

Міністерство освіти і науки України

Харківський національний аграрний університет ім. В.В. Докучаєва

*Рекомендовано до видання Вченою радою
факультету менеджменту і економіки
Харківського національного аграрного
університету ім. В.В. Докучаєва
(протокол № 6 від 27 травня 2020 р.)*

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

***до практичних, семінарських занять та самостійної
роботи здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої
освіти спеціальності 073 «Менеджмент», 281 «Публічне
управління та адміністрування»***

УДК 65.012(078.5)
Т 19

Рецензенти: Шиян Д.В. – завідувач кафедри економіки підприємства та менеджменту Харківського національного економічного університету ім. Семена Кузнеця, д-р екон. наук, професор;
Білоусько Т.Ю. – завідувач кафедри маркетингу, підприємництва і організації виробництва Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва, канд. екон. наук, доцент

Таран О.М.

Т19 Методичні вказівки до практичних, семінарських занять та самостійної роботи здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальностей 073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування»/ О.М. Таран. – Харк. нац. аграр. ун-т. – Х.: ХНАУ, 2020. – 46 с.

© Таран О.М., 2020

© Харківський національний аграрний університет ім. В.В. Докучаєва, 2020

ЗМІСТ

Передмова.....	3
1. Зміст навчальної дисципліни за темами.....	4
2. Теми та плани лекцій.....	8
3. Теми та плани семінарських занять.....	10
4. Теми та плани практичних занять.....	12
5. Методичні вказівки до практичних занять.....	14
6. Перелік питань, що виносяться на самостійну роботу.....	37
7. Індивідуальні завдання.....	39
8. Питання для проведення екзамену.....	41
9. Список рекомендованих джерел.....	44

ПЕРЕДМОВА

На сучасному етапі входження України в загальноєвропейські та регіональні структури актуальними є питання вивчення та впровадження стратегічного управління. Програма обов'язкової дисципліни «Стратегічне управління» складена відповідно до місця та значення дисципліни за структурно-логічною схемою, передбаченою освітньо-професійною програмою підготовки бакалавра спеціальності 073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування».

Предметом вивчення дисципліни «Стратегічне управління» є система та процес стратегічного управління організаціями.

Метою викладання дисципліни «Стратегічне управління» є оволодіння сучасними теоретичними основами стратегічного управління та практичними навичками прийняття стратегічних рішень в процесі управління діяльністю та розвитком організації.

Основними **завданнями** вивчення дисципліни є теоретична підготовка здобувачів і формування у них навичок у сфері стратегічного управління організаціями. Результатом вивчення дисципліни є здобуття теоретичних знань щодо стратегічного управління суб'єктами господарювання, практична підготовка здобувачів та формування професійних компетенцій.

Методичні рекомендації до практичних, семінарських занять та самостійної роботи з дисципліни «Стратегічне управління» дозволять поглибити розуміння, ступінь засвоєння теорії і методології, практичних аспектів дисципліни.

1. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ ЗА ТЕМАМИ

Змістовий модуль 1. Основні складові системи стратегічного управління

Тема 1. Концептуальні засади теорії стратегічного управління

Передумови розвитку теорії стратегічного управління. Концепція стратегічного управління. Предмет та об'єкт стратегічного управління підприємством. Поняття «стратегія підприємства». Стратегічні рішення на підприємствах та фактори впливу на їх прийняття.

Ключові гіпотези стратегічного управління: випадковості; залежності від зовнішнього середовища; відповідності; стратегії, здібності та діяльності; багатоелементності; збалансованості. Задачі стратегічного управління. Порівняльний аналіз стратегічного управління з іншими науковими підходами до управління підприємствами. Моделі стратегічного управління.

Імовірні вигоди від застосування стратегічного управління в практичній діяльності підприємств. Причини зростання значущості стратегічного управління для підприємств у ринкових умовах господарювання. Досвід та проблеми використання теорії стратегічного управління в процесі розвитку українських підприємств в ринкових умовах господарювання.

Тема 2. Види стратегічного управління

Девіантний та превентивний характер системи управління. Системи управління в умовах стабільного, динамічного зовнішнього оточення та в умовах кризової ситуації. Поняття «сильних» і «слабких» сигналів зовнішнього середовища в процесі стратегічного управління підприємством.

