

Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки  
Факультет економіки та управління  
Кафедра економіки, безпеки та інноваційної діяльності підприємства

**Тетяна Сак**

# **СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА**

Методичні вказівки до практичних робіт

Луцьк  
2016

УДК 658

ББК 65301

С-76

Рекомендовано до друку науково-методичною радою Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки.

**Рецензенти:** *Ліпич Л. Г.* – д.е.н., професор, декан інституту економіки та менеджменту, СНУ імені Лесі Українки;

*Кривов'язюк І. В.* – к.е.н., професор кафедри економіки та підприємництва, Луцький НТУ.

**Сак Т. В.**

**С-76 Стратегія підприємства:** методичні вказівки до практичних робіт / Тетяна Василівна Сак. – Луцьк: СНУ ім. Лесі Українки, 2016. – 57 с.

Анотація: методична розробка містить зміст дисципліни «Стратегія підприємств», план практичних занять, практичні завдання та ситуаційні вправи до практичних робіт, теми рефератів, перелік питань, що виносяться на екзамен, список рекомендованої літератури.

Рекомендовано студентам 2 курсу спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», освітньої програми «Економіка підприємства» освітнього рівня «бакалавр».

**УДК 658**  
**ББК 65301**

© Сак Т. В., 2016  
© Східноєвропейський національний університет  
імені Лесі Українки, 2016

## ЗМІСТ

Вступ	4
1. Мета, завдання та зміст курсу	5
2. План практичних занять	5
3. Завдання до практичних робіт	6
4. Теми рефератів	40
5. Тестові завдання	41
6. Завдання до підсумкового контролю	51
<b>Список літератури</b>	54
<b>Основна література для студентів</b>	54
<b>Додаткова література для студентів</b>	55

## ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації економіки формуються нові вимоги до підприємства. Вони обумовлюються наявністю жорсткої конкуренції та необхідністю гнучко реагувати на неоднозначні зміни ситуації на ринках і в галузях діяльності підприємств. При цьому успіх підприємства залежатиме від здатності адаптуватися до змін у середовищі та їх діяльності: передбачати і змінювати структуру бізнесу, розробляти і впроваджувати у виробництво нові види продукції, правильно визначати напрямки інвестицій за різними видами діяльності, тобто виробляти стратегію довгострокового виживання.

Одним з важливих завдань підготовки бакалаврів напряму підготовки 6.030504 – «Економіка підприємства» є сприяння формування у студентів глибоких теоретичних знань і первинних навичок стратегічного аналізу підприємства, пошук шляхів підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання через обґрунтування дієвої системи стратегій.

Навчальним планом передбачено практичні заняття з дисципліни «Стратегія підприємства».

Мета практичних занять полягає в досягненні більш повного розуміння теоретичних положень та закріпленні одержаних навичок практичного вирішення стратегічних завдань.

В процесі занять студенти зможуть одержати практичні навички:

- розробки місії та системи цілей підприємства;
- оцінки зовнішнього середовища підприємства;
- аналізу стратегічного потенціалу підприємства;
- вибору оптимального варіанту стратегії з існуючих альтернатив та оцінки ефективності її реалізації;
- обґрунтування стратегічного набору бізнесу.

В процесі практичної роботи студенти зможуть дати пояснення теоретичним аспектам планування стратегії підприємства; на конкретних прикладах продемонструвати методи оцінювання загроз та можливостей фірми, сильних та слабких сторін, формування стратегічного портфелю підприємства,

Контроль виконання завдань студентами та диференційоване їх оцінювання проводиться кожного практичного заняття шляхом опитування, розв'язування задач та ситуаційних вправ, тестових завдань, роботи з кейсами.

## 1. МЕТА, ЗАВДАННЯ ТА ЗМІСТ КУРСУ

Предметом вивчення навчальної дисципліни «Стратегія підприємства» є методологія формування стратегій підприємства.

Метою викладання навчальної дисципліни є надання знань про теоретичні засади, інструментарій та методи розроблення стратегій підприємства.

Завданнями даної дисципліни є:

- вивчення методології розроблення стратегій підприємства і вибору стратегічних альтернатив;
- набуття навичок стратегічного мислення та практичного застосування методологічного апарату дисципліни, оволодіння методом кейс-аналізу, навичками аналітичного обґрунтування розв'язання стратегічних проблем.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти повинні

*знати:* основні категорії теорії стратегічного управління та види стратегій, інструментарій стратегічного аналізу, оцінки стратегічних альтернатив та обґрунтування найбільш доцільної стратегії;

*вміти:* застосувати методичний інструментарій в практичній діяльності з метою формування стратегії розвитку підприємства.

Програма навчальної дисципліни складається з таких **змістових модулів:**

Змістовий модуль 1. Концепція стратегії підприємства.

Змістовий модуль 2. Види стратегій підприємства.

Змістовий модуль 3. Розробка стратегії, її реалізація та контроль.

## 2. ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

№ з/п	Тема	Кількість годин
1	2	3
1	Стратегія підприємства: поняття, еволюція концепції	2
2	Визначення місії та цілей підприємства	4
3	Стратегічний контекст підприємства	4
4	Оцінювання зовнішнього середовища підприємства	4
5	Аналіз стратегічного потенціалу підприємства	4
6	Стратегії бізнесу	4
7	Стратегія диверсифікації діяльності підприємства	4
8	Стратегія зовнішнього розвитку підприємства	4
9	Корпоративна стратегія підприємства	4
10	Матричні методи формування корпоративної стратегії підприємства	4

1	2	3
11	Альтернативність у стратегічному виборі	2
12	Декомпонування корпоративної стратегії підприємства	4
13	Загальна характеристика функціональних стратегій	4
14	Стратегічні аспекти у функціональних сферах діяльності підприємства	4
15	Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління в Україні	2
	<b>Разом</b>	54

### 3. ЗАВДАННЯ ДО ПРАКТИЧНИХ РОБІТ

#### Тема 1. Стратегія підприємства: поняття, еволюція концепції

##### Питання для обговорення:

1. Еволюція поняття стратегії.
2. Визначення стратегії як економічної категорії.
3. Етапи розвитку підприємства у межах стратегічної моделі.
4. Класифікація стратегій.
5. Принципи формування стратегічної моделі.
6. Характеристика підходів до розробки стратегій.

##### Ситуаційна вправа

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

Підприємство "Українські солодощі" випускає високоякісну кондитерську продукцію, що користується попитом на ринку. Структура виробництва: шоколад і шоколадні вироби — 51,81 %, не-шоколадна продукція — 22,05 %, борошняна продукція — 26,14%. Для забезпечення безперервного виробничого процесу АТ "Українські солодощі" приділяє велику увагу сировині й матеріалам, оскільки кондитерська промисловість належить до матеріаломістких галузей: частка матеріальних затрат на виробництво продукції коливається від 65 до 90 %. Для виготовлення продукції використовується вітчизняна й імпортна сировина (какаобоби, горіхи). Значною проблемою є певна невідповідність стандартам якості вітчизняних сировинних ресурсів та нестабільність цін на сировину в Україні. Компанія надає великого

значення розвитку технології та організації виробництва.

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

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

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

Підприємство "Українські солодощі" почало реалізовувати нову стратегію: відмова від боротьби за кондитерський ринок загалом і зосередження зусиль лише на декількох найбільш рентабельних сегментах, щоб наблизитися до лідерів. Менеджмент вищого рівня товариства має цілковиту свободу щодо прийняття рішень, але лише в межах обраної акціонерами стратегії. Ключові рішення всередині компанії ухвалюють також члени спостережної ради товариства. Водночас у компанії підтримується взаємодія працівників з керівниками будь-якого рівня, обмін ідеями і пропозиціями заради підвищення ефективності діяльності та якості життя.

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

В останні роки найбільші українські кондитери розпочали експансію за кордон. Насамперед вітчизняних виробників цікавить російський ринок. Обсяг кондитерського ринку Росії є другим за величиною у світі, після американського. Водночас імпордне мито на окремі види кондитерської продукції сягає 50 %, тому українські виробники почали відкривати в Росії власні виробництва. Не поспішають власники ВАТ "Українські солодощі" і на ринок Східної Європи. Для цього потрібні колосальні інвестиції, але навіть вони не гарантують успіху. Смакові переваги європейських споживачів інші, ніж в українських покупців, до того ж європейський кондитерський ринок давно структурований.

Проте на вітчизняному ринку кондитерської промисловості наявна значна кількість конкурентів, з яких великими є 28. Понад третину всього ринку контролюють 9 виробників кондитерської галузі України, а саме: ПрАТ "АВК", "Житомирські ласощі" (м. Житомир), ПрАТ ВО "Київ-Конті" (м. Донецьк), ПАТ "Крафт Якобс Сушард Україна" (м. Тростянець), кондитерська корпорація "Roshen" (м. Київ), "Світоч" ("Нестле") (м. Львів), "Світ ласощів" (м. Черкаси), Полтавакондитер (м. Полтава), корпорація "Бісквіт-шоколад" (м. Харків).

Ринок кондитерської промисловості — динамічний. Він є одним з найпривабливіших в Україні, хоча протягом останніх років темпи зростання обсягу виробництва сповільнилися. Виготовляє кондитерську продукцію в Україні майже 800 фірм. Місткість внутрішнього ринку кондитерських виробів спеціалісти оцінюють у 1 млн тонн на рік, що еквівалентно 1 млрд дол. США. При цьому структура ринку виглядає таким чином: нешоколадна продукція — 24 %, шоколад і шоколадні вироби — 30, борошняна продукція — 46 %.

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

Досить привабливим залишається лише сегмент якісних дорогих солодощів, попит на які продовжує зростати. Насиченість ринку змушує кондитерів відмовлятися від дешевої продукції. На початку 90-х рр. ХХ ст. більшість фабрик надавали перевагу традиційній продукції — печиво, карамель, ірис і шоколадні цукерки. Однак нині організації поступово скорочують цей асортимент і фокусують увагу на привабливій для споживачів продукції. Пояснюється це тим, що багато українських споживачів, особливо у великих містах, налаштовані платити за високу якість, додаткову цінність та емоційну складову (образ) преміум-продукції. Тому останнім часом преміум-сегмент українського кондитерського ринку розвивається досить активно. Орієнтовно він становить 7—11 % ринку в тонах і майже 15—17 % у вартісному вимірі. Це передусім різноманітні шоколадні вироби, попит на які стабільно зростає і перевищує середньогалузеві показники. Основний приріст



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

Водночас шоколадні цукерки в коробках є широким полем для діяльності кондитерів, оскільки змінюючи колір, форму, масу коробки (не говорячи вже про її вміст), виробники можуть залучити нових покупців. Безперечними лідерами цього ринку є ВАТ "Крафт Якобс Сушард Україна" — 32,5 %, ПрАТ "АВК" — 20 і "Світоч" — 18,2 %. На ринку нешоколаданої продукції відбувається скорочення темпів зростання та фактична переорієнтація експорту в Росію, що вплинуло не тільки на цю групу, а й на темпи розвитку кондитерської промисловості загалом. При цьому основні позиції розподілилися таким чином: "Roshen" — 21,7%, "АВК" — 12,3, "Світоч" — 6,4 %. У категорії борошняних кондитерських виробів найвищі темпи зростання демонструють торти й сухе печиво (галети, крекери). Частка підприємств ринку борошняної продукції виглядає так: "Roshen" — 15,5 %, ЗАТ ВО "Київ-Конті" — 14,9, Черкаський "Світ ласощів" — 8,6 %.

**Завдання.** Маючи певний багаж знань з теорії менеджменту та інших дисциплін, оцініть стратегічний рівень АТ "Українські солодоші" (за елементами і стадіями стратегічного менеджменту).

## **Тема 2. Визначення місії та цілей підприємства**

### **Питання для обговорення:**

1. Визначення місії підприємства.
2. Образ, кредо, їх роль у формуванні місії підприємства.
3. Значення місії для підприємства.
4. Основні аспекти, що мають відображення у місії підприємства.
5. Чинники, що впливають на формування місії підприємства (за Ф. Котлером).
6. Визначення цілей підприємства.
7. Класифікація цілей підприємства.
8. Чинники, що враховуються при формуванні цілей. Характерні риси цілей підприємства.
9. Групи цілей, передбачені місією (фінансові та стратегічні).
10. Вимоги до цілей.
11. Етапи процесу визначення цілей.
12. "Дерево цілей", вимоги до його побудови.

### **Практичні завдання**

**Завдання 1.** Уявіть гіпотетичне підприємство, членом вищого керівництва якого Ви є. Дайте йому назву. Визначте: види продукції чи послуг, які воно надає; кінцевих споживачів продукції чи послуг; постачальників та основні види сировини, що вони постачають. Наведіть перелік факторів, що впливають на діяльність підприємства. Сформулюйте місію підприємства та його цілі.

Рекомендації до виконання завдання:

місія не повинна залежати від поточного стану підприємства, форм та методів його роботи, повинна бути направлена на майбутнє;

у місії не повинно бути вказано як ціль отримання прибутку, оскільки прибуток – це внутрішня ціль підприємства, а місія спрямовано у зовні;

між місією підприємства та загальною системою, частиною якої може бути підприємство, не повинно бути протиріч.

Основні групи осіб, інтереси яких повинні бути враховані при формулюванні місії: власники підприємства (акціонери), співробітники, покупці та клієнти, ділові партнери, громадськість, державні інститути.

**Завдання 2.** Проаналізуйте та порівняйте формулювання місій компаній, оцінити їх переваги та недоліки. запропонуйте свій варіант (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Формулювання місії	Переваги	Недоліки	Пропозиції
1. Розробка та постачання обладнання для газової промисловості, електростанцій, розробка двигунів на замовлення.			
2. Забезпечувати український ринок високовольтним обладнанням за конкурентними цінами			
3. Надання широкого спектру туристичних послуг населенню, організація екскурсійних та пізнавальних програм, ділових поїздок та сімейного відпочинку у різних регіонах світу.			
4. Бути лідером у виробництві та продажу недорогої металопродукції високої якості, задовольняти потреби вітчизняних та зарубіжних клієнтів, сприяти розвитку регіону.			

**Завдання 3.** Сформулювати місію та стратегічні цілі, що визначені у 2007 році керівництвом підприємства, що: створене у березні 2007 році, протягом перших 3-х років існування посіло одне з провідних місць серед підприємств, що розробляють програмне забезпечення. Результатом діяльності підприємства стало зростання фінансових результатів, кількості працівників, виробничого потенціалу. Значна увага приділялася пошуку нових сегментів на ринку. Керівництво прийняло рішення щодо випуску програмного забезпечення, орієнтованого на комплексне вирішення економічних, бухгалтерських, управлінських задач. Для збільшення продажів продукції керівництво співпрацювало з науково-дослідними та навчальними закладами, а також підприємницькими структурами.

Рекомендації до виконання завдання: напрями установки стратегічних цілей: прибутковість, положення на ринку, фінансові ресурси, потужності

підприємства, розробка, виробництво та оновлення технології, людські ресурси, робота з клієнтами, надання допомоги суспільству.

**Завдання 4.** Сформулюйте місію уявного підприємства. Визначити цілі, що конкретизують місію. Побудувати "дерево цілей".

Рекомендації до виконання завдання:

"Дерево цілей" - це ієрархічна система цілей, що зображується спрямованим графом. Основні правила побудови "дерева цілей":

на кожному рівні сукупність підцілей повинна бути достатньою для описання цілей;

розподіл цілі на підцілі на кожному рівні ведеться лише по одній ознаці декомпозиції;

кожна підціль повинна відноситись до організаційно-обособленого суб'єкту діяльності - відділу, бюро, підрозділу, виконавцю.

