|
|   |   | план                                  | факт | план | факт |      |
| 1   | 2   | 3                                     | 4    | 5    | 6    |      |
| ВАТ "ХХХ"                                       | 1. Річний обсяг виробництва, тис. грн           | 133                                   | 114  | 189  | 195  |      |
|   | 2. Чистий річний прибуток, тис. грн             | 54                                    | 39   | 74   | 86   |      |
|   | 3. Загальна рентабельність, %                   | 24                                    | 19   | 26   | 27,5 |      |
|   | 4. Оборотність обігових коштів, од.             | 2,3                                   | 1,9  | 2,7  | 2,9  |      |
|   | 5. Повна річна собівартість продукції, тис. грн | 64                                    | 62   | 79   | 81   |      |
|   | 6. Фондовіддача грн/грн                         | 1,4                                   | 1,2  | 1,9  | 2,1  |      |
|   | 1. Річні обсяги реалізації продукції, тис. грн  | 125                                   | 98   | 153  | 167  |      |
|   | 2. Темпи змін ринків збуту, од.                 | 1,1                                   | 0,9  | 1,4  | 1,5  |      |
|   | 3. Темпи зміни кількості виграних тендерів, од. | 1,02                                  | 1    | 1,3  | 1,5  |      |
|   | 4. Витрати на придбання ресурсів, тис. грн      | 54                                    | 63   | 60   | 61   |      |
|   | 5. Рентабельність продажу, %                    | 24                                    | 20   | 27   | 28   |      |
|   | 6. Темпи змін капіталовкладень за рік, од.      | 1,12                                  | 0,9  | 1,4  | 1,63 |      |
|   | ВАТ "ССС"                                       | 1. Річний обсяг виробництва, млн. грн | 2423 | 2514 | 2889 | 2994 |
|   |   | 2. Чистий річний прибуток, млн грн    | 1836 | 1947 | 2068 | 2386 |
| 3. Загальна рентабельність, %                   |   | 17                                    | 19   | 21   | 24   |      |
| 4. Оборотність обігових коштів, од.             |   | 2,7                                   | 2,9  | 2,8  | 2,9  |      |
| 5. Повна річна собівартість продукції, млн грн  |   | 1082                                  | 1162 | 1974 | 2136 |      |
| 6. Фондовіддача грн/грн                         |   | 2,5                                   | 2,7  | 2,9  | 3,2  |      |
| 1. Річні обсяги реалізації продукції млн грн    |   | 2755                                  | 2897 | 3104 | 3245 |      |
| 2. Темпи змін ринків збуту, од.                 |   | 1,23                                  | 1,29 | 1,31 | 1,36 |      |
| 3. Темпи зміни кількості виграних тендерів, од. |   | 1,1                                   | 1,1  | 1,25 | 1,3  |      |
| 4. Витрати на придбання ресурсів, млн грн       |   | 1954                                  | 1876 | 2284 | 1958 |      |
| 5. Рентабельність продажу, %                    |   | 16                                    | 17   | 19   | 22   |      |
| 6. Темпи змін капіталовкладень за рік, од.      |   | 1,1                                   | 0,9  | 1,2  | 1,2  |      |

## Ситуаційне завдання 2

IDSGroup – холдинг, створений наприкінці 2004 р. у результаті об'єднання чотирьох компаній: ЗАТ "Індустріальні й дистриб'юторські системи" (ІДС), ВАТ "Нова", Миргородського заводу мінеральних вод і Моршинського заводу мінеральних вод "Оскар".