Ранжування управлінських завдань за ступенем терміновості рішення. Інформаційні компоненти системи стратегічного управління.

Управління на засадах контролю, екстраполяції, передбачення змін. Управління на засадах гнучких екстрених рішень: управління шляхом реструктурування стратегічних завдань; управління за слабкими сигналами; управління в умовах стратегічних несподіванок.

Застосування різновидів стратегічного управління підприємствами України та інших країн світу в ринкових умовах господарювання.

Тема 3. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства

Передумови для прийняття стратегічних рішень у процесі управління підприємством. Корпоративний, діловий, функціональний та операційний рівні стратегічних рішень.

Характерні риси стратегій підприємства. Загальна типологія стратегій за рівнями стратегічних рішень.

Стратегії підприємств різних галузей. Еталонні стратегії розвитку підприємства та стратегії його організаційного розвитку.

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

Виробнича стратегія підприємства та її класифікація за: розвитком виробництва, використанням виробничого потенціалу, стадіями виробничої філософії тощо. Маркетингова стратегія підприємства та її субстратегії (ринкова, товарна, якості, ціни, просування, збуту). Стратегії управління персоналом. Стратегії наукових досліджень та розробок.

Стратегії підприємств на іноземних ринках.

Тема 4. Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії підприємства

Основні етапи стратегічного управління: стратегічне планування, стратегічний аналіз; стратегічний вибір; реалізація стратегії.

Місія підприємства та правила її формування в процесі стратегічного управління підприємством. Значення місії для підприємства з орієнтацією на стратегічний розвиток. Класифікація стратегічних цілей. Побудова дерева стратегічних цілей. Визначення факторів, що впливають на вибір стратегічних цілей. Формування системи стратегічних цілей і завдань.

Альтернативні підходи стратегічних шкіл до формування стратегії підприємства. Сутність та принципи планування стратегій. Структура стратегічного плану та моделі стратегічного планування.

Тема 5. Стратегічне планування

Принципи стратегічного планування. Значення стратегічного планування діяльності підприємства в умовах нестабільності зовнішнього оточення. Підходи до організації стратегічного планування у підприємстві.

Процес стратегічного планування. Характеристика етапу цілеутворення. Вибір місії та правила її формування. Значення місії для підприємства з орієнтацією на стратегічний розвиток. Девіз та кредо підприємства. Класифікація стратегічних цілей. Фактори, які впливають на вибір стратегічних цілей. Сфери встановлення стратегічних цілей підприємства.

Тема 6. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства

Сутність та об'єкти стратегічного аналізу в процесі прийняття стратегічних рішень.

Специфіка загального, галузевого, операційного та внутрішнього середовища підприємства. Типи зовнішнього середовища підприємства: змінне або нестабільне; вороже; різноманітне; технічно складне. Фактори впливу на нестабільність зовнішнього середовища.

Особливості стратегічного аналізу середовища підприємств виробничої та невиробничої сфер діяльності. Методи та моделі для проведення стратегічної діагностики середовища підприємства.

Наукові підходи до визначення ступеня нестабільності зовнішнього середовища. Ризики ринкового середовища та їх роль у стратегічному управлінні підприємством. Методи та показники оцінювання ризиків ринкового середовища підприємства.

Стратегічний аналіз галузевого середовища підприємства. Особливості галузевого розвитку у часі. Модель життєвого циклу галузі. Визначення ключових факторів успіху (КФУ) підприємства залежно від специфіки галузевого середовища.

Змістовий модуль 2. Організація стратегічного управління на підприємстві

Тема 7. Стратегічний потенціал підприємства та формування його конкурентних переваг

Поняття «стратегічний потенціал підприємства». Елементи стратегічного потенціалу підприємства та фактори впливу на його формування і розвиток.

Методи та показники оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. Розриви між стратегічними цілями та потенціалом підприємства. Особливості управління стратегічним потенціалом підприємств різних сфер економічної діяльності.

Сутність, класифікація та основні характеристики конкурентних переваг підприємства. Ресурси та компетенції, як носії конкурентних переваг підприємства. Характеристика ключових компетенцій підприємства та методи їх ідентифікації. Основні способи (механізми) реконфігурації компетенцій підприємства.

Організаційні здатності як необхідна база розвитку ресурсів та компетенцій підприємства. Рутини, їх місце в організаційних процесах та способи трансформації.