При виконанні завдання доцільно виділяти наступні рівні: головна ціль (місія); цілі (рівень підприємства в цілому); підцілі першого рівня (відділи, підрозділи); підцілі другого рівня (групи, виконавці).

## Ситуаційні вправи

### Ситуаційне завдання 1.

Наприкінці 1993 р. Р. В. Ален, виконавчий директор компанії Delta Airlines, так описав стратегічне бачення і місію компанії: «... Ми хочемо, щоб Delta стала обраною Всесвітньою Авіалінією.

Всесвітньою, оскільки ми збираємося залишатися новаторською, агресивною, етичною та успішною компанією-конкурентом, забезпечуючи найвищі стандарти обслуговування клієнтів. Ми будемо продовжувати шукати можливість розширення нашого бізнесу внаслідок освоєння нових маршрутів і створення світового альянсу.

Авіалінією, оскільки ми збираємося залишитися в бізнесі, який ми знаємо найкраще. Це авіаперевезення й супутні послуги. Ми віримо в довгострокові перспективи зростання прибутку в даній галузі і будемо продовжувати концентрувати увагу на посиленні своїх позицій у цій сфері діяльності і спрямовувати сюди інвестиції.

Обраною, оскільки ми цінуємо лояльність наших клієнтів, службовців та інвесторів. Для пасажирів і вантажовласників ми будемо продовжувати забезпечувати кращий сервіс і додаткові вигоди. Для персоналу ми будемо продовжувати пропонувати цікавішу, орієнтовану на кінцевий результат роботу, що дає змогу оцінити й відповідним чином винагородити їхній внесок у загальну справу. Для наших акціонерів ми будемо постійно заробляти, забезпечуючи високу фінансову віддачу».

**Завдання:** Проаналізуйте стратегічне бачення компанії Delta Airlines. Дайте відповіді на такі запитання й завдання.

Якою бачиться менеджерам їхня компанія до кінця другого тисячоліття?

Прокоментуйте елемент мотивації «Чому так, а не інакше?»

Через стратегічне бачення визначте місію компанії/  
Які основні напрямки роботи компанії стосовно виконання місії?

## **Ситуаційне завдання 2. *Опис місії компанії Novacare***

Novacare — відома компанія, що піклується про здоров'я населення й спеціалізується на наданні послуг на контрактній основі з реабілітації в приватних санаторіях. Обороти компаній, що працюють на цьому ринку, складає 10 млрд дол. У 1990 р. оборот компанії Novacare становив 100 млн дол., у 1994 р. було заплановано збільшити його до 300 млн дол. Компанія сформулювала свою місію так:

«Компанія Novacare присвятила себе турботам про людей, майбутнє своїх клієнтів..., освоєнню нових галузей у своїй сфері..., досягненню досконалості..., розвитку здібностей людини..., зміні світу, у якому ми живемо.

Ми йдемо вперед з ентузіазмом, оптимізмом, терпінням, енергією і прихильністю до справи.

Ми об'єднали зусилля для поліпшення життя наших клієнтів, відновлюючи втрачені ними здатності й прищеплюючи їм нові звички.

Ми вселяємо впевненість у майбутньому нашим клієнтам і їхнім родинам. Ми відновлюємо надію, впевненість, самоповагу й бажання жити.

Ми використовуємо наш клінічний досвід, застосовуємо на благо пацієнтів сучасну техніку й наукові методи. Наші етичні й професійні норми вимагають докладання всіх зусиль для досягнення найкращих результатів.

Нашими клієнтами є національні й місцеві організації охорони здоров'я, що поділяють наші погляди. Вони вважають нас своїми партнерами з надання найкращих послуг у сфері охорони здоров'я. Наша репутація ґрунтується на швидкому реагуванні на потреби клієнтів, на високих стандартах та ефективній системі забезпечення якості. Наші відносини з клієнтами — відкриті й творчі.

Ми відстоюємо інтереси нашої професії і клієнтів, активно беремо участь у професійній, освітній і дослідницькій діяльності на національному, державному й місцевому рівнях.

Наш підхід до проблеми є гарантом виконання наших зобов'язань перед інвесторами, що дає змогу забезпечити надзвичайні економічні результати діяльності за рахунок постійного збільшення прибутку.

Нашим найбільш цінним капіталом є люди. Ми забезпечуємо кожному службовцю фірми професійне зростання й просування.

Ми пишаємося тим, що робимо, і віддані нашій компанії. Ми заохочуємо роботу в командах і створюємо сприятливу атмосферу для продуктивного співробітництва у всіх сферах.

Novacare — компанія, що об'єднує людей, які поділяють ці погляди».

Завдання: Ознайомтеся з місією компанії Novacare і визначте:

- складові місії компанії;
- на кого орієнтована місія компанії;
- які складові стратегії компанії можна виділити через місію.

### **Ситуаційне завдання 3.**

1. Сформулюйте «стратегічне бачення» для вищого навчального закладу, у якому Ви навчаєтеся. За поданим нижче переліком сформулюйте стратегічні цілі та завдання з кожного пункту програми розвитку навчального закладу.

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

2. Складіть «дерево цілей» для навчального закладу, у якому Ви навчаєтеся.

3. За матеріалами періодичних фахових видань з'ясуйте цілі та завдання розвитку провідних вітчизняних компаній.

## **Тема 3. Стратегічний контекст підприємства**

### **Питання для обговорення:**

1. Аспекти стратегічного контексту підприємства.
2. Ознаки, зміст та перелік типових стратегічних рішень.
3. Поняття стратегічної бізнес-одиниці.
4. Складові "стратегічного набору" підприємства та їх взаємозв'язок.
5. Форми і процедури відображення стратегічного аспекту діяльності підприємства.
6. Загальні принципи формування стратегії підприємства.

## **Тема 4. Оцінювання зовнішнього середовища підприємства**

### **Питання для обговорення:**

1. Поняття зовнішнього середовища.
2. Чинники, що визначають складність зовнішнього середовища.
3. Характеристика чинників мікросередовища.
4. Характеристика чинників макросередовища.
5. Найбільш поширені моделі зовнішнього середовища економічної системи.
6. Етапи проведення аналізу зовнішнього середовища.
7. Моніторинг зовнішнього середовища.
8. Методика оцінки зовнішнього середовища.

### **Практичні завдання**

**Завдання 1.** Вихідна інформація про виробничу, комерційну та фінансову діяльність підприємств-виробників пакувальних матеріалів та результати

опитування групи експертів стосовно впливу основних аспектів управління підприємствами на рівень їх конкурентоспроможності наведено в табл. 5.1 і 5.2

Таблиця 5.1

Показники господарсько-фінансової діяльності за групою підприємств-конкурентів, %

Показник	Підприємство		
	«Схід»	«Ера»	«Технопак»»
Рівень завантаження обладнання	75	80	95
Частка недовиробленої продукції через простой виробництва	8	0	10
Частка довгострокових угод на виробництво продукції	25	50	55
Коефіцієнт оновлення асортименту	10	20	10
Частка продукції, що не має сталого попиту	30	20	25
Рівень продуктивності праці порівняно з галузевим	90	110	105
Рівень плинності кадрів	15	20	5
Достатність виробничих запасів для безперервного виробничого процесу	80	95	75
Рентабельність власного капіталу	25	20	18

Таблиця 5.2

Результати експертного оцінювання ступеня впливу аспектів управління діяльністю підприємства на його конкурентоспроможність

Аспект управління	Значущість
Маркетинг і комерційна діяльність	0,2
Виробничий менеджмент	0,3
Кадровий менеджмент	0,25
Управління закупівлями	0,1
Фінансовий менеджмент	0,15

**Завдання:**

На основі наведеної інформації:

- 1) оцінити рівень конкурентоспроможності підприємств -виробників пакувальних матеріалів з урахуванням важливості впливу аспектів управління;
- 2) для кожного підприємства визначити головні недоліки діяльності, які негативно впливають на рівень його конкурентоспроможності, та запропонувати практичні заходи, спрямовані на усунення виявлених недоліків.

## Тема 5. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства

### Питання для обговорення:

1. Гарвардська модель аналізу стратегічного потенціалу підприємства.
2. Функціональний аналіз внутрішнього середовища підприємства, його сутність і значення.
3. Використання методологічних концепцій функціонального аналізу.
4. Основні показники і методи, використовувані для оцінки сильних і слабких сторін підприємства.
5. Визначення ключових факторів успіху фірми (компанії) і побудова матриці SWOT.

### Ситуаційні справи

#### Ситуаційна завдання 1.

Корпорація "Техноком" - одна з найбільших у Східній Європі. Бізнес налаштований на виробництво продуктів швидкого приготування. За оцінками експертів корпорація контролює 60% українського ринку. До 20% продукції "Технокому" експортується в країни ближнього та дальнього зарубіжжя: Росію, Білорусь, Молдову, Румунію, Казахстан, Литву, Латвію, Естонію, Німеччину, Польщу, Чехію, Ізраїль, Болгарію. Система менеджменту якості, яка впроваджена в компанії, сертифікована за міжнародним стандартом якості ISO 9001: 2000.

Корпорація неодноразово ставала лауреатом національних конкурсів та фестивалів "Європейська якість", "Вища проба". Торгова марка "Мівіна", "Лушеда" та "Бім-Бім" - переможці національному конкурсу "Золота торгова марка".

#### Додаткова інформація

**Ситуація на ринку.** Продукти швидкого харчування - один з найбільш динамічних ринків, що розвивається. Зі зростанням добробуту все більше споживачів намагаються витратити менше часу на приготування їжі. Проте для виробників "швидкої їжі" така кон'юнктура ринку має не тільки позитивні риси: чим привабливіші; поле бізнесу, тим більше бажаючих у ньому працювати. Тому в останні кілька років конкуренція поступово загострюється. Ринок насичений як продуктами, до яких звик споживач, так і новими продуктами.

За оцінками аналітиків, при загальній стабільності ринку (темпи зростання в межах 10-15%) слід очікувати вибіркоче збільшення продажу за новими товарними групами. Наприклад, можлива поява відносно дороговартісних вітчизняних "швидких" продуктів, тому що попит на них уже сформований.

**Конкурентоспроможність.** Основним способом захисту своїх конкурентних переваг "Техніком" розглядає впровадження системи CRM (Customer Relationships Marketing) - маркетинг відносин зі споживачем. Наприклад, на основі аналізу переваг споживачів компанією була розроблена концепція нових продуктів: рисових чіпсів ТМ "Бім-Бім", рисової локшини та рисової вермішелі преміях-класу "Лушеда", до складу яких входять сублімовані

овочеві компоненти.

Другим засобом збереження конкурентоспроможності є реінвестування виробництва та нарощування потужностей. У минулому році компанія ввела в експлуатацію дві великі фабрики — макаронну та картонну, інвестувавши в цей проект \$8 млн. В харчовій промисловості занадто виражений масштаб виробництва. Тому компанія, знижуючи умовно-постійні витрати на одиницю продукції, посилює свої конкурентні позиції.

**Персонал.** В компанії широко використовуються нематеріальні методи мотивації. Крім того, компанія забезпечує і грошову винагороду, а також безкоштовне харчування, літній відпочинок, можливість займатися спортом у власному спортивному комплексі, лікування у власному "Центрі східної медицини". Компанія негативно ставиться щодо понаднормової праці. Оскільки попит на продукти швидкого приготування в Україні вже сформований, виникає загроза: появи на ринку вітчизняного виробника з потужним виробництвом; виходу на український ринок зарубіжних компаній з аналогічними продуктами.

**Завдання:**

1. Проаналізуйте зовнішнє бізнес-середовище для корпорації "Техноком".
2. Проаналізуйте внутрішнє середовище корпорації "Техноком" на основі матеріалу, викладеного в постановці завдання.
3. Побудуйте матрицю SWOT.
4. Як саме корпорація "Техноком" може впливати на поведінку споживачів?
5. Які основні джерела формування конкурентних переваг можна визначити для корпорації "Техноком"?
6. Визначте, який тип стратегії слід обрати компанії "Техноком"?

**Ситуаційне завдання 2.**

На основі результатів аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища лісового господарства (табл.5.1, встановіть можливі парні комбінації: "можливості – слабкі сторони", "можливості – сильні сторони"; "сильні сторони – загрози", "слабкі сторони – загрози".

Визначте ті, які треба врахувати для вибору стратегії. Дайте пропозиції щодо стратегічних альтернатив розвитку підприємства.



## SWOT-матриця ДП «Сарненський лісгосп»

<p>Результати аналізу зовнішнього середовища</p> <p>Результати аналізу внутрішнього середовища</p>	<p><b>МОЖЛИВОСТІ:</b></p> <p>1) Розширення збутової мережі за рахунок випуску нової продукції;</p> <p>2) Збільшення реалізаційних цін на продукцію переробки;</p> <p>3) Стабільний ріст попиту на продукцію, закордонних споживачів</p>	<p><b>ЗАГРОЗИ:</b></p> <p>1) Розвиток приватних деревообробних структур в регіоні;</p> <p>2) Складність процедури оформлення продукції для експортних поставок;</p> <p>3) Загрози з боку нестабільного податкового законодавства;</p> <p>4) Падіння якості продукції у весняно-літній період, у зв'язку з підвищенням температурного режиму</p>
<p><b>СИЛЬНІ СТОРОНИ:</b></p> <p>1) Високий рівень кваліфікації працівників;</p> <p>2) Достатня фінансова стійкість;</p> <p>3) Перевіренні і надійні постачальники запчастин, обладнання, комплектуючих;</p> <p>4) Стабільний характер надходження грошових коштів згідно укладених договорів.</p>		
<p><b>СЛАБКІ СТОРОНИ:</b></p> <p>1) Старіння основних засобів;</p> <p>2) Обмежений ринок збуту продукції низького сорту якості;</p> <p>3) Неєфективна система управління;</p> <p>4) Відсутність відділу маркетингу.</p>		

## Тема 6. Стратегії бізнесу

## Питання для обговорення:

1. Поняття про конкурентні стратегії підприємства і їх види
2. Характеристика загальноприйнятих конкурентних стратегій
3. Поняття стратегії бізнесу (за А.А.Томпсоном та А.Дж.Стріклендом).
4. Чинники, що впливають на опрацювання стратегії бізнесу
5. . Правила вибору стратегії за умов ризику (за І.Ансоффом).

6. Характеристика найбільш розповсюджених стратегій бізнесу.
7. Організація розробки стратегії бізнесу.

### Практичні завдання

**Завдання 1.** Обґрунтуйте рекомендовані стратегії для підприємства “Каскад”, використавши дані табл. 6.1.

Таблиця 6.1

#### Критерії оцінки стратегій-бізнесу підприємства

Критерії	Оцінка, балів	Вага, од.	Зважена оцінка, балів
<b>Фінансова сила підприємства:</b>			
рентабельність вкладеного капіталу	2	0,3	
стабільність отримання прибутку	2	0,3	
ліквідність	8	0,4	
<b>Конкурентноздатність підприємства:</b>			
частка підприємства на ринку	6	0,2	
можливості активного впливу на рівень цін і витрат	5	0,1	
рентабельність продажу	5	0,7	
<b>Привабливість галузі:</b>			
характеристика конкурентної ситуації	8	0,2	
стадія життєвого циклу галузі	6	0,4	
залежність розвитку галузі від кон'юнктури	5	0,4	
<b>Стабільність галузі:</b>			
тривалість життєвого циклу галузі	10	0,3	
ступінь інновативності галузі	3	0,4	
маркетингові й рекламні можливості	7	0,3	

**Завдання:** Зробіть висновки про стратегічне становище фірми “Каскад” і можливості її подальшого стратегічного розвитку, використавши метод SPASE-аналізу.