Переговори по об'єднанню продовжувалися близько двох років. Було розглянуто кілька варіантів об'єднання, і рішення приймалося з погляду вартості акціонерного капіталу. Власник ВАТ "Нова" і Моршинського заводу мінеральних вод "Оскар" вважав, що об'єднання з ІДС буде більш результативним, що об'єднання з будь-якою іншою компанією не дасть такої синергії як у випадку об'єднання "Миргородської" і "Моршинської". До такого рішення, не залежно від українських потенційних партнерів прийшли експерти компанії Mckinsey. Крім того на кінцевий результат позитивно вплинуло те, що думка акціонерів, пов'язана з умовами роботи, керування бізнесом, баченням подальшої стратегії, збігалася з думкою власників даних компаній. У результаті були об'єднані популярні українські бренди мінеральної води: "Миргородська", "Моршинська", "Старий Миргород", "Аляска", "Сорочинська", а також імпортована із Грузії "Боржомі". В 2005 р. було ініційоване об'єднання ще й "Трускавецької".

Фахівці IDSGroup уточнюють, що процес об'єднання ще не завершено. Тому що процес об'єднання для кожної структури – індивідуальний і стандартних рекомендацій бути не може. Практика показує, що об'єднання – процес не завжди позитивний. Статистика об'єднань свідчить, що близько 70 % об'єднань закінчуються не вдало і якби існував єдиний рецепт об'єднань, цей показник був би значно кращим. При цьому існує ряд рекомендацій, якими слід керуватися при об'єднанні:

а) обов'язково повинне бути єдине бачення загальної стратегії засновниками обох компаній, узгоджене з топ-менеджером;

б) недопущення втрати цінних працівників. Важливо, щоб у цей період не почалися масові звільнення топ-менеджерів.

Сьогодні холдинг складається із чотирьох компаній. У цій ситуації було здійснено об'єднання бізнесів: виробництво (складається із двох заводів); другий бізнес – дистриб'юторський; третій – доставка води в кулерах ("Моршинська" і "Старий Миргород"). Цими бізнесами управляє апарат, який здійснює керування окремими функціональними сферами: маркетингом, виробництвом, логістикою й под. До об'єднання на кожному підприємстві були аналогічні напрями управлінської діяльності, тому

найважливішим завданням керівництва була консолідація їх діяльності й спрямування її в єдине русло. Тепер на підприємствах здійснюється локальне керування процесами, а заводи підпорядковуються директору з керування виробництвом (раніше на підприємствах були посади генеральних директорів). В організаційній структурі не передбачено, що за один завод відповідає один керівник, а за інший – свій. На сьогодні діє єдина організаційна структура для всього бізнесу, але вона зорієнтована за напрямками діяльності.

До об'єднання на підприємствах працювало понад 3 000 осіб, зараз – на 300 осіб менше. Керівництво вважає, що зуміло зберегти кращих працівників. Дуже важливо було забезпечити ефективний вибір персоналу: претендентів на вакантні посади оцінювала спеціально створена комісія.

Процеси об'єднання вимагали детального вивчення ситуації й обґрунтування, що обумовило доцільність залучення консалтингових компаній. Так, керівництво звернулося до консалтингових послуг при вирішенні двох проблем:

- розробці стратегії об'єднання бізнесу;
- вирішення кадрових питань і психології об'єднання.

Крім того, керівництво окремо зверталось за консультацією до компанії Mckinsey при оцінці синергії об'єднувачого процесу. У майбутньому IDSGroup почне співпрацювати з консультантами з питань посилення командного духу працівників холдингу. Керівництво холдингу звернуло увагу на те, що після об'єднання компаній загальний настрій команди не виглядає дружнім і об'єднаним.

Тепер керівництво IDSGroup стверджує, що до об'єднання на підприємствах функціонували дві дуже сильні команди. Тепер діє єдина команда, яка в професійному плані виглядає сильніше, однак у мотиваційному відстає від кожної із двох, що працювали окремо. Керівництво IDSGroup вважає: "Для того щоб усі звикли працювати як одна команда, потрібен час. Перед нами стоїть завдання створити об'єднану й орієнтовану на успіх команду, яка буде розуміти з півслова, підстраховувати, оперативно вирішувати питання".