### Тема 7. Стратегія диверсифікації діяльності підприємства

#### Питання для обговорення:

1. Поняття терміну “диверсифікації”.
2. Форми диверсифікації.
3. Диверсифікація як інструмент використання переваг підприємства.
4. Диверсифікація як організаційно-економічний чинник зростання ефективності виробництва.
5. Сутність стратегії диверсифікації.
6. Основні чинники, що зумовлюють вибір стратегії диверсифікації.
7. Різновиди стратегії диверсифікації.

## Ситуаційна вправа

Підприємство «АгроПром» протягом 12 років є виробником сільськогосподарської продукції, зокрема вирощує та обробляє соняшник. Підприємство стабільно працювало на ринку до 2007 року. З настанням кризового періоду в економіці дотації з боку держави зменшились, обсяги збуту знизались, рентабельність значно впала. Підприємство було змушене шукати нові шляхи отримання доходу для того, щоб вижити на ринку. Саме в цей час починає своє становлення ринок альтернативних джерел енергії, зокрема твердого біопалива. Не зважаючи на стрімке падіння виробництва практично у всіх галузях економіки, ринок твердого біопалива починає зростати. При цьому ринок характеризується далекоглядними перспективними тенденціями, так як був прийнятий Кіотський протокол, що вимагає від держав до 2020 року перейти на визначений в угоді відсоток забезпечення країн електроенергією за рахунок альтернативних джерел енергії. Україна з високим рівнем виробництва сільськогосподарської продукції стає одним з найбільш перспективних експортерів твердого біопалива. Зростанню попиту також сприяє вигідне географічне положення України, яка знаходиться у центрі Європи: транспортні витрати є значно нижчими чим везти продукцію з Канади чи Російської Федерації. Крім того наявність значної кількості сировини, яка викидається або спалюється переважною більшістю підприємств, призводить до відсутності конкуренції за сировину.

У 2008 році починають масово появлятися заводи з виробництва твердого біопалива з деревинних та агропромислових відходів, зокрема лушпиння соняшнику. Підприємство «АгроПром» приймає рішення щодо продажу відходів від основного виробництва. З метою його зберігання будується велике складське приміщення для зберігання сировини від вологи та гноїння, налагоджуються контакти з транспортними компаніями, налагоджується система очищення сировини від бруду та землі. Не зважаючи на додаткові витрати, пов'язані з продажем відходів, компанія за умов кризи в економіці починає отримувати значні прибутки та легко переживає кризу. У той же час кількість компаній з виробництва біопалива різко зростає. Якщо у 2008 році їх кількість становила близько 10, то в 2010 – біля 200. Зрозуміло, що це призвело до зростання попиту на сировину та зростання цін на неї. Крім того у 2011 році були прийняті нові стандарти щодо якості продукції, а відповідно й вимоги до сировини значно зросли. Все це позитивно вплинуло на підприємство «АгроПром», яке відрізнялося на ринку високою якістю сировини, стабільністю та своєчасністю поставок. Ціни на лушпиння соняшника компанії у порівнянні з 2008 роком зростають втричі: з 10 грн/м<sup>3</sup> до 30 грн/м<sup>3</sup>, а взимку в наслідок дефіциту сировини компанія реалізує залишки за 50-60 грн/м<sup>3</sup>. За 3 роки компанія «АгроПром» здобула значні прибутки та замислилася над можливістю диверсифікації власної діяльності. Чи має сенс продавати сировину іншим виробникам біопалива? Можливо доцільно організувати власне виробництво? До того ж таким чином можна буде забезпечити не тільки додатковий прибуток, а й отримати пільги від держави від виробництва альтернативних джерел енергії. Компанія має значні переваги перед конкурентами, зокрема

наявність власної безкоштовної сировини, відсутність необхідності перевозити дану сировину, складські приміщення, що є достатніми для розміщення виробничих ліній. Але компанія ніколи не займалася зовнішньоекономічною діяльністю. Тому було вирішено поговорити з покупцями сировини у неформальній обстановці та дізнатися про проблеми, що існують на ринку.

Після спілкування з покупцями було виявлено наступне. Незважаючи на те, що попит значно перевищує пропозицію, значна кількість заводів з виробництва твердого біопалива призупинила свою діяльність на сьогоднішній день. Це обумовлено не тільки проблемами з постачаннями у сировині та її якістю, а й з перебоями у роботі виробничих ліній та організацією виробництва. Адаже через халатність персоналу у роботі ліній постійно відбуваються зупинки. А європейські споживачі вимагають підписання жорстких контрактів та розривають їх при перших порушеннях. Крім того вимагають виплати штрафів за порушення договорів. Європейські споживачі дуже вимогливі до продукції і невідповідна якість хоча б однієї партії також призводить до порушення вимог контрактів та штрафних санкцій. А внутрішній ринок в Україні нерозвинений, попит практично відсутній. Встановлення біопаливних котлів вимагає значних коштів. Деякі українські підприємства йдуть на ці затрати з метою подальшої економії електроенергії, але більшість неготові для цього. А заміна котлів на державному рівні не дотується. Також проблемою є дуже високі вимоги до організації виробництва. Необхідно отримати пожежні, санітарно-гігієнічні висновки та інші. Все це пов'язано з довготривалою бюрократичною процедурою, яка часто закінчується невдачею. Так у 2011 році було закрито більше 100 заводів внаслідок не проходження комісії по здачі в експлуатацію. Все це викликає додаткові труднощі. Серед інших проблем не можна забути про сезонність попиту, зростання цін на транспортні перевезення, що поглинають значну частку доходу та зростання цін на електроенергію, що також впливає на собівартість та високу вартість обладнання, необхідного для організації роботи лінії. Таким чином керівництво компанії постало перед вирішенням важливого питання: що вигідніше, продавати й надалі сировину чи організувати виробництво твердого біопалива самостійно? З одного боку високий попит на продукцію, наявність власної якісної сировини та можливість зниження за рахунок цього собівартості, що є одним з ключових факторів успіху на даному ринку; з іншого - ринкові загрози, що можуть спричинити проблеми з запуском виробництва та його роботи, налагодженням контактів з європейськими покупцями та реалізацією продукції.

#### **Завдання:**

1. Проаналізуйте основні фактори макро- та мікросередовища та визначте основні ринкові загрози та можливості для компанії «АгроПром».
2. Визначте основні сильні та слабкі сторони компанії, що є важливими при прийнятті рішення щодо диверсифікації діяльності.
3. Яка додаткова інформація необхідна для прийняття рішення щодо доцільності організації виробництва твердого біопалива та виходу на ринок?
4. Яке, на Вашу думку, рішення доцільно прийняти компанії щодо диверсифікації діяльності?

## Тема 8. Стратегія зовнішнього розвитку підприємства

### Питання для обговорення:

1. Зовнішньоекономічна діяльність як форма господарської діяльності підприємства.
2. Основні чинники, що враховуються при виході підприємства на закордонний ринок.
3. Аспекти, що визначають необхідність стратегій зовнішнього середовища.
4. Етапи процесу формування стратегії зовнішнього розвитку.
5. Типи стратегій зовнішнього розвитку.

### Ситуаційна вправа

На початок 50-х років брати Дикий і Мак Макдональд мали хороший досвід в бізнесі. Після довгих пошуків вони винайшли нову технологію роботи ресторану, засновану на швидкому обслуговуванні, низьких цінах і великому обсязі продажу. Брати відмовилися від меню з 25 блюд, що використалося раніше в їх закусочних, на користь обмеженого меню всього з 9 найменувань: гамбургер, чизбургер, три види прохолодних напоїв, молоко, кава, картопляні чіпси і пиріжки, до яких пізніше додалися картопля-фрі та молочні коктейлі. Вони ввели самообслуговування клієнтів і переробили кухню, встановивши устаткування з неіржавіючої сталі, що дозволяє досягти такої ж високої швидкості виробництва, як на складальних лініях. Крім того, вони різко понизили і без того конкурентоздатну ціну на гамбургери з 30 до 15 центів.

Обсяг продажу в порівнянні з їх попереднім рестораном зріс майже удвічі. У години пік біля крихітної стійки, де продавалися гамбургери, збиралося до 150 відвідувачів.

Чутка про їх успіх швидко розповсюдилася, і після публікації статті про їх ресторан в журналі *American Restaurant Magazine* в 1952 році вони почали отримувати зі всіх куточків країни по 300 листів в місяць з проханням дозволити працювати за їх технологією. Першим, кому брати продали ліцензію, став Нейл Фокс, власник ресторану для автоаматорів у Фонексе, штаті Арізона. Макдоналди вирішили, що він буде дослідним зразком для мережі, яку вони задумали створити. Будівля, обкладена червоно-білою плиткою, з похилим дахом і золотими арками з боків стала моделлю для першої «хвилі» ресторанів «Макдоналдс», що з'явилися в країні, і беззмінним символом їх індустрії.

Повзаючи по своєму тенісному корту, Макдоналди крейдою креслили конструкцію кухні, яка була в два рази більше кухні їх першого ресторану. Вивчивши рух працівників в процесі приготування їжі, вони змогли найефективніше розставити устаткування. Періодично дощ змивала крейда, і братам доводилося все переробляти наново, вдосконалюючи конструкцію.

Саме у цей момент на шляху братів Макдоналдів з'явився 51-річний комівояжер Реймонд Крок. Він відразу зрозумів, що єдине, чого не вистачало Макдоналдам для повного успіху, так це розмаху. Своє добре, але нікому ще невідомим ім'ям брати поступилися Кроку всього за \$950 і невеликі відсотки

від продажу. Проте поступилися не назавжди а «в тимчасове користування», і, як показав час, не помилилися.

Зараз імперія «Макдональдс» складається з 29 тисяч ресторанів, в яких щодня поїдають гамбургери і картоплю-фрі 45 мільйонів чоловік.

Рей Крок не придумав франчайзинг, він його удосконалив. Він хотів, щоб національна мережа «Макдональдсів» приносила довгостроковий прибуток і не соромила свій бренд. Він рішуче відмовився від швидкого прибутку, який приносив продаж ліцензій на цілі території. Крок продавав франшизи на будівництво тільки одного ресторану «Макдональдс». Згодом, якщо ресторатор доводив свою відповідність високим стандартам «Макдональдса», Крок міг довірити йому будівництво ще одного ресторану. Крок також не хотів наживатися на рестораторах, продаючи їм устаткування і продовольство. Проте все, що вони купували, повинно було строго відповідати стандартам «Макдональдса» — від кількості кас до середнього розміру картоплі. І вперше у франчайзингу він поставив свій прибуток в залежність від прибутку ресторатора.

Вже до 1960 року в мережу "Макдоналдс" входило більше 200 закусочних. Першою і неодмінною умовою договору було уніфіковане меню: у Ілінойсі, Мічигані і Каліфорнії клієнти повинні були бути упевнені, що їм подадуть гамбургери одного і того ж розміру, з однаковою кількістю м'яса, цибулі, кетчупа і гірчиці.

Сам Реймонд Крок до кінця життя самотійно об'їжджав самі віддалені куточки імперії "Макдоналдс", особисто упевнявшись в тому, чи всі параметри єдиного для всіх закусочних меню дотримуються в точності. Біг-макповинен бути знаком всім і кожному - в цьому бачився комівояжерові із стажем запорука успіху його грандіозного підприємства.

Брати, чийм прізвищем тепер називалася величезна кількість закусочних по всій Америці, все ще ніяк не могли зрозуміти, що сила їх підприємства і запорука успіху - в дотриманні прийнятих Кроком, уніфікованих норм. Вони весь час порушували їх в своїх закусочних.

У 1961 році брати Макдональди погодилися повністю продати своє ім'я Кроку і надати йому повну свободу управління брендом.

Франчайз-ріелторська корпорація Крока як підрозділ "Макдоналдса", що займається реалізацією цієї ідеї, виникла в 1956-му, але тільки на початок 70-х років стала по-справжньому прибутковою. До цього моменту доходи корпорації «Макдоналдс» складала приблизно \$12 мільярдів – сума, що вселяє пошану як до самої компанії, так і до її власника. В успішності проекту тепер не сумнівався вже ніхто.

У 1975 році журнал «Форбс» писав: «Стан Реймонда Крока досяг \$340 мільйонів, але він не заспокоюється». І дійсно, невгамовність – саме та якість видатного бізнесмена, завдяки якій його мрія здійснилася.

У 1961 році Крок заснував лабораторію, що досліджує параметри приготування смаженої картоплі і хліба з котлетою, – популярного гамбургера. Під звучним ім'ям "Університет гамбургера" лабораторія благополучно працює

до цього дня, виховуючи кадрів для тисяч "Макдоналдсів" планети. Тут проходять навчання всі топ-менеджери корпорації.

В кінці 60-х років Крок почав масовану рекламну компанію, що придбала за нетривалий час спочатку національні, а незабаром і міжнародні масштаби. Саме в цей час з'явився знаменитий клоун Рональд Макдоналд – свого роду обличчя «Макдоналдса» – чи не більш впізнаний і улюблений американськими малюками, чим Санта-клаус або Мікки Маус, тематичні парки і дитячі будинки "Макдоналдс".

З початку 70-х років уніфіковані закусочні "Макдоналдс" почали розповсюджуватися по всьому світу. Ринок вміщав в себе все нові і нові ресторани, давав їм можливість функціонувати і приносити дохід. Реймонд Крок відчував цю ненасиченість ринку і продавав ліцензії дешево направо і наліво, максимально розширюючи мережу своїх ресторанів.

Рей Крок провів переворот в сільському господарстві США, заснувавши нову систему доїння корів, вирощування картоплі і упаковки вершків. Ресторанний бізнес «Макдональдса» продовжує перетворювати рядових американців на мільйонерів. 85% 21-мільярдного річного обороту компанії доводиться на індивідуальних інвесторів в США.

У 1968 році Крок поступився керівництвом компанії своєму "синові" Фреду Тернеру, але до самої смерті Рей брав участь в справах компанії.

Рей Крок помер в січні 1984 року, не доживши 10 місяців до свого 500-мільярдного біг-мака. Того року товарообіг його компанії перевищив 10 мільярдів доларів, було продано 50 мільярдів гамбургерів, в 36 країнах працювало 8300 ресторанів. Цю корпорацію, без сумніву, можна вважати одним з яскравих, вдалих прикладів розвитку бізнесу.

Україна стала 102-ю країною, де почала розвиватися мережа "МакДональдз", 24 травня 1997 року поруч із станцією метро «Лук'янівська» у Києві відкрився перший заклад "МакДональдз" в країні.

За понад 10 років існування "МакДональдз" в Україні заклади компанії відвідали близько 430 000 000 гостей. Компанія «МакДональдз Юкрейн Лтд.» є одним із найбільших іноземних інвесторів в Україні: у розвиток мережі "МакДональдз" та інфраструктури нашої держави компанією вже було вкладено понад 100 мільйонів доларів.

Впродовж 1997–2006 років компанія сплатила 333 мільйони гривень у формі податків у державний та місцевий бюджети країни. Сьогодні в 20 містах України діє 68 закладів "МакДональдз" (23 із них – у Києві, 8 – у Дніпропетровську, по 7 – в Одесі та Харкові, 4 – у Львові, 3 – у Донецьку, по 2 у Вінниці та Кривому Розі, й по одному у Житомирі, Запоріжжі, Кременчуці, Луганську, Миколаєві, Полтаві, Сімферополі, Севастополі, Чернігові та Ялті). Сьогодні в компанії працюють близько 5000 громадян України. Усі співробітники проходять кваліфікований курс професійного навчання за рахунок компанії, працюють у команді односторонців, отримують достойну зарплату і мають усі можливості для розвитку своєї кар'єри.

Також компанія підтримує і заохочує студентів, які поєднують навчання із роботою в "МакДональдз". Цього року, наприклад, в рамках програми "Твоя

стипендія” 60 працівників-студентів, які відмінно вчаться та добре працюють, отримали від компанії стипендію у розмірі 2000 гривень.

Пріоритетним напрямком діяльності компанії «МакДональдз Юкрейн Лтд.» є продовження плідної співпраці з існуючими і залучення нових українських партнерів та постачальників. Сьогодні українські підприємства виготовляють значну частину напівфабрикатів, які використовуються для приготування страв у закладах “МакДональдз”. Серед постачальників “МакДональдз” – такі українські компанії як «Білоцерківський молочний комбінат», «Слов’янський дім», «Чумак», «Еска Фуд Солюшнс», «Іст Болт Україна» та багато інших. Починаючи з перших кроків розвитку бізнесу “МакДональдз” у 50-х роках ХХ століття та діяльності засновника компанії Рея Крока, принцип допомоги місцевій спільноті залишається основним в організації бізнесу “МакДональдз”. За час існування в Україні компанія спрямувала понад 5 000 000 доларів США на підтримку благодійних акцій та спонсорство важливих соціально значущих проектів. Компанія “МакДональдз” допомагає дитячим лікарням, школам-інтернатам, товариствам захисту дітей-інвалідів. Одним із найважливіших та наймасштабніших благодійних проектів “МакДональдз” є щорічний “Всесвітній день допомоги дітям у “МакДональдз”, який проводиться компанією з 2002 року. За роки проведення даної акції компанія “МакДональдз Юкрейн Лтд.” спрямувала благодійну допомогу у розмірі 4 107 000 гривень на придбання медичного обладнання для 40 дитячих лікарень у 28 містах України. Два роки поспіль – у 2004 та 2005 – компанію “МакДональдз Юкрейн Лтд.” було визнано переможцем Київського міського конкурсу на звання “Кращий роботодавець року”. У лютому 2006 року Державна податкова адміністрація України визначила сумлінних платників податків. Ними стали підприємства, які мають найбільше податкове навантаження у відповідній галузі і при цьому не порушують податкове законодавство. Компанія “МакДональдз Юкрейн Лтд.” увійшла до їх числа.

У 2006 році Київський міський голова нагородив ПП “МакДональдз Юкрейн Лтд.” відзнакою за значний внесок у наповнення місцевого бюджету Києва. У 2007 році компанія “HEWITT Associates” вперше в Україні провела дослідження “Найкращі роботодавці”. Компанія “МакДональдз” увійшла до числа найкращих у категорії “Міжнародні компанії”. Також у 2007 році “МакДональдз” став переможцем конкурсу “Вибір року” в номінації “Заклад швидкого обслуговування”.

#### **Завдання:**

1. Перерахуйте чинники (не менше три), сприяючі розвитку торгової марки McDonald's?
2. Перерахуйте чинники (не менше три), що перешкоджають розвитку торгової марки McDonald's в Україні?
3. Прокоментуйте перемоги торгової марки McDonald's на міжнародному ринку.
4. Прокоментуйте поразки торгової марки McDonald's на міжнародному ринку.



5. Проаналізуйте, як підходи до побудови успішного бренду були застосовані при формуванні торгової марки McDonald's.

6. Які методи розширення мережі McDonald's були використані Реймондом Кроком та компанією?

## **Тема 9. Корпоративна стратегія підприємства**

### **Питання для обговорення:**

1. Поняття і сутність корпоративної стратегії.
2. Основні елементи, що формують корпоративну стратегію.
3. Критерії механізму створення корпоративної стратегії.
4. Основні завдання, що вирішуються у процесі опрацювання моделі корпоративної стратегії.
5. Етапи опрацювання моделі корпоративної стратегії.
6. Джерела інформації для опрацювання моделі корпоративної стратегії.
7. Різновиди корпоративної стратегії.
8. Підходи до опрацювання корпоративної стратегії (за М.Портером).

### **Ситуаційні вправи**

#### **Ситуаційне завдання 1**

Підприємство „Львівприлад” до початку 90-х років належало до найпотужніших виробників електровимірювальних приладів. На підприємстві працювали понад 5 тис. чоловік. Вони виробляли близько 660 тис. одиниць 20 видів продукції, які користувалися сталим попитом у споживачів. Однак з 1992 р. підприємство охопила криза: обсяги скоротилися майже в 60 разів і, відповідно, зменшилась чисельність працівників. На думку керівництва підприємства, основними причинами такого стану стали:

а) певні бар'єри для освоєння підприємством ринків колишніх республік СРСР і країн соціалістичного табору, які об'єктивно виникли в результаті краху й розпаду комуністичного блоку як єдиної політико-економічної системи та створення на цих теренах незалежних держав, між якими (а саме між їх господарюючими суб'єктами) на певний період часу відбувся розрив економічних зв'язків;

б) невідповідність виробів міжнародним стандартам;

в) поява небезпечних і агресивних конкурентів південно-азійського регіону, вироби яких значно дешевші та якісніші.

У 1996 р. завод було перетворено у відкрите акціонерне товариство (ВАТ), акції якого належали: державі (80,3%); 16 юридичним (5,2%); 1520 фізичним особам, зокрема працівникам підприємства (14,5%). Державні корпоративні права на управління акціями ВАТ „Львівприлад” терміном на 5 років було передано обласній адміністрації. Проте реорганізація не дала бажаних результатів. На сьогодні у традиційному виробництві зайнято лише 420 осіб, ще 1,6 тис. осіб перебуває у відпусках за власний рахунок. Кредиторська

заборгованість становить 5 млн. грн., на рахунки „Львівприладу” накладено арешт. Основні фонди старіють, рівень їх спрацювання досягнув критичної межі. За оцінками фахівців, унаслідок продажу цих фондів можна отримати лише 3,6 млн. грн.

Кілька разів ВАТ „Львівприлад” здійснював спроби знайти інвестора, але безрезультатно. За підрахунками, на модернізацію усього виробництва потрібно понад 300 тис. доларів, хоча існує альтернативний варіант менших інвестицій – 120 тис. доларів для переобладнання однієї виробничої лінії. Проте переговори закінчувалися одразу після ознайомлення з підприємством. Іноземців відлякував також несприятливий інвестиційний клімат в Україні.

#### **Завдання:**

Запропонуйте три (мінімально) можливі стратегічні альтернативи розвитку АТ „Львівприлад” за існуючих умов. Вкажіть переваги й недоліки кожної з альтернативи, що пропонуються.

### **Ситуаційне завдання 2**

Підприємство холдингового типу „Нафтохімічний концерн” – визначний в Україні лідер з виробництва нафтохімічної і сільськогосподарської продукції, полімерів, хлорвуглеводних, кольорових металів, товарів споживання. Загалом воно виробляє понад 100 видів продукції. Значна частина продукції (понад 80%) призначена для подальшої переробки, тобто основними споживачами є підприємства обробної промисловості. Ця обставина мала різні наслідки для успіху бізнесу даного підприємства залежно від діючої системи господарювання. За часів централізованого розподілу продукції за цінами, які забезпечували відповідну рентабельність, вона надходила заздалегідь визначеним підприємствам. При переході до ринкової економіки з’ясувалося, що „НХК” має неефективну систему управління, не визначено його пріоритетні напрями розвитку в нових умовах господарювання.

Гігантські розміри підприємства (холдинг об’єднує 8 гірничодобувних, металургійних, хімічних і нафтохімічних заводів) тільки ускладнили ці проблеми. Прибутки, які отримували окремі підрозділи підприємства, вкладалися в нерентабельні виробництва. Врешті-решт досить швидко „НХК” залишився без оборотних коштів, у повній залежності від гуртових покупців.

Після деяких сумнівів вище керівництво „НХК” ухвалило рішення про приєднання двох нафтогазовидобувних підприємств, щоб створити замкнений цикл на деяких виробництвах. Однак невеликий вигравш від отримання дешевих нафтопродуктів міг призвести до банкрутства й приєднані підприємства. Під державні гарантії було взято кредит для будівництва заводу з виробництва поліетилену. Але це також не дало бажаних результатів. Річний обсяг реалізації зменшився на 19%, балансові збитки порівняно з попереднім роком збільшились у чотири рази, швидко зростала кредиторська заборгованість (35% за рік).

Наприкінці 2005 року за рішенням уряду контрольний пакет акцій „НХК” було передано в управління СП „ТНК”, яке працює на українському ринку переробки нафти, реалізації нафтопродуктів і продукції хімічної промисловості.

Проведений аналіз засвідчив, що постійне зростання кредиторської заборгованості було зумовлене нестачею оборотних коштів, збитковою діяльністю і некваліфікованими діями керівництва. Було здійснено спробу вдосконалити систему управління, замінено частину керівників вищого рівня. Завдяки цьому відбулися деякі зрушення (частково ліквідовано заборгованість за енергоресурси). Три з восьми заводів нафтохімічного концерну збільшили випуск продукції порівняно з минулим роком, тоді як на решті підприємств спад виробництва становив 15-28%. Стало зрозумілим, що передача „НХК” в управління уповноваженій особі швидкого результату не принесе.

Погашення заборгованості перед усіма кредиторами, на думку деяких експертів, можливе лише у разі банкрутства підприємства. Та керівництво ще сподівається залучити нових інвесторів (зацікавленість у співпраці вже виявили деякі іноземні компанії). Однак радикальним антикризовим заходом вважають реструктуризацію концерну, зокрема створення на його базі 14 самостійних підприємств зі статусом юридичної особи.

Таким чином, нафтохімічний холдінг, вартість якого ще п'ять років тому інвестори оцінювали в один мільярд доларів, сьогодні шукає шляхи до виживання.

**Завдання:**

Проаналізуйте ситуацію і визначте:

- стратегії, які використовувало підприємство „НХК” на різних етапах свого існування;
- стратегічні помилки, які були допущені керівництвом холдингу у визначенні стратегії;
- стратегії, які можна порекомендувати підприємству для виходу з проблемних ситуацій.

## **Тема 10. Матричні методи формування корпоративної стратегії підприємства**

**Питання для обговорення:**

1. Сутність та методика портфельного аналізу.
2. Матриця Бостонської консультативної групи «зростання – частка ринку».
3. Матриця «привабливість – конкурентоспроможність» («McKinsey» – «General Electric»).
4. Модель портфельного аналізу методом «Shell» – DPM.
5. Матриця фірми Arthur D. Little (ADL/LC)
6. Матриця Ансоффа та тривимірна схема Абеля.
7. Діловий комплексний аналіз (PIMS).

## Практичні завдання.

### Завдання 1.

Підприємство спеціалізується на виробництві вершкового масла, маргарину, пастеризованого молока та молокопродуктів. За останній час воно почало виробляти йогурти різних видів. Продукція підприємства має споживачів в Україні, країнах СНД а також у країнах Західної Європи. Обсяг реалізації продукції в грошових одиницях за останні чотири роки і частка ринку підприємства та найбільшого конкурента по кожному виду продукції наведені в таблиці 10.1.

Таблиця 10.1

#### Характеристика портфеля пропозиції підприємства

№ п/п	Види продукції	Обсяг реалізації по роках, тис.грн.				Частка ринку, 2015р., %	
		2012р.	2013р.	2014р.	2015р.	підприємства	конкурента
	Вершкове масло для України та країн СНД	2400	2900	2900	2500	34	17
	Вершкове масло для країн, що розвиваються	510	550	590	649	33	21
	Вершкове масло для Західної Європи	0	0	90	130	5	7
	Маргарин для України та країн СНД	1650	1700	1850	2405	11	9
	Маргарин для країн, що розвиваються	200	240	280	448	15	10
	Йогурт для України та країн СНД	0	0	60	100	1	7
	Пастеризоване молоко для України	900	600	580	348	40	18
	Сметана для України та країн СНД	1000	1000	980	686	16	16
	Кефір для України та країн СНД	1600	1200	900	400	2	4

### Завдання

Використовуючи матрицю Бостонської консалтингової групи (БКГ) обґрунтуйте продуктову стратегію підприємства.

### Завдання 2

Фірма «Світоч» спеціалізується на виробництві кондитерських виробів. Вона діє у дев'яти секторах бізнесу, які визначаються (виділяються) за видами продукції та ринками збуту. Характеристика продуктово-ринкових секторів бізнесу фірми «Світоч» наведена в табл. 10.2.

Таблиця 10.2

**Характеристика продуктово-ринкових секторів бізнесу кондитерської фірми «Світоч»**

Продуктово-ринковий сектор бізнесу	Обсяг продажу, тис. грн.	Річні темпи зростання ринку, %	Найбільші конкуренти	Обсяг продажу в найбільшого конкурента, тис. грн.	Відносна конкурентна позиція на відповідному ринку
Карамель (Україна)	200,0	0,5	«АВК»	150,0	
Карамель (експорт)	23,7	2	«АВК»	25,0	
Печиво (Україна)	45,0	2	«АВК»	200,0	
Печиво (експорт)	48,5	5	«АВК»	15,0	
Чорний шоколад (Україна)	55,5	13	ЗАТ «Корона»	20,0	
Чорний шоколад (експорт)	11,0	14	СП «Рошен»	20,0	
Молочний шоколад (Україна)	23,2	15	ЗАТ «Корона»	8,5	
Молочний шоколад (експорт)	4,7	18	СП «Рошен»	10,0	
Шоколадні цукерки з наповнювачем (Україна)	392,0	8	СП «Рейнфорд-Україна»	490,0	

**Завдання:**

- визначити структуру виробництва «Світоч»;
- розрахувати відносну конкурентну позицію фірми «Світоч» по окремих продуктово-ринкових сегментах;

побудувати матрицю БКГ та визначити рекомендовані стратегії для окремих секторів бізнесу фірми «Світоч» і заходи (загальну стратегію) щодо оптимізації її господарського портфеля.

**Завдання 3.**

До складу компанії “Перехрестя” входять три стратегічні господарські підрозділи: “Кераміка” (виробництво цегли і плитки), “Фарба” (виробництво фарб для зовнішніх і внутрішніх робіт), “Анкор” (виробництво будівельних сумішей). Користуючись даними табл. 10.3, визначить позицію кожного підрозділу на матриці ADL. Проаналізуйте і виберіть рекомендовану стратегію розвитку.

Таблиця 10.3

## Показники підрозділів

Показники	“Кераміка”	“Фарба”	“Анкор”
Стадія життєвого циклу	Зростання	Занепад	Зрілість
Конкурентна позиція	Сильна	Слабка	Домінуюча

### **Завдання:**

Визначити позиції всіх трьох підрозділів компанії “Перехрестя”, сформулюйте висновки щодо збалансованості господарського портфеля. Які стратегічні дії керівництво компанії має здійснити для оптимізації портфеля і збереження конкурентного становища в довгостроковій перспективі?

### **Завдання 4.**

Компанія “Шлях” володіє господарським портфелем з чотирьох секторів бізнесу, що належать до різних галузей:

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

Показники, що характеризують темпи зростання ринків у відповідних галузях, і частки підрозділів компанії наведені в табл. 10.4.

Таблиця 10.4

Темпи зростання ринків галузей

Сектор бізнесу	Обсяг продажу, тис. грн.	Річні темпи зростання ринку, %	Найбільші конкуренти	Обсяг продажу галузі, тис. грн.	Відносна частка на відповідному ринку
Підрозділ «М»	400	4	АТ «Важмаш»	800	?
Підрозділ «Е»	50	18	АТ «Прилад»	550	?
Підрозділ «К»	600	6	СП «Інфотек»	400	?
Підрозділ «З»	200	12	АТ «МТФ»	180	?