Закономірно, що злиття компаній зажадало коректування планів, а формування єдиної стратегії збіглося з моментом об'єднання топ-менеджменту. Керівництво визнає, що процеси стратегічного керування в холдингу не відповідають повною мірою сучасним вимогам, тому що орієнтовані на бюджетне керування, за якого, у першу чергу, враховуються лише внутрішні фактори, а зовнішні (політика конкурентів, вплив

державних інститутів і под. мають вторинне значення). Керівництво холдингу розуміє, що діючи в рамках затвердженого бюджету, воно втрачає можливість оперативного реагувати на зміну ситуації. Така ситуація вимагає створення механізму постійного коректування бюджету.

Практика показує, що директорів, у першу чергу, цікавлять цифри, однак рішення, які необхідно ухвалювати, не завжди добре відображаються в цифрах. Якщо члени ради директорів не втручаються в оперативну діяльність, їм важко бути в курсі всього, що відбувається в компанії щодня. Вирішення цієї проблеми вимагає чіткої координації діяльності, погоджених дій генерального директора і його заступників, а також постійної взаємодії з радою директорів.

З іншого боку, засновники холдингу завжди прагнуть одержати швидкий ефект синергії й не завжди враховують той факт, що об'єднання декількох професіоналів не гарантує моментального об'єднання їх розуму й емоцій. "У персоналу завжди є два критерії – мотивація й професіоналізм. Мотивація завжди низька на першому етапі об'єднання. У момент об'єднання для працівників важлива безпека. Не варто забувати про проінформованість персоналу. При об'єднанні люди перестають почувати себе впевнено, їм необхідні гарантії збереження робочих місць, прозорість рішень, чіткість у поданні інформації" – підкреслює генеральний директор холдингу.

### **Запитання**

1. Чому при створенні холдингу виникли проблеми формування єдиної команди? Чи можна вважати причиною скритого конфлікту той факт, що раніше об'єднані підрозділи були конкуруючими компаніями?
2. Об'єднання компанії – це більше фінансова чи психологічна проблема?
3. Які потенційні зовнішні загрози можуть перешкоджати реалізації обраної стратегії?
4. У чому проявляється ефект синергії від створення холдингу?
5. Які конкурентні переваги були втрачені при створенні холдингу?
6. Які проблеми можуть виникнути при злитті підприємств?

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

1. Агенти змін, їх навички та основні завдання.
2. Налагодження зворотного зв'язку в процесі стратегічного управління.

3. Підготовка агентів змін середньої ланки.
4. Шляхи подолання стереотипів, що загрожують змінам.
5. Ментальні моделі агентів стратегічних змін.

### **Контрольні запитання для самодіагностики**

1. Мета та завдання стратегічного контролю в управлінні діяльністю підприємства.
2. Методи оцінювання обраних підприємством стратегій. Критерії та показники успішності стратегій.
3. Оцінювання доцільності впровадження стратегічних змін на підприємстві в процесі реалізації стратегії. Стратегічні центри господарювання, показники контролю результатів їх діяльності.
4. Агенти змін, їх навички та основні завдання.
5. Формування адміністративної еліти, стратегічне мотивування.

## **4. Тести для самоконтролю**

*1. Завдання стратегічного управління полягає в:*

- а) підготовці фірми до можливих змін ринкової ситуації, протидії, несприятливому впливу випадкових факторів;
- б) розподілі ресурсів і вияві внутрішніх резервів фірми;
- в) раціональній організації виробництва і створенні раціональної організації управлінської структури;
- г) адаптації до зовнішнього середовища і проведенні відповідної кадрової політики.

*2. Яка система управління використовується в умовах виникнення несподіваних і непередбачених подій:*

- а) на основі контролю;
- б) на основі екстраполяції;
- в) на основі системи передбачених змін;
- г) на основі гнучких екстрених рішень?

*3. Які події вимагають передбачення майбутнього на основі екстраполяції:*

- а) звичні;
- б) незвичні й несподівані, однак, які мали аналог у минулому;

- в) несподівані, які не мали аналогу в минулому;
- г) зовсім несподівані?

*4 Серед стратегічних альтернатив менеджмент вказує на стратегію обмеженого зростання, для якої характерно:*

- а) щорічне значне підвищення рівня короткотермінових і довготермінових цілей над рівнем показників попереднього року;
- б) встановлення цілей від досягнутого, скоригованих із врахуванням інфляції;
- в) відділення деяких підрозділів або видів діяльності з метою їх продажу і створення готівкового фонду;
- г) скорочення частини своєї діяльності у спробі збільшити прибуток.

*5. Продуктова стратегія направлена на:*

- а) визначення видів конкретної продукції і технологій, фірм, що будуть розробляти, сфер і методів збуту, способів підвищення рівня конкурентоспроможності продукції;
- б) гнучке пристосування діяльності фірми до ринкових умов з урахуванням позиції товару на ринку, рівня витрат на дослідження ринку, комплексу заходів щодо формування збуту;
- в) зниження витрат виробництва, індивідуалізацію і підвищення якості продукції, визначення шляхом сегментації нових секторів діяльності на конкретних ринках;
- г) постійний контроль за видами діяльності й номенклатури продукції фірми загалом з метою диверсифікації видів діяльності й продукції, що випускається за рахунок нових галузей, і припинення тих із них, які не узгоджуються з цілями фірми і її орієнтирами.

*6. Стратегія розвитку направлена на:*

- а) реалізацію цілей забезпечення стійких темпів розвитку і функціонування фірми загалом, її філіалів і дочірніх компаній, розвиток яких може бути визначений такими напрямками: розробкою нових видів продукції, розширенням вертикальної інтеграції, підвищенням конкурентоспроможності компанії, збільшенням експорту, створенням змішаних підприємств за кордоном, розширенням зарубіжних капіталовкладень;



б) об'єднання цілей технічної політики і політики капіталовкладень і на впровадження нових технологій і видів продукції; вибір певних об'єктів досліджень, за допомогою яких фірми прагнуть сприяти систематичним пошукам нових технологічних можливостей;

в) визначення відносного рівня капіталовкладень на основі розрахунку масштабів випуску окремих видів продукції і діяльності фірми загалом, конкурентних позицій фірми відносно суперників; з'ясування можливостей фірми на основі результатів планування і виконання планів шляхом організації оперативно-господарської діяльності;

г) придбання акцій інших компаній, що характеризуються швидким зростанням і науково-технічними досягненнями, з метою підвищення ефективності діяльності фірми шляхом проникнення в нові галузі господарства, транснаціоналізації капіталу.

*7. Процес формування стратегії здійснюється у такій послідовності:*

- а) аналіз стратегічних альтернатив;
- б) визначення місії;
- в) зовнішній аналіз;
- г) визначення цілей діяльності;
- д) внутрішній аналіз;
- е) визначення цілей діяльності.

*8. Який прийом дозволяє встановити зміни результативного показника при змінах показника фактора на 1 %:*

- а) деталізації;
- б) обчислення різниць;
- в) відсоткових співвідношень;
- г) ланцюгових замінів?

*9. Процес стратегічного планування складається з таких основних етапів:*

а) визначення місії і цілей, аналіз внутрішнього середовища, вибір стратегії, реалізація стратегії, стратегічний контроль;

б) визначення місії і цілей, аналіз зовнішнього середовища, аналіз внутрішнього середовища, вибір стратегії;

в) визначення місії і цілей, аналіз зовнішнього середовища, аналіз внутрішнього середовища, вибір стратегії, реалізація стратегії.

10. У транспортних організаціях стратегічні плани складаються на:

- а) один рік;
- б) десять років;
- в) три – п'ять років.