### **Завдання:**

За допомогою моделі GE/McKinsey, відповідно до позиції компанії у моделі GE/McKinsey визначити рекомендовану стратегію.

## **Тема 11. Альтернативність у стратегічному виборі**

### **Питання для обговорення:**

1. Результати діагностики як основа визначення можливих стратегій розвитку підприємства.
2. Методичні підходи щодо формування стратегічних альтернатив розвитку підприємства.
3. Стратегічні альтернативи.
4. Ранжування стратегічних проблем підприємства.

### **Практичні завдання**

**Завдання 1.** Дайте порівняльну характеристику стратегічним альтернативам за матрицею Ансоффа. Наведіть приклади практичного застосування стратегій росту (стратегії проникнення на ринок, стратегії розвитку товару, стратегії розвитку ринку та стратегії диференціації) щодо фірм:

1. Виробництво хлібобулочних виробів;

2. Туристичне агентство.
3. Університет.

**Завдання 2.** Використовуючи інформацію про сильні й слабкі сторони, про можливості й загрози приладобудівного підприємства, наведену в таблицях 11.1, 11.2, побудуйте матрицю SWOT із зазначенням полів (запропонуйте стратегічні альтернативи для кожного поля)

Таблиця 11.1

Сильні та слабкі сторони діяльності підприємства

Аспект середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Виробництво	1. Наявність власних розробок продукції, новаторство 2. Ефективна система контролю якості 3. Низькі витрати на одиницю продукції	1. Велика енергомісткість 2. Швидкостаріючі виробничі потужності 3. Неповне використання потужностей
2. Фінансовий стан	1. Відсутність довгострокових боргів 2. Платоспроможність 3. Незалежність від зовнішніх джерел фінансування	1. Мала ефективність активів 2. Наявність на балансі підприємства неприбуткових підприємств соціальної сфери 3. Обмежені інвестиційні можливості
3. Ефективність збуту та просування продукції	1. Стабільні канали поширення та просування товарів 2. Цінові переваги на зовнішньому ринку та монополія (на окремі товари) на внутрішньому ринку	1. Не вистачає коштів для вивчення та дослідження ринку

Таблиця 11.2

Загрози та можливості діяльності підприємства

Можливості	Загрози
1. Курс політики уряду на розвиток ринкових відносин 2. Невисока конкуренція за певними видами продукції	1. Високі податки 2. Нестабільність в економіці

## Тема 12. Декомпонування корпоративної стратегії підприємства

### Питання для обговорення:

1. Системний аналіз як основа декомпонування цілей економічної системи.
2. Послідовні аспекти декомпонування стратегічної мети економічної системи.
3. Підходи до декомпонування корпоративної стратегії підприємства.
4. Етапи декомпонування стратегії підприємства.
5. Типи програм декомпонування стратегії підприємства.
6. Основні методи здійснення декомпонування стратегії підприємства.

## Практичні завдання

### Завдання 1.

Виконати декомпонування стратегічних цілей :

1. Для вантажного АТП розробити комплекс цілей у вигляді дерева цілей – два рівні декомпозиції, реалізація яких може привести до підвищення прибутку підприємства.

2. Для СТО легкових автомобілів розробити комплекс цілей у вигляді дерева цілей – два рівні декомпозиції, реалізація яких може привести до підвищення якості обслуговування клієнтів на підприємстві.

## Тема 13. Загальна характеристика функціональних стратегій

### Питання для обговорення:

1. Сутність та призначення функціональних стратегій.
2. Місце функціональних стратегій в системі стратегічного планування на підприємстві.
3. Організація розробки функціональних стратегій.
4. Типи функціональних стратегій.

### Ситуаційна вправа

АТ "Харківський молочний комбінат" (АТ ХМК) - один з найбільших у Харківській області виробників молочної продукції.

Завдяки широкому асортименту своїх виробів це підприємство спроможне задовольнити різноманітні запити населення з низьким, середнім і високим рівнем доходів.

Основною продукцією АТ ХМК, насамперед, є: молоко (1 літр); кефір (1 літр); ряжанка; спряжене молоко; сметана (0,5 л); йогурт тривалого зберігання; вершки; сиркова маса "Танюша"; дитячі сирки нетривалого зберігання; крем сирний "Машенька", а також масло любительське (200 г)

Основні маркетингові стратегії АТ "Харківський молочний комбінат" наступні:

- завоювання лідерства за показниками якості товару й обслуговування покупців;
- ріст обсягів виробництва й продажу своєї продукції;
- проведення політики ціноутворення, спрямованої на забезпечення максимального задоволення потреб споживачів при забезпеченні прибутковості підприємства.

Комбінат обрав такі маркетингові стратегії через три наступні причини.

По-перше, він зацікавлений в насиченні ринку й зростанні збуту як важливому кроці на шляху до контролю над ринком і стабільними прибутками.

По-друге, він намагається максимізувати обсяг збуту й може піти на зниження доходів з одиниці продукції для отримання більшого сукупного прибутку.

По-третє, він передбачає, що ріст обсягів реалізації дозволить зменшити



розмір умовно-постійних витрат на одиницю продукції.

У плані маркетингу передбачено наступні заходи щодо реалізації маркетингової стратегії:

- формування смаків населення щодо раціонального "здорового" харчування за допомогою реклами, яскравої упаковки й поліпшення смакових якостей, оновлення асортименту й нових рішень, що стосується розфасовки й упаковки продукції;

- систематична робота із сертифікації продукції, створення нового іміджу підприємства на ринку України;

- освоєння випуску специфічних видів молочної продукції;

- тісна співпраця з постачальниками сировини й матеріалів;

- підвищення конкурентоспроможності готової продукції за рахунок використання нових видів упаковки й розфасовки;

- систематичне нарощування випуску молочної продукції шляхом підвищення завантаження наявних виробничих потужностей і освоєння нових;

- поліпшення умов праці робітників, механізації виробництва;

- поступове становлення економічної стабільності комбінату, отримання достатньої маси прибутку для створення необхідних фондів економічного стимулювання;

- широке впровадження.

#### **Завдання:**

1. Назвіть основні переваги та недоліки стратегії диверсифікації в галузі виробництва молочної продукції.

2. Сформулюйте напрями вдосконалення системи стратегічного планування діяльності молочного комбінату.

3. Запропонуйте заходи, яких необхідно вжити в сучасних умовах для реалізації ефективних функціональних стратегій молочного комбінату.

## **Тема 14 Стратегічні аспекти у функціональних сферах діяльності підприємства**

### **Питання для обговорення:**

1. Маркетингова стратегія.
2. Виробнича стратегія.
3. Стратегія фінансування, її значення.
4. Стратегія управління персоналом.
5. Стратегія матеріально-технічного забезпечення.
6. Стратегія управління інноваційними проектами.
7. Стратегії розвитку загального управління.

### **Ситуаційна вправа 1.**

...Нарада щойно скінчилася. Андрій Родіонцев, молодий керівник групи компаній "Верес", тримав у руках "новинку сезону", яка мала вигляд досить привабливого поліетиленового пакуночка форми Dole-Pack. Напис, виконаний

білими літерами на зеленому тлі, повідомляв, що новий продукт АТ "Компанія "Чумак" буде просуватися на ринок під маркою "Дарина".

"Та-а-а-к... Конкуренти не дримають, - думав Андрій.- Нещодавно "Торчин продукт" випустив ряд виробів у цій зручній упаковці, що відразу полюбилася покупцям. Тепер ось "Чумак" демонструє результат своїх маркетингових зусиль".

Звичайно, для "Верес" ситуація не була критичною - за досить короткий термін роботи на ринку значна частина українських споживачів високо оцінила якість продукції цього виробника і продовжує виявляти "відданість марці", принаймні поки що...

Однак випробуваний у "сутичках" із конкурентами Андрій розумів, що за споживача потрібно боротися постійно; що зволікання з кроком-відповіддю буде дорого коштувати підприємству; що маркетинговий хід має бути вчасним, виваженим і точним.

Але яким має бути цей хід? Рятівна ідея не приходила, і, щоб зосередитись, Андрій вирішив "прокрутити" в пам'яті події останніх років...

*Походження родини "Верес", яка смакує по-домашньому (історія компанії у трьох частинах)*

*I Витоки.* Історія групи компаній "Верес" розпочалася у далекому 1993 році, коли кілька друзів вирішили стати вистриб'юторами продукції таких відомих зарубіжних виробників як Nestle, Philip Morris, Para Stratos, BAT, R.J.R. та ін. Вітчизняні вистриб'ютори імпортували в Україну продукти названих фірм та розповсюджували їх на нашому ринку.

Незважаючи на те, що в той час ще й мови не було ні про сучасну назву, ні про виробництво консервованих овочів та фруктів, засновники компанії "Верес" вважають датою свого народження саме 1993-й, з якого розпочалося їхнє становлення як підприємців. Саме співпраця із фірмами, що мають світове ім'я, сприяла розвитку їхнього професіоналізму, адже зарубіжні партнери разом із продукцією несли на наш ринок свої принципи побудови ефективної дистрибуторської мережі, свою корпоративну культуру і культуру ведення бізнесу, моніторинг попиту покупців і мобільне реагування на його зміни, серйозні дослідження особливостей ментальності українського споживача тощо.

*II. Зростання.* Дистрибуторська діяльність дозволила підприємцям накопичити капітал для купівлі у 1997 році Канівського заводу продтоварів, який на момент придбання не працював. Того ж року після реконструкції приміщень і наявного обладнання, а також придбання нового імпортного обладнання, розпочалося виробництво кетчупів.

Варто відзначити два моменти, які додатково ілюструють особливості становлення групи компаній "Верес": перший - розвиток цієї торговельної марки відбувався виключно за рахунок її розробників (тобто без вливання іноземних інвестицій); другий - купівля продуктового заводу не супроводжувалася звільненням його працівників, завдяки чому компанія заощадила час і кошти на пошуки та навчання кадрів, оскільки досвідчений кваліфікований персонал підприємства залишився на своїх робочих місцях.

Продукцію під торговельною маркою "Верес" споживачі відразу відзначили як таку, що має оригінальний смак. Кількість прихильників торговельної марки швидко зростала, і, незважаючи на постійне розширення асортименту та нарощування обсягів виробництва і реалізації, пропозиція ще не задовольняла наявний попит, що підтвердили результати опитування, проведеного серед працівників торгівлі, а також серед відвідувачів торговельних накладів.

У 2000 році група компаній "Верес" стала власником ще одного заводу, розташованого неподалік Канева у селі Хмільному. Однак досягнуте суттєве збільшення обсягів виробництва не дало бажаного задоволення попиту, тому в 2001 році було придбано ще два заводи - у селі Мошнах Черкаської області та у місті Мукачевому на Закарпатті. Чи под біля Канева - місце, де розпочалося створення комплексу з вирощування шампінйонів.

*III. А чому власне "Верес"?* Історія розробки торговельної марки "Верес" має романтичне забарвлення. Виробники шукали образ, який мав би національний колорит і асоціювався у споживачів із домашнім затишком. Такий образ було знайдено, і стала ним густа трава верес, яка росте на Поліссі і цвіте ніжним рожевим цвітом. Чай із висушеного вересу має приємний заспокійливий аромат.

*Маркетингова суміш, що змусила сприймати "Верес" всерйоз*

Товарна політика. Особливістю продукції ТМ "Верес" є неповторний оригінальний смак, який досягається завдяки вдалому поєднанню трьох основних факторів: рецептури, технології приготування та якості сировини.

Уся продукція виготовляється на основі старовинних домашніх рецептів, удосконалених технологіями, що працюють на підприємстві. Зауважимо, що застосування процесів стерилізації дозволяє виробляти продукти ТМ "Верес" без консервантів, хімічних добавок і барвників.

Цікаво, що джерело рецептів товарів цієї групи компаній є справді народним і невичерпним. Адже, починаючи з 1998 року, ТМ "Верес" періодично проводила всеукраїнський конкурс домашніх рецептів, про умови якого повідомлялось у газетах, у рекламних роликах на телебаченні та на радіо, а також у рекламних матеріалах у місцях продажу консервованої продукції.

За словами Михайла Богомолова, заступника директора з маркетингу і реклами торговельної фірми "В-9", яка входить до складу групи компаній "Верес", від населення надходили не лише рецепти, а й цілі історії та розповіді про походження рецептів, багато з яких мають давнє коріння, оскільки передавалися від покоління до покоління.

Проведення конкурсу корисне для усіх сторін: переможці його нагороджуються цінними подарунками, ТМ "Верес" отримує нові рецепти, найкращі з яких впроваджує у виробництво, а своєрідним подарунком для споживачів є постійне розширення асортименту компанії і надходження у торговельну мережу продуктів, виготовлених за вітчизняними рецептами-переможцями.

Особливого значення надають виробники також якості сировини. Кожен компонент рецептури надходить із того регіону України, де його смакові

властивості найкращі, наприклад: помідори, баклажани, перець привозять із південних регіонів, ягоди, цибулю, кабачки та інші овочі - з Чернігівщини. Водночас висока якість продукції обумовлена використанням натуральної, добірної, екологічно чистої сировини та суворим дотриманням технологічних процесів на всіх стадіях виробництва, зберігання і реалізації продукції.

Професіональний підхід до справи незабаром дав результати.

У вересні 2000 року на 9-й Міжнародній виставці "World food - 2000" (Москва) кілька виробів ТМ "Верес", у тому числі кетчуп шашличним, були відзначені золотою медаллю. Варто звернути увагу на те, що у виставці брали участь понад 500 компаній із 40 країн світу.

У грудні 2000 року кетчуп томатний ТМ "Верес" отримав найвищу оцінку - "дуже добре" - Центру незалежних споживчих експертів "Укртест".

Починаючи з першого року існування компанії, асортимент її продукції постійно розширювався. Так, розпочавши діяльність наприкінці 1997 року із двох видів кетчупів, компанія вже через кілька місяців поповнила асортимент маринованими шампінйонами, двома видами джемів та двома видами консервованих овочів. У 1999 році вироблялось 35 видів консервованих овочів та фруктів (у тому числі 4 види кетчупів). У 2000 році асортимент продукції компанії перевищив 50 найменувань, а на початку 2001 року склав більше 60 позицій, причому весь асортимент пропонується під однією торговельною маркою.

Сучасний варіант ТМ "Верес" має два основні кольори - зелений і білий: на зеленому фоні - білі літери "Верес" (виконані стандартним шрифтом). Водночас на всіх етикетках продукції цієї компанії є малюнок, що імітує плетену корзину - це стандартний елемент для усіх видів продукції, як і фірмові кольори. Однак наповнення корзини на етикетках, призначених для різних видів продукції, різне.

Слід зазначити, що кришки на скляній тарі усіх видів (пляшках і банках) мають стандартний малюнок: різні овочі та фрукти на зеленому тлі. На сьогодні всі види кетчупів ТМ "Верес" пропонуються лише у скляних пляшках різної місткості.

*Цінова політика.* Формування цін на продукцію ТМ "Верес" відбувається під впливом трьох головних факторів: собівартості продукції, рівня цін на товари конкурентів та попиту споживачів. Керівництво групи компаній "Верес" постійно слідкує за тим, щоб стратегія і тактика ціноутворення відповідали основній маркетинговій стратегії підприємства - розширенню частки ринку.

Із метою реалізації обраної стратегії усі види продукції ТМ "Верес" (у тому числі й кетчупи) у будь-якому куточку України продаються за однаковою ціною, яка повинна вигідно відрізнитися від цін конкурентів. Дотримання цієї вимоги регулюється за рахунок торговельної надбавки (яка становить в середньому 10% від оптової ціни та 20% від роздрібною) і суворо контролюється представниками групи компаній "Верес"; спроби ігнорування караються економічними санкціями аж до відмови від подальшого співробітництва. Контрольні функції виконують мерчандайзери.