11. При стратегічному управлінні прогноз майбутнього відбувається:

- а) методом екстраполяції тенденцій, що історично склались;
- б) методом аналізу перспектив організації з метою визначення можливостей і загроз з боку зовнішнього середовища;
- в) методом моделювання Монте-Карло.

12. Яка стратегія підприємства має постійно знаходитись у полі зору менеджера:

- а) продуктова;
- б) конкурентна;
- в) стратегія маркетингу;
- г) стратегія розвитку?

13. Стратегічні альтернативи розвитку підприємства:

- а) ліквідація;
- б) скорочення;
- в) переорієнтація;
- г) зростання;
- д) обмежене зростання.

14. Основна здібність менеджера, яка необхідна йому при розробці стратегії підприємства:

- а) швидко приймати рішення;
- б) вміння оцінювати ситуацію;
- в) визнати необхідність зміни;
- г) здібність розробки стратегії зміни;
- д) здібність втілити стратегію в життя?

15. Зовнішні критерії оцінки стратегії фірми:

- а) підвищення продуктивності праці;
- б) складність первісного входу на ринок продукту, що випускається;
- в) відносне зниження ціни сировини;

- г) збільшення одержаного прибутку;
- д) поліпшення психологічного клімату;
- е) поліпшення якості продукції та послуг;
- ж) збільшення–дивідендів на кожен акцію;
- з) збільшення частки ринку;
- і) стабільність позиції конкурентів;
- к) засвоєння випуску нових видів продукції.

16. *Висловлювання – "Забезпечення населення регіону якісними продуктами харчування" – підходить під визначення:*

- а) цілі організації;
- б) завдання організації;
- в) місії організації;
- г) стратегічний план.

17. *Що таке стратегія диверсифікації:*

- а) розробка нових продуктів і нових ринків;
- б) стратегія конкурентної боротьби в напрямі підризу фінансово-економічного стану конкурентів;
- в) поступове припинення особистої діяльності;
- г) заходи щодо об'єднання фінансових ресурсів із партнерами для досягнення певних стратегічних цілей?

18. *Критичний шлях у сітьовому графіку – це:*

- а) шлях від вихідної до завершальної події;
- б) шлях від вихідної до конкретної події, який має найбільшу довжину;
- в) шлях між вихідною і завершальною подією, який має найбільшу довжину;
- г) шлях від конкретної до завершальної події, який має найбільшу довжину;
- д) шлях між двома будь-якими проміжними подіями, який має найбільшу довжину.

19. *Для якої стратегії є характерним корегування досягнутого рівня розвитку з урахуванням зовнішніх факторів:*

- а) обмежене зростання;
- б) зростання;

- в) скорочення;
- г) поєднання?

*20. Метод, у якому використовується як накопичений досвід, так і поточні допущення з метою його визначення, – це:*

- а) стратегічне планування;
- б) тактичне планування;
- в) планування реалізації стратегії;
- г) бізнес-планування;
- д) прогнозування.

*21. Стратегічне планування є:*

- а) завершеним напрямом діяльності організації;
- б) складовою частиною традиційного управління;
- в) складовою частиною стратегічного управління.

## 5. Рекомендована література

### 5.1. Основна

1. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – 2-ге вид., виправ. і доп. – К. : Центр навч. л-ри, 2004. – 400 с.
2. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Л. Д. Забродська. – Х. : Консум, 2004. – 208 с.
3. Ігнатъєва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник / І. А. Ігнатъєва. – К. : Каравела, 2008. – 480 с.
4. Нємцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / В. Д. Нємцов, Л. Є. Довгань. – К. : ТОВ "УВПК ЕксОБ", 2002. – 560 с.
5. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Г. В. Осовська, О. Л. Іщук, І. В. Жалінська. – К. : Кондор, 2003. – 194 с.
6. П'ятницька Г. Т. Управління підприємством в епоху глобалізму : монографія / Г. Т. П'ятницька. – К. : Логос, 2006. – 568 с.
7. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посіб. / К. І. Редченко. – 2-е вид., допов. – Л. : Новий Світ-2000 ; Альтаїр-2002, 2003. – 272 с.
8. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації : монографія / І. В. Смолін. – К. : КНТЕУ, 2004. – 346 с.
9. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і допов. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
10. Хміль Т. М. Стратегический менеджмент : учеб. пособ. / Т. М. Хміль, С. К. Василик, Л. О. Шишмарева. – Х. : ИД "ИНЖЕК", 2004. – 136 с.