Протягом останніх двох років ціни на товари практично не змінювалися, за

винятком незначного підвищення цін на продукцію з позначкою "Новий смак", яка свідчила про удосконалення рецептури приготування кетчупів.

*Політика розповсюдження.* До 90% обсягу реалізації кетчупів здійснюється великими та середніми операторами ринку (оптовими та роздрібними), загальна кількість яких по Україні становить близько 100 (у числі яких офіційні дилери та дистриб'ютори виробників). Потенційні партнери з розповсюдження продукції ТМ "Верес" проходять ретельний відбір насамперед за такими критеріями:

- платоспроможність претендента;
- практика роботи з аналогічним товаром протягом достатнього часу;
- здатність та бажання під час роботи з торговельною маркою приділяти їй увагу.

Перш ніж надати претенденту дилерські повноваження, фірма "Верес" встановлює для нього випробувальний термін (від одного до трьох місяців), у цей період діє стовідсоткова передоплата. Після закінчення зазначеного терміну дилер зможе отримати товарний кредит. Доставка товару відбувається завжди за рахунок виробника.

У стосунках із дистриб'юторами компанія застосовує не лише "батіг", про який ішлося вище, а й "пряник", мотивуючи їхню активність можливістю вибору кількох категорій оптових цін залежно від виду і строків оплати, кількості придбаного (проданого) товару та інших "заслуг".

За словами голови правління групи компаній "Верес" Андрія Родіонцева, близько 10% від загальних обсягів реалізації кетчупів фірма експортує за кордон. Напрямки експорту - країни, де проживає значна кількість вихідців з України. До речі, вибір Канева як місця виробництва кетчупів також не випадковий.

Аргумент перший: Канів знаходиться неподалік від Києва.

Аргумент другий: Канів - місце поклоніння Великому Кобзареві, а отже, і атрактивний пункт для більшості представників діаспори, яка є одним із цільових сегментів компанії.

У країнах, де є осередки діаспори, продукція з України (тим паче з Канева) сприймається нашими колишніми співвітчизниками як добра вість із Батьківщини. На сьогодні у зарубіжній торгівлі існує тенденція відведення у магазинах окремих полиць із вивіскою Nation для продажу товарів, експортованих з певних країн. Таким чином, емігранти мають можливість придбати товари "з дому", частково тамувати свої ностальгічні настрої та реалізувати патріотичні бажання підтримати матеріально розвиток вітчизняного виробництва.

Реалізація продукції ТМ "Верес" у країнах, що її імпортують, здійснюється за допомогою добре розвиненої мережі дистриб'юторів (так, у Росії їх сто, в Канаді, Німеччині та Ізраїлі - по два, у США - один дистриб'ютор).

*Комунікативна політика.* Пріоритетні напрями комунікативних зусиль компанії змінювалися протягом останнього часу. Вже згадувалося про рекламну кампанію, проведену в 1999 році. У той час головною метою рекламних заходів було позиціонування продуктів нової марки як таких, що

мають вигідне співвідношення високої якості та середньої ціни, а також відповідного позиціонування фірми - створення іміджу конкурентоспроможного лояльного до споживачів підприємства.

Водночас вибір наймасовіших ЗМІ був обумовлений необхідністю збільшення поінформованості споживачів щодо переваг продукції ТМ "Верес", підвищення рівня впізнавання марки, а також формування кола 33 прихильників.

У наступні роки фірма змістила акценти у бік спонсорства та просування товарів у роздрібно-торговельному середовищі. Маркетологи компанії вважають, що спонсорство сприятиме формуванню стійких переваг марки в очах споживачів та глибокому проникненню марки на ринок.

Останнім часом керівництво компанії дедалі більшого значення надає опануванню нових методів привернення уваги споживачів до своїх товарів у точці їх продажу, збільшенню впливу на покупців щодо прийняття рішення про купівлю. З цією метою фірма створила штат мерчандайзерів (близько 40 осіб), які слідкують за якістю подання товарів у торговельних залах роздрібних підприємств, пропонують для оформлення полиць з продуктами різноманітні P.O.S.-матеріали.

У майбутньому "Верес" планує подальше нарощення асортименту й обсягів продукції. Крім того, будуть впроваджуватися нові види упаковки: поліетиленові пляшки, макети Dose-Pack, харчові туби, жерстяні банки.

---

...Андрій згадав, як під час наради головний маркетолог компанії Михайло Богомолів заспокоював співробітників: "Ніяких революційних змін найближчим часом на ринку кетчупів не буде!"

Так, справи у "Верес" йдуть непогано. Однак, по-перше, давно відомо, що добре - ворог кращого. По-друге, варто лише згадати, яке без перебільшення доленосне для "Торчин продукту" значення мала одна маленька упаковка! Яким каталізатором перерозподілу сил на ринку вона стала!

Водночас аналогічний крок "Чумака" поки що не приніс йому дивідендів - "Дарина" продається дуже повільно. Яка ж причина? Що утримує споживачів від купівлі? Невідома марка? А може, оформлення упаковки здається непривабливим? Чи ціна - надто низькою?

Упаковка Dose-Pack - досить перспективна, і "Верес" також мав намір вийти на ринок з нею. Але як багато запитань, пов'язаних із цим виходом, ще потребують відповіді!

Чи продовжувати дотримуватися стратегії розширення меж марки? Тоді продукція має бути, як і раніше, високоякісною, що передбачає її високу вартість і можливе зниження обсягів продажу.

Чи знайти інше співвідношення ціни і якості і створити кетчуп під новою маркою? Яка це має бути марка, її оформлення, і де гарантія, що вона буде більш вдалою, ніж "Дарина"? А коштів на "розкрутку" нової марки недостатньо.

А якщо зробити ставку на мерчандайзинг?

Так, запитань справді багато. А чи є час для тривалих роздумів?..

**Запитання:**

1. У чому полягає сутність маркетингових стратегій, які використовують конкуренти?
2. Які характеристики елементів комплексу маркетингу мають пріоритетне значення для споживачів кожної марки кетчупу?
3. Який тип стратегії виведення нового товару на ринок слід обрати групі компанії "Верес"?

**Тема 15. Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління в Україні**

**Питання для обговорення:**

1. Провідна ідея концепції стратегічного управління у XXI ст.
2. Чинники, що зумовлюють новий зміст концепції стратегічного управління.
3. Основні сучасні напрями та принципи сучасного стратегічного управління.
4. Становлення механізму стратегічного управління на підприємствах України.
5. Проблеми стратегічного управління.
6. Переваги стратегічного управління.
7. Функції вищого керівництва при опрацюванні моделі стратегічної поведінки підприємства на ринку.

#### 4. ТЕМИ РЕФЕРАТИВ

1. Теоретичні і методологічні основи стратегії підприємства.
2. Сутність, місце і роль стратегічного управління в системі управління підприємством.
3. Еволюція систем управління підприємством в Україні і розвинутих країнах Заходу.
4. Методи стратегічного планування.
5. Визначення стратегій різними авторами (И. Ансофф, Б. Карлоф і ін.).
6. Аспекти й етапи формування і типи стратегій розвитку підприємства.
7. Інформаційне забезпечення процесу розробки стратегій.
8. Визначення значимості для підприємства впливу факторів зовнішнього середовища кожного рівня.
9. Дослідження стану і прогнозування зміни зовнішнього середовища.
10. Модель Портера аналізу п'яти конкурентних сил у галузі.
11. Функціональний аналіз внутрішнього середовища підприємства.
12. Визначення ключових факторів успіху підприємства.
13. Місія підприємства, її суть, значення, обов'язкова інформація, використовується в її офіційному найменуванні.
14. Цілі підприємства, їхня класифікація і ранжирування.
15. Загальна стратегія багатобізнесового підприємства.
16. Сутність портфельного аналізу.
17. Методики портфельного аналізу та оцінка збалансованості портфеля.
18. СВОТ – аналіз і різні типи вибору стратегічних альтернатив по його результатах.
19. Критерії вибору стратегій і їхнє ранжирування.
20. Вибір стратегічних рішень з використанням експертних методів.
21. Модель розробки стратегій бізнесу.
22. Критерії вибору конкретних стратегій.
23. Нормативна база комплексного стратегічного плану.
24. Сутність і місце функціональних стратегій.
25. Організація розробки комплексної і функціональної стратегій.
26. Місце поточних планів у стратегічному управлінні підприємством.
27. Стратегічні зміни на підприємстві, їхня сутність і рівень.
28. Поняття і складові організаційної культури підприємства.
29. Аналіз і оцінка виконання стратегій.
30. Дослідження стану і прогнозування змін зовнішнього середовища.
31. Стратегічні зміни на підприємстві, їхня сутність і рівень. Обґрунтування вибору стратегічних змін.
32. Оборонні і наступальні стратегії підприємства.
33. Оцінка збалансованості портфеля бізнесів.
34. Фактори, що впливають на процес вибору комплексної стратегії.
35. Реалізація стратегії підприємства й організаційна культура.



## 5. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

### 1. СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА – ЦЕ:

1. основне призначення організації, чітко визначена причина її існування;
2. довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку, спрямований на закріплення його позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей;
3. процес визначення цілей діяльності організації;
4. спосіб досягнення цілі;
5. основна мета у сфері виробництва.

### 2. ВКАЖІТЬ ФАКТОРИ, ЩО ВИЗНАЧАЮТЬ ЗМІСТ СТРАТЕГІЇ:

1. потреби клієнтів;
2. наявність можливості та період впровадження необхідних нововведень різних типів;
3. наявність необхідних ресурсів;
4. можливості використання власних і залучених капіталовкладень;
5. усі відповіді правильні.

### 3. ОСНОВНИМИ ЗАВДАННЯ КЕРІВНИЦТВА ПІДПРИЄМСТВА ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ Є:

1. розробка нової місії організації;
2. приведення структури управління у відповідність до нової стратегії;
3. зниження витрат на маркетинг, рекламу;
4. проведення SWOT-аналізу;
5. визначення цілей.

### 4. СТРАТЕГІЯ ДЛЯ ОКРЕМОГО БІЗНЕСУ ДИВЕРСИФІКОВАНОЇ КОРПОРАЦІЇ – ЦЕ:

1. загальнокорпоративна стратегія;
2. ділова стратегія;
3. функціональна стратегія;
4. операційна стратегія;
5. маркетингова стратегія.

### 5. ЗА РІВНЕМ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЇ ПОДІЛЯЮТЬСЯ НА:

1. загальнокорпоративну, ділову, функціональну, операційну;
2. стратегію маркетингу, фінансів, виробництва, соціальну, екологічну, організаційних перетворень;
3. довгострокову, середньострокову, короткострокову;
4. стратегію зростання, стабілізації, скорочення;
5. стратегію скорочення, диверсифікації, зростання.

### 6. ЗА СТАДІЄЮ “ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ” ПІДПРИЄМСТВА РОЗРІЗНЯЮТЬ:

1. корпоративну, ділову, функціональну, операційну стратегії;

2. стратегії зростання, стабілізації, скорочення;
3. активну, пасивну стратегії;
4. фінансову, соціальну, адаптивну стратегії;
5. функціональну, оперативну стратегії.

7. АКТИВНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА ХАРАКТЕРИЗУЄТЬСЯ:

1. диверсифікацією, технологічною орієнтацією, наступальністю;
2. концентрацією діяльності фірми на визначеному сегменті ринку;
3. ринковою орієнтацією;
4. оборонною стратегією;
5. використанням вже перевірених управлінських рішень і методів.

8. ПАСИВНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА ХАРАКТЕРИЗУЄТЬСЯ:

1. постійним розширенням діяльності;
2. високим рівнем ризику;
3. концентрацією діяльності підприємства на визначеному сегменті ринку;
4. оборонною стратегією;
5. правильні відповіді 3, 4 .

9. ВКАЖІТЬ ОСНОВНИМ ЗАВДАННЯМ ЯКОГО ЕТАПУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ Є ВИЗНАЧЕННЯ СТУПЕНЯ ДОСЯГНЕННЯ МЕТИ, ВИЯВЛЕННЯ ПРОБЛЕМ І ПЕРЕШКОД, ВИЗНАЧЕННЯ ПРИЧИН ВИНИКНЕННЯ ЦИХ ПРОБЛЕМ:

1. аналіз зовнішнього середовища;
2. розробка стратегії;
3. оцінка реалізації стратегії;
4. аналіз внутрішнього середовища;
5. визначення цілей діяльності.

10. МІСІЯ ПІДПРИЄМСТВА – ЦЕ:

1. стратегічний курс підприємства;
2. продукт зовнішніх ринкових альтернатив і внутрішніх факторів;
3. основоположна програмна заявка, що визначає призначення підприємства, найважливіші принципи його функціонування і розвитку;
4. пристосування виробничого апарату підприємства до досить тривалого випуску певного набору товарів чи послуг;
5. засіб досягнення цілей підприємства.

11. ГРАФІЧНЕ ЗОБРАЖЕННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ І ПІДПОРЯДКОВАНOSTІ ЦІЛЕЙ, ЩО ВІДОБРАЖАЄ РОЗПОДІЛ МІСІЇ ТА МЕТИ НА ЦІЛІ, ПІДЦІЛІ, ЗАВДАННЯ ТА ОКРЕМІ ДІЇ, ЦЕ:

1. стратегія;
2. тактика;
3. «дерево цілей»;

4. політика;
5. загальна мета.

12. КОНКРЕТНИЙ СТАН ОКРЕМИХ ХАРАКТЕРИСТИК ПІДПРИЄМСТВА, ДОСЯГНЕННЯ ЯКИХ Є ДЛЯ НЬОГО БАЖАНИМ І НА ДОСЯГНЕННЯ ЯКИХ СПРЯМОВАНА ЙОГО ДІЯЛЬНІСТЬ, ЦЕ:

1. місія;
2. культура;
3. цілі;
4. імідж;
5. ефективність.

13. ЩО З ПЕРЕРАХОВАНОГО НЕ ВІДНОСИТЬСЯ ДО СТРАТЕГІЧНИХ ФІНАНСОВИХ ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА:

1. зростання прибутків;
2. зростання дивідендів;
3. збільшення частки ринку;
4. забезпечення фінансової стійкості;
5. збільшення рентабельності.

14. ПРОЦЕС ВИЯВЛЕННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ТА ЗАГРОЗ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА – ЦЕ:

1. аналіз зовнішнього середовища;
2. аналіз внутрішнього середовища;
3. прогнозування;
4. реалізація стратегії.
5. стратегічне планування.

15. В ПРОЦЕСІ АНАЛІЗУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НЕОБХІДНО:

1. виявити внутрішні слабкі сторони організації;
2. розкрити внутрішні можливості і той потенціал, на якій може розраховувати фірма у конкурентній боротьбі;
3. вирішити у якому стані знаходиться організація, чого вона має досягти і що для цього треба зробити;
4. своєчасно дати прогноз появи загроз і можливостей;
5. усі відповіді правильні.

16. СУКУПНІСТЬ ФАКТОРІВ НЕПРЯМОЇ ДІЇ, ЩО ФОРМУЮТЬ ДОВГОСТРОКОВУ ПРИБУТКОВІСТЬ (ЗБИТКОВІСТЬ) ОРГАНІЗАЦІЇ І НА ЯКІ ОРГАНІЗАЦІЯ НЕ МОЖЕ ВПЛИВАТИ ВЗАГАЛІ АБО МАЄ НЕЗНАЧНИЙ ВПЛИВ – ЦЕ:

1. маркетингові фактори;
2. макросередовище;
3. мікросередовище;
4. внутрішнє середовище;

5. конкурентне середовище.

17. ВКАЖІТЬ МЕТОД ДОСЛІДЖЕННЯ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА, ЩО ПОЛЯГАЄ У ПОСТІЙНОМУ, РЕГУЛЯРНОМУ ВІДСТЕЖЕННІ ПОТОЧНОЇ І НОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ:

1. сканування середовища;
2. моніторинг середовища;
3. моделювання;
4. прогнозування;
5. планування.

18. ДО ГРУПИ ЕКОНОМІЧНИХ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НЕ ВІДНОСИТЬСЯ:

1. розвиток економіки;
2. розвиток виробництва та номенклатури товарів;
3. стан бюджету;
4. темп інфляції;
5. стан природних ресурсів.

19. ВКАЖІТЬ ГРУПУ ФАКТОРІВ, ЯКІ НЕ ВІДНОСЯТЬСЯ ДО МАКРОСЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА :

1. економічні;
2. правові;
3. політичні;
4. соціально-культурні;
5. конкурентні.

20. ПРИ ПРОВЕДЕННІ SWOT-АНАЛІЗУ ВИЗНАЧАЮТЬСЯ:

1. основні стратегічні групи конкурентів;
2. частка ринку підприємства та темпи її зростання;
3. сильні та слабкі сторони підприємства, загрози і можливості із зовнішнього середовища;
4. п'ять основних сил конкуренції;
5. привабливість галузі, "сила" бізнесу.

21. ВКАЖІТЬ ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ, ЯКИМ ДОСЛІДЖУЮТЬСЯ ПОЛІТИЧНІ, ЕКОНОМІЧНІ, СОЦІОКУЛЬТУРНІ І ТЕХНОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ:

1. PEST-аналіз;
2. прогнозування;
3. SWOT-аналіз;
4. внутрішнє управлінське обстеження;
5. GAP – аналіз.

22. ДО СИЛ КОНКУРЕНЦІЇ В ГАЛУЗІ ЗА М.ПОРТЕРОМ ВІДНОСЯТЬ:

1. конкуренти, які вже надійно закріпились в галузі та потенційні конкуренти;
2. загрози з боку товарів-субститутів (замінників);
3. постачальники;
4. клієнти (покупці, споживачі);
5. усі відповіді правильні.

23. ГРУПА ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ, ЯКІ ЗАЙМАЮТЬ БЛИЗЬКІ ПОЗИЦІЇ НА РИНКУ ТА КОНКУРУЮТЬ МІЖ СОБОЮ НА ОСНОВІ ОДНИХ І ТИХ ЖЕ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ, КОРИСТУЮЧИСЬ ПОДІБНИМИ МЕТОДАМИ – ЦЕ:

1. стратегічна група конкурентів;
2. стейкхолдери;
3. потенційні конкуренти;
4. виробники товарів-субститутів;
5. олігополісти.

24. СФЕРА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА, ЯКА ОХОПЛЮЄ ТЕХНОЛОГІЮ ВИГОТОВЛЕННЯ ПРОДУКЦІЇ. ПОСТАЧАННЯ І ВЕДЕННЯ СКЛАДСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА, ЗДІЙСНЕННЯ ДОСЛІДЖЕНЬ І НОВИХ РОЗРОБОК:

1. організаційна;
2. фінансова;
3. виробнича;
4. кадрова;
5. маркетингова.

25. СТРАТЕГІЯ, ЩО ВИЗНАЧАЄ ЗАГАЛЬНИЙ НАПРЯМОК ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА – ЦЕ:

1. корпоративна стратегія;
2. ділова стратегія;
3. бізнесова стратегія;
4. функціональна стратегія;
5. операційна стратегія.

26. ЗДАТНІСТЬ ЗАБЕЗПЕЧИТИ ПОКУПЦЯ УНІКАЛЬНОЮ І БІЛЬШОЮ ЦІННІСТЮ У ВИГЛЯДІ НОВОЇ ЯКОСТІ ТОВАРУ, ОСОБЛИВИХ СПОЖИВЧИХ ВЛАСТИВОСТЕЙ ЧИ ПІСЛЯПРОДАЖНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ – ЦЕ:

1. диференціація;
2. конкуренція;
3. концентрація;
4. інтеграція;
5. санація.

27. СТРАТЕГІЯ, ПРИ ЯКІЙ ЗАБЕЗПЕЧУЄТЬСЯ РІСТ НА ІСНУЮЧОМУ РИНКУ ЗА РАХУНОК НОВОЇ ПРОДУКЦІЇ, ЩО ПОТРЕБУЄ ЗМІНИ ТЕХНОЛОГІЇ – ЦЕ:

1. стратегія конгломератної диверсифікації;
2. стратегія центрованої диверсифікації;
3. стратегія горизонтальної диверсифікації;
4. стратегія пов'язаної диверсифікації;
5. стратегія вертикальної диверсифікації.

28. ДО ГРУПИ СТРАТЕГІЙ КОНЦЕНТРОВАНОГО ЗРОСТАННЯ НАЛЕЖИТЬ:

1. стратегія посилення позиції на ринку;
2. стратегія вертикальної інтеграції;
3. стратегія ліквідації;
4. стратегія скорочення витрат;
5. стратегія реструктуризації.

29. ВКАЖІТЬ ВИД СТРАТЕГІЇ, ЯКА ПЕРЕДБАЧАЄ ПОШУК НОВИХ РИНКІВ ДЛЯ ІСНУЮЧОЇ ПРОДУКЦІЇ:

1. стратегія скорочення витрат;
2. стратегія розвитку ринку;
3. стратегія інтегрованого зростання;
4. стратегія ліквідації;
5. стратегія фокусування.

30. ВКАЖІТЬ ВИД СТРАТЕГІЙ, ЩО ПЕРЕДБАЧАЮТЬ РОЗШИРЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ ДОДАВАННЯ НОВИХ СТРУКТУР:

1. стратегії концентрованого зростання;
2. стратегії інтегрованого зростання;
3. стратегії диверсифікованого зростання;
4. стратегії скорочення;
5. стратегії зовнішнього розвитку.

31. СТРАТЕГІЯ, ЯКА СПРЯМОВАНА НА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗРОСТАННЯ ЗА РАХУНОК ПРИДБАННЯ АБО ВСТАНОВЛЕННЯ КОНТРОЛЮ НАД ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ – ЦЕ:

1. стратегія зворотної вертикальної інтеграції;
2. стратегія вертикальної інтеграції;
3. стратегія горизонтальної диверсифікації;
4. стратегія діагональної інтеграції;
5. стратегія розвитку ринку.

32. ВКАЖІТЬ ВИД СТРАТЕГІЇ, ЩО ПЕРЕДБАЧАЄ ПРИДБАННЯ СТРУКТУР, ЯКІ ЗНАХОДЯТЬСЯ МІЖ ФІРМОЮ ТА СПОЖИВАЧЕМ З

## МЕТОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНТРОЛЮ НАД СИСТЕМОЮ РОЗПОДІЛУ ТА ПРОДАЖУ:

1. стратегія зворотної вертикальної інтеграції;
2. стратегія прямої вертикальної інтеграції;
3. стратегія горизонтальної диверсифікації;
4. стратегія розвитку ринку;
5. конкурентна стратегія.

## 33. СТРАТЕГІЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПЕРЕДБАЧАЄ:

1. розвиток підприємства в одній сфері або галузі;
2. розвиток бізнесу у декількох сферах або галузях;
3. узагальнення основних ідей про новий продукт;
4. узгодження маркетингових цілей фірми та її можливостей, дослідження ринків та вимог споживачів;
5. покращення матеріально-технічного забезпечення виробничого процесу відповідно до маркетингової стратегії.

## 34. М. ПОРТЕР РОЗРІЗНЯЄ ТАКІ ОСНОВНІ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ:

1. широку та вузьку;
2. орієнтацію на витрати та вибірково спеціалізацію;
3. наголос на витрати, унікальність та лідерство за якістю;
4. лідерство за витратами, диференціація, фокусування;
5. регулярний контроль за витратами та сприятливі умови діяльності.

## 35. «СТРАТЕГІЧНИЙ НАБІР» ПІДПРИЄМСТВА — ЦЕ:

1. перелік завдань на далеку перспективу;
2. система стратегій різного типу, які формуються підприємством на визначений період часу з урахуванням специфіки його функціонування;
3. набір правил і принципів, які покладено в основу діяльності підприємств на певному сегменті ринку;
4. визначена кількість конкретних стратегій;
5. усі відомі стратегії.

## 36. ДО ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ НАЛЕЖАТЬ:

1. стратегії горизонтальної і вертикальної інтеграції;
2. стратегії скорочення і ліквідації;
3. маркетингова, виробнича, фінансова та інноваційна стратегії;
4. міжнародна та багатонаціональна стратегії.
5. активна і пасивна стратегії.

## 37. СТРАТЕГІЯ ФІНАНСУВАННЯ ВКЛЮЧАЄ:

1. визначення методів фінансування;
2. управління рухом фінансових ресурсів та капіталу;
3. фінансове планування;
4. збалансування матеріальних та фінансових потоків;

5. усі відповіді правильні.

38. ВКАЖІТЬ ВИД СТРАТЕГІЇ, ЗНАЧЕННЯ ЯКОЇ ЗРОСТАЄ В НАУКОМІСТКИХ СФЕРАХ БІЗНЕСУ, В ЇЇ ОСНОВІ ЗНАХОДИТЬСЯ УПРАВЛІННЯ ДОСЛІДЖЕННЯМИ, РОЗРОБКАМИ, СТВОРЕННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ НОВОВВЕДЕНЬ РІЗНИХ ТИПІВ:

1. інноваційна стратегія;
2. виробнича стратегія;
3. фінансова стратегія;
4. стратегія управління персоналом підприємства;
5. маркетингова стратегія.

39. КОРПОРАТИВНА СТРАТЕГІЯ БАГАТОБІЗНЕСОВОГО ПІДПРИЄМСТВА, ЯКА ВИЗНАЧАЄ КОНКРЕТНИЙ СКЛАД І СТРУКТУРУ СТРАТЕГІЧНИХ ОДИНИЦЬ БІЗНЕСУ ТА СТРАТЕГІЧНИХ ЗОН ГОСПОДАРЮВАННЯ – ЦЕ:

1. маркетингова стратегія;
2. стратегія розвитку;
3. ділова стратегія;
4. портфельна стратегія;
5. бізнес-стратегія;

40. МОЖЛИВИМ ВАРІАНТОМ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА МОЖЕ БУТИ:

1. закупки ліцензій з мінімальними витратами на власні наукові розробки та дослідження;
2. зміни у технологічному процесі;
3. організація систем підготовки необхідних фахівців;
4. організація проведення контролю, оцінки та атестації працівників;
5. усі відповіді правильні.

41. ПОРТФЕЛЬНА МОДЕЛЬ GE / MC KINSEY ЯВЛЯЄ СОБОЮ:

1. дві координатні осі, одна з яких використовується для вимірювання темпів зростання галузі (ринку відповідного товару), а інша – для вимірювання відносної частки продукції підприємства на ринку;
2. матрицю розміром 3×3 (привабливість ринку / конкурентна позиція) для відображення і порівняльного аналізу стратегічних позицій і напрямків господарської діяльності підприємства;
3. двовимірну таблицю, у якій вісь X відображає сильні сторони підприємства (конкурентну позицію), а вісь Y – слабкі сторони;
4. матрицю розміром 5 × 4, де всі види бізнесу компанії розташовані відповідно до стадій життєвого циклу галузі та їхніх конкурентних позицій;
5. модель, представлену у вигляді балансового рівняння.



42. МАТРИЦЯ БОСТОНСЬКОЇ КОНСУЛЬТАТИВНОЇ ГРУПИ (БКГ) КЛАСИФІКУЄ СТРАТЕГІЧНІ БІЗНЕС-ОДИНИЦІ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ТАКИМИ ПОКАЗНИКАМИ:
1. конкурентні переваги, галузеве оточення;
  2. відносна частка ринку, темпи зростання галузевого ринку;
  3. привабливість галузі, “сила” бізнесу;
  4. новизна товару, новизна ринку;
  5. можливості, загрози.
43. ВКАЖІТЬ, ДО ЯКОГО СЕКТОРУ БІЗНЕСУ ЗАСТОСОВУЄТЬСЯ АГРЕСИВНА СТРАТЕГІЯ ІНВЕСТИЦІЙ ТА ЕКСПАНСІЇ, ЩО СПРЯМОВАНА НА ВИКОРИСТАННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ШВИДКО ЗРОСТАЮЧОЇ ГАЛУЗІ:
1. «собаки»;
  2. «важкі діти»;
  3. «зірки»;
  4. «дійні корови» ;
  5. правильні відповіді 1, 4.
44. СТРАТЕГІЧНИЙ ГОСПОДАРСЬКИЙ ПІДРОЗДІЛ “СОБАКА” ВІДПОВІДНО ДО МАТРИЦІ БОСТОНСЬКОЇ КОНСУЛЬТАТИВНОЇ ГРУПИ ПЕРЕБУВАЄ НА ТАКОМУ ЕТАПІ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ТОВАРУ:
1. зростання;
  2. зрілість;
  3. спад;
  4. стабілізація;
  5. виведення на ринок.
45. МАТРИЦЯ “ТОВАРИ – РИНКИ ” І. АНСОФФА ПРИЗНАЧЕНА ДЛЯ:
1. вибору функціональної стратегії;
  2. вибору можливих стратегій розвитку підприємства в умовах зростаючого ринку;
  3. аналізу портфелю бізнесів;
  4. аналізу інвестиційного портфелю;
  5. вибору стратегії в залежності від темпів зростання галузевого ринку і конкурентної позиції підприємства.
46. ВІДПОВІДНО ДО МАТРИЦІ “ТОВАРИ-РИНКИ” І.АНСОФФА СТРАТЕГІЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПЕРЕДБАЧАЄ:
1. забезпечення прибутку за рахунок раціоналізації виробництва і збуту;
  2. розробку нових і вдосконалення існуючих товарів з метою збільшення збуту;
  3. пошук нових ринків/сегментів ринку для вже освоєних товарів;
  4. пошук та розробка нових технологій;

5. розробку нових видів продукції одночасно із освоєнням нових ринків.
47. ВІДПОВІДНО ДО МАТРИЦІ “ТОВАРИ-РИНКИ” І.АНСОФФА ТОВАРНА ЕКСПАНСІЯ ПЕРЕДБАЧАЄ:
  1. забезпечення прибутку за рахунок раціоналізації виробництва і збуту;
  2. розробку нових і вдосконалення існуючих товарів з метою збільшення збуту;
  3. пошук нових ринків/сегментів ринку для вже освоєних товарів;
  4. пошук та розробка нових технологій;
  5. розробку нових видів продукції одночасно із освоєнням нових ринків.
48. ВКАЖІТЬ СТРАТЕГІЮ, МЕТОЮ ЯКОЇ Є ПРАГНЕННЯ ЗАЛИШИТИ НАСИЧЕНИЙ НЕПЕРСПЕКТИВНИЙ РИНОК І ОДЕРЖАТИ ФІНАНСОВІ ПЕРЕВАГИ ВІД ДІЯЛЬНОСТІ В НОВИХ ГАЛУЗЯХ:
  1. стратегія розвитку ринку;
  2. стратегія вдосконалення діяльності;
  3. товарна експансія;
  4. стратегія концентрації;
  5. стратегія диверсифікації.
49. ВКАЖІТЬ СТРАТЕГІЮ, ЩО ПЕРЕДБАЧАЄ КОНЦЕНТРАЦІЮ НА ПЕВНОМУ ПОКУПЦЕВІ ЧИ КІНЦЕВОМУ ВИКОРИСТАННІ ПРОДУКТУ, ЯКИХ НЕ ПОМІТИЛИ АБО ЯКИМИ ЗНЕХТУВАЛИ ЛІДЕРИ ГАЛУЗІ:
  1. стратегія вільної ніші;
  2. стратегія індивідуального іміджу;
  3. стратегія задоволеного послідовника;
  4. стратегія диверсифікації;
  5. стратегія “найкращої якості”.
50. СТРАТЕГІЯ, СФОРМОВАНА З ЧАСТИН КОРПОРАТИВНОЇ, КОНКУРЕНТНИХ І ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА, ЩО СТОСУЮТЬСЯ ОКРЕМОГО ПЕРВИННОГО ПІДРОЗДІЛУ – ЦЕ:
  1. стратегія зростання;
  2. стратегія скорочення;
  3. стратегія реструктуризації;
  4. конкурентна стратегія;
  5. операційна стратегія.