### 5.2. Додаткова

11. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества / Г. Л. Азоев, А. П. Геленков. – М. : ОАО "Новости", 2000. – 252 с.
12. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – 518 с.
13. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии / В. А. Винокуров. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 160 с.
14. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарики, 1995. – 296 с.
15. Володькина М. В. Стратегическое управление : учеб. пособ. / М. В. Володькина. – К. : Знание, 2002. – 160 с.

16. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління. Графічне моделювання : навч. посіб. / В. Г. Герасимчук. – К. : КНЕУ, 2000. – 360 с.
17. Герчикова В. Н. Управління / В. Н. Герчикова. – М. : ЮНИТИ, Банки і біржи, 1994. – 480 с.
18. Ламбен Ж.-Ж. Управление, ориентированное на рынок / Ж.-Ж. Ламбен ; пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. – СПб. : Питер, 2005. – 800 с.
19. Маркова В. Д. Стратегическое управление : курс лекций / В. Д. Маркова, С. Н. Кузнецов. – М. : Новосибирск, 1994. – 288 с.
20. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Дж. Лемпел. – СПб. : Питер, 2000. – 336 с.
21. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. – СПб. : Питер, 2001. – 688 с.
22. Попов С. Л. Стратегическое управление. Модульная программа для менеджеров. "Управление развитием организации". Модуль 4 / С. Л. Попов. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 344 с.
23. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер ; пер. с англ. под ред. В. Д. Щетинина. – М. : Междунар. отношения, 1993. – 896 с.
24. Томпсон А. А. Стратегическое управление / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Банки и біржи, 1998. – 576 с.
25. Управление организацией : учебник / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 672 с.
26. Фазэй Л. Курс МВА по стратегическому управлению / Л. Фазэй, Р. Рэнделл ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 608 с.
27. Экономическая стратегия фирмы : учеб. пособ. / под ред. А. П. Градова. – СПб. : Спец. лит-ра, 1995. – 416 с.

### **5.3. Ресурси мережі Інтернет**

28. Сервер Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>.
29. ЛігаБізнесІнформ [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.liga.net>.
30. Нормативні акти України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nau.kiev.ua>.
31. Сайт Державного комітету статистики України – Режим доступу : [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
32. Хескутів. Международное сообщество менеджеров [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.e-hesutive.ru>.

## Зміст

|   |    |
|---|----|
| Вступ.....  | 3  |
| 1. Теми та плани семінарських занять.....   | 6  |
| 2. Перелік тем практичних занять .....  | 7  |
| 3. Методичні рекомендації до виконання практичних<br>завдань та самостійної роботи..... | 8  |
| 4. Тести для самоконтролю .....   | 55 |
| 5. Рекомендована література.....  | 61 |

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Методичні рекомендації  
до практичних занять та самостійної роботи  
з навчальної дисципліни  
"СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ"**

**для студентів напряму підготовки  
6.030601 "Менеджмент"  
усіх форм навчання**

Укладач **Ястремська** Олена Миколаївна

Відповідальний за випуск *Ястремська О. М.*

Редактор *Лященко О. Г.*

Коректор *Маркова Т. А.*

План 2015 р. Поз. № 48.

Підп. до друку 27.07.2015 р. Формат 60 x 90 1/16. Папір офсетний. Друк цифровий.  
Ум. друк. арк. 4,0. Обл.-вид. арк. 5,0. Тираж 100 пр. Зам. № 111.

---

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

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