## 6. ЗАВДАННЯ ДО ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

Перелік питань, що включені до екзаменаційних білетів

1. Еволюція поняття стратегії.
2. Визначення стратегії як економічної категорії.
3. Етапи розвитку підприємства у межах стратегічної моделі.
4. Сутність і особливості стратегії підприємства.
5. Класифікація стратегій.
6. Ієрархія стратегій підприємства (за А. А. Томпсоном та Дж. Стріклендом).
7. Етапи формування стратегії підприємства.
8. Концепції стратегії підприємства: філософська і організаційно-управлінська.
9. Характеристика підходів до розробки стратегій
10. Визначення місії підприємства.
11. Чинники, що впливають на формування місії підприємства.
12. Визначення цілей підприємства.
13. Класифікація цілей підприємства.
14. Чинники, що враховуються при формуванні цілей.
15. Характерні риси цілей підприємства.
16. Вимоги до цілей.
17. “Дерево цілей”, вимоги до його побудови.
18. Аспекти стратегічного контексту підприємства.
19. Ознаки, зміст та перелік типових стратегічних рішень.
20. Поняття стратегічної бізнес-одиниці.
21. Складові "стратегічного набору" підприємства та їх взаємозв'язок.
22. Форми і процедури відображення стратегічного аспекту діяльності підприємства.
23. Загальні принципи формування стратегії підприємства.
24. Поняття зовнішнього середовища.
25. Чинники, що визначають складність зовнішнього середовища.
26. Характеристика чинників мікросередовища.
27. Характеристика чинників макросередовища.
28. Найбільш поширені моделі зовнішнього середовища економічної системи.
29. Етапи проведення аналізу зовнішнього середовища.
30. Методика оцінки зовнішнього середовища.
31. Класифікація внутрішньовиробничих резервів підприємства.
32. Принципи діагностики стану підприємства у конкурентному середовищі.
33. Функціональний аналіз внутрішнього середовища підприємства, його сутність і значення.
34. Використання методологічних концепцій функціонального аналізу.
35. Основні показники і методи, використовувані для оцінки сильних і слабких сторін підприємства.

36. Визначення ключових факторів успіху фірми (компанії) і побудова матриці SWOT.
37. Завдання створення стратегічної бази підприємства.
38. Поняття стратегії бізнесу (за А.А.Томпсоном та А.Дж.Стріклендом).
39. Чинники, що впливають на опрацювання стратегії бізнесу.
40. Правила вибору стратегії за умов ризику (за І.Ансоффом).
41. Характеристика найбільш розповсюджених стратегій бізнесу.
42. Організація розробки стратегії бізнесу.
43. Поняття та форми диверсифікації.
44. Диверсифікація як інструмент використання переваг підприємства.
45. Диверсифікація як організаційно-економічний чинник зростання ефективності виробництва.
46. Сутність стратегії диверсифікації.
47. Основні чинники, що зумовлюють вибір стратегії диверсифікації.
48. Різновиди стратегії диверсифікації.
49. Аспекти, що визначають необхідність стратегій зовнішнього середовища.
50. Етапи процесу формування стратегії зовнішнього розвитку.
51. Типи стратегій зовнішнього розвитку.
52. Поняття і сутність корпоративної стратегії.
53. Основні елементи, що формують корпоративну стратегію.
54. Критерії механізму створення корпоративної стратегії.
55. Основні завдання, що вирішуються у процесі опрацювання моделі корпоративної стратегії.
56. Етапи опрацювання моделі корпоративної стратегії.
57. Джерела інформації для опрацювання моделі корпоративної стратегії.
58. Різновиди корпоративної стратегії.
59. Підходи до опрацювання корпоративної стратегії (за М.Портером).
60. Теорія ігор як метод опрацювання моделі корпоративної стратегії.
61. Сутність та методика портфельного аналізу.
62. Матриця Бостонської консультативної групи «зростання – частка ринку».
63. Матриця «McKinsey» – «General Electric».
64. Модель портфельного аналізу методом «Shell» – DPM.
65. Матриця фірми Arthur D. Little (ADL/LC).
66. Матриця Ансоффа та тривимірна схема Абеля).
67. Діловий комплексний аналіз (PIMS).
68. Чинники привабливості ринку та стратегічного стану бізнесу.
69. Характеристика стратегії підприємства на стадії впровадження та зростання життєвого циклу товару.
70. Основні стратегії підприємства для стадії зростання і зрілості товару.
71. Стратегії підприємства на стадії насичення ринку певним товаром.
72. Стратегії для стадії спаду попиту на товар.
73. Сценарій в опрацюванні моделі корпоративної стратегії.

74. Результати діагностики як основа визначення можливих стратегій розвитку підприємства.
75. Методичні підходи щодо формування стратегічних альтернатив розвитку підприємства.
76. Стратегічні альтернативи. Ранжування стратегічних проблем підприємства.
77. Сутність поняття “портфель”. Способи утворення портфелів.
78. Системний аналіз як основа декомпонування цілей економічної системи.
79. Послідовні аспекти декомпонування стратегічної мети економічної системи.
80. Підходи до декомпонування корпоративної стратегії підприємства.
81. Етапи декомпонування стратегії підприємства.
82. Типи програм декомпонування стратегії підприємства.
83. Основні методи здійснення декомпонування стратегії підприємства.
84. Сутність та призначення функціональних стратегій.
85. Місце функціональних стратегій в системі стратегічного планування на підприємстві.
86. Організація розробки функціональних стратегій.
87. Типи функціональних стратегій і їхня загальна характеристика.
88. Маркетингова стратегія.
89. Виробнича стратегія.
90. Стратегія фінансування, її значення.
91. Стратегія управління персоналом.
92. Стратегія матеріально-технічного забезпечення.
93. Стратегія управління інноваційними проектами.
94. Стратегії розвитку загального управління.
95. Провідна ідея концепції стратегічного управління у XXI ст.
96. Чинники, що зумовлюють новий зміст концепції стратегічного управління.
97. Основні сучасні напрями та принципи сучасного стратегічного управління.
98. Становлення механізму стратегічного управління на підприємствах України.
99. Проблеми стратегічного управління на підприємствах України.
100. Функції вищого керівництва при опрацюванні моделі стратегічної поведінки підприємства на ринку.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф / Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Березін О. В. Стратегія підприємства : [навч. посіб] / О. В. Березін, М. Г. Безпарточний. – К.: Ліра-К, 2010. – 224 с.
3. Господарський кодекс України №436-IV від 16.01.2003 // [Електронний ресурс]. – Режим доступу :<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
4. Довбня С. Б. Стратегія підприємства. Частина 1: [навч. посіб] / С. Б. Довбня, А. О. Найдовська, М. М. Хитько. – Дніпропетровськ: НМетаАУ, 2011. – 71 с.
5. Економіка підприємства: навч. посіб. / [Ліпич Л. Г., Геліч Н. В., Ліпич О. А. та ін.]; за заг.ред. Л.Г. Ліпич. / [2-ге вид., переробл. і доп.]. – Луцьк : Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2014. – 608 с.
6. Ковалевська А. В. Стратегія підприємства : [навч. посіб. у тестах] / А. В. Ковалевська, В. Б. Родченко, Ю. Ю. Леонт'єва ; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2013. – 282 с.
7. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : [підручник] / О. І. Ковтун. – Вид. 2-ге, оновл. і допов. – Львів : Новий Світ - 2000, 2014. – 426 с.
8. Ковтун О. І. Стратегія підприємства [підручник] : / О. І. Ковтун. – Вид. 2-ге, оновл. і допов. – Львів : Новий Світ – 2000, 2014. – 426 с.
9. Стратегія підприємства: [збірник тестових завдань]. – Чернівці : Чернівецький національний університет, 2015. – 100 с.

### Основна література для студентів

1. Березін О. В. Стратегія підприємства : [навч. посіб] / О. В. Березін, М. Г. Безпарточний. – К.: Ліра-К, 2010. – 224 с.
2. Іванов Ю. Б. Стратегія підприємства: [підручник] / Ю. Б. Іванов та ін. ; Харківський національний економічний ун-т. – Х. : ВД “ІНЖЕК”, 2009. – 560 с.
3. Порохня В. М. Стратегічне управління: [навч. посіб.] / Порохня В. М., Безземельна Т. О., Кравченко Т. А. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.
4. Савченко В.Д. Стратегія підприємства : [навч. посіб] / В. Д. Савченко та ін. ; Харківський національний аграрний ун-т ім. В.В.Докучаєва. – Х., 2004. – 206 с.
5. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: [підручник] / М. Г. Саєнко. – Тернопіль: “Економічна думка”. – 2006. – 390 с.
6. Сак Т. В. Стратегія підприємства: курс лекцій / Тетяна Василівна Сак. – Луцьк: СНУ ім. Лесі Українки, 2014. – 130 с.
7. Сак Т. В. Стратегія підприємства: методичні вказівки до виконання контрольної роботи / Тетяна Василівна Сак. – Луцьк: СНУ ім. Лесі Українки, 2013. – 30 с.

8. Сак Т. В. Стратегія підприємства: методичні вказівки до самостійної та індивідуальної роботи студентів / Тетяна Василівна Сак. – Луцьк: СНУ ім. Лесі Українки, 2013. – 32 с.
9. Селезньова Г. О. Стратегія підприємства: [навч. посіб]/ Г. О. Селезньова; Харківський національний економічний ун-т. – Х. : ХНЕУ, 2007. – 240 с.
10. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : [підручник] / З. Є. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

**Додаткова література для студентів:**

1. Гриньов А. В. Стратегічне управління в системі маркетинг менеджменту підприємств машинобудівного комплексу/ А. В. Гриньов // Вісник НТУ «ХП». Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва: НТУ «ХП», 2013. – №46(1019). – С. 92-96.
2. Зоріна М. С. Стратегія управління фінансовими ресурсами промислового підприємства в умовах глобалізації : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Зоріна Марія Сергіївна ; Донец. нац. ун-т. - Донецьк, 2014. – 20 с.
3. Квасницька Р. С. Концептуальні основи стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства / Р. С. Квасницька, Н. С. Ардашкіна // Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка.– 2013.– Вип. 40, Ч. 3.– С. 41-45.
4. Ковальов А. В. Стратегія диверсифікації промислового підприємства : [монографія] / А. В. Ковальов ; Держ. вищ. навч. закл. "Приазов. держ. техн. ун-т". – Маріуполь : [б. в.], 2012. – 212 с.
5. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: [монографія] / В. А. Павлова, О. В. Кузьменко, В. М. Орлова, Г. А. Рижкова ; Дніпропетр. ун-т економіки та права ім. А. Нобеля. – Д. : [Вид-во ДУЕП], 2011. – 350 с.
6. Кулешова Н. В. Маркетингова стратегія туристичного підприємства: моделі формування та оцінювання : [монографія] / Н. В. Кулешова, О. Ю. Полякова. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 220 с.
7. Омеляненко Т. В. Виробнича стратегія підприємства : [монографія] / Т. В. Омеляненко ; Держ. вищ. навч. закл. "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". – К. : КНЕУ, 2013. – 277 с.
8. Павлова В. А. Стратегічне управління ресурсним потенціалом: концепція, механізм, стратегія : [монографія] / В. А. Павлова, О. В. Кузьменко, Л. А. Гончар ; Дніпропетр. ун-т ім. Альфреда Нобеля. – Д. : Дніпропетр. ун-т ім. Альфреда Нобеля, 2014. – 150 с.
9. Сак Т. В. Інноваційна стратегія в умовах забезпечення економічної безпеки підприємства / Т. В. Сак // Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. – 2014. – № 10. Том 1. – С. 164-172.
10. Сак Т. В. Комплексний підхід до обґрунтування стратегії маркетингу підприємства [Електронний ресурс] / Т. В. Сак, І. М. Стасюк // Ефективна економіка. – 2015. – №6. – Режим доступу до журналу: [http:// www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua)

11. Сак Т. В. Напрями удосконалення маркетингової стратегії підприємства в умовах глобалізації економіки / Т. В. Сак, Т. В. Пасічник // Соціально-економічні реформи в контексті глобалізації та євроінтеграції: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, (Львів, 31 січня 2014 р.) / Громадська організація «Львівська економічна фундація». У 3-х частинах. – Львів: КТА, 2014. Ч. 2. – С. 58-60.
12. Сак Т. В. Стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства / Т. В. Сак // Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств: проблеми та перспективи: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених, 17–18 квітня 2015 р. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2015. – С. 212-214.
13. Сак Т. В. Стратегічні підходи в управлінні економічною безпекою підприємства / Т. В. Сак // Збірник наукових праць Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту». Серія «Економічні науки». – 2013. – №5. – С. 276-285.
14. Сак Т. В. Теоретико-методичні основи стратегічного аналізу економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / Т. В. Сак, Н. П. Оліфірович // Ефективна економіка. – 2013. – №10. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nauka.com.ua>
15. Стадник В. В. Стратегія диверсифікації в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : [монографія] / Стадник В. В., Йохна М. А., Соколюк Г. О. – Хмельницький : Гонта А. С., 2013. – 199 с.
16. Стратегія інноваційного розвитку сучасного підприємства : [монографія] / [Федоренко В. Г. та ін. ; за ред. В. Г. Федоренка, Т. Є. Воронкової] ; Акад. муніцип. упр., Екон. шк. акад. УАН В. Г. Федоренко. – Київ : ДКС центр, 2014. – 336 с.
17. Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів : [монографія] / [А. П. Наливайко та ін.] ; за ред. д-ра екон. наук, проф. А. П. Наливайка ; Держ. вищ. навч. закл. "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". – К. : КНЕУ, 2013. – 454 с.
18. Стратегія підприємства: зміна парадигми управління та інноваційні рішення для бізнесу : [колект. монографія] / [Наливайко А. П. та ін.] ; за ред. проф. А. П. Наливайка ; Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". – К. : КНЕУ, 2015. – 398 с.
19. Стратегія управління персоналом підприємства : [монографія] / Орлов В. М. [та ін.] ; [за ред. проф. Воробієнка П. П.]. – Одеса : Бондаренко М. О., 2015. – 163 с.
20. Чухрай Н. І. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : [підручник] / Н. І. Чухрай, О. П. Просович ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". – Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2015. – 497 с.



**Навчально-методичне видання**

**Сак Тетяна Василівна**

**Стратегія підприємства**

*Методичні вказівки до практичних робіт*

Друкується в авторській редакції

Підписано до друку **...2016**. Формат 60x84/16.  
Папір офсетний. Гарантітура Times  
Ум. друк. арк.2,8. Зам.№\_ Тираж 100 прим.  
Друк ПП «Поліграфія»