Технології формування та розвитку конкурентних переваг підприємства. Концепція ланцюга формування вартості (цінностей). Вплив змін у стратегічному потенціалі підприємства на розвиток та зміцнення його конкурентних переваг на ринку.

Тема 8. Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією підприємства

Поняття «портфель підприємства» у стратегічному управлінні та мета його розробки. Сутність портфельної стратегії підприємства та її різновиди залежно від галузевої привабливості та організаційної сили підприємства.

Стратегічна позиція підприємства та стратегічні зони господарювання (СЗГ): поняття та характеристика. Параметри, які характеризують стратегічну позицію підприємства та СЗГ. Ключові фактори успіху СЗГ: види та характеристика.

Стратегічна сегментація ринку в процесі управління стратегічною позицією підприємства. Визначення реальної та потенційної ємності ринку.

Привабливість СЗГ та її оцінювання. Стратегічна гнучкість (зовнішня та внутрішня) та синергізм СЗГ. Використання матриць «Бостонської консультативної групи», «МакКінзі», «Shell» - DPM, моделі ADL та інших для оцінювання стратегічної позиції підприємства та визначення стратегічно перспективних для нього напрямів розвитку/ дій на ринку.

Тема 9. Генерування стратегій та умови їх реалізації

Критерії вибору стратегічних альтернатив. Використання матричних моделей (І. Ансоффа, М. Портера та інших) у процесі генерування стратегій підприємства.

Стратегічний набір підприємства та вимоги до його формування. Поняття стратегічної прогалини. Специфічні напрями заповнення стратегічної прогалини.

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

Тема 10. Стратегічний контроль в процесі стратегічних перетворень на підприємстві

Мета та завдання стратегічного контролю в управлінні діяльністю підприємства в ринкових умовах господарювання. Методи оцінювання обраних підприємством стратегій. Критерії та показники ефективності стратегій.

Оцінювання доцільності впровадження стратегічних змін на підприємстві в процесі реалізації стратегії. Суть стратегічних перетворень та визначення їх рівня: стратегія, що триває; рутинні стратегічні зміни; обмежені зміни; радикальні стратегічні перетворення; зміна напрямку руху. Характеристика впливу різнорівневих стратегічних змін на підприємство. Масштаби стратегічних перетворень та особливості їх здійснення.

Агенти змін, їх навички та основні завдання. Налагодження зворотного зв'язку в процесі стратегічного управління. Підготовка агентів змін середньої ланки. Шляхи подолання стереотипів, що загрожують змінам. Ментальні моделі агентів стратегічних змін.

2. ТЕМИ ТА ПЛАНИ ЛЕКЦІЙ

Лекція 1. Концептуальні засади теорії стратегічного управління

- 1.1. Концепція стратегічного управління.*
- 1.2. Елементи системи стратегічного управління.*
- 1.3. Еволюція стратегічного управління.*
- 1.4. Досвід та проблеми використання системи стратегічного управління підприємствами України.*

Лекція 2. Види стратегічного управління

- 2.1. Види стратегічного управління.*
- 2.2. Застосування різновидів стратегічного управління підприємствами України та інших країн світу*

Лекція 3. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства

- 3.1. Сутність і підходи до визначення стратегії. Ієрархія формування стратегій.*
- 3.2. Типологія стратегій підприємства та їх характеристика.*
- 3.3. Еталонні (базові) стратегії розвитку підприємства.*

Лекція 4. Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії підприємства

- 4.1. Основні етапи процесу стратегічного управління.*
- 4.2. Місія підприємства, її значення та правила формулювання в процесі стратегічного управління.*
- 4.3. Мета в стратегічному управлінні.*
- 4.4. Формування стратегії підприємства та стратегічний вибір.*
- 4.5. Реалізація стратегії, стратегічний контроль.*

Лекція 5. Стратегічне планування

- 5.1. Сутність, мета та принципи стратегічного планування.*
- 5.2. Підходи до організації стратегічного планування у підприємстві.*
- 5.3. Моделі стратегічного планування.*

Лекція 6. Стратегічний аналіз діяльності підприємства та вибір стратегічних позицій

- 6.1. Основні підходи до розуміння середовища господарської організації.*
- 6.2. Моделі та методи аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища в системі стратегічного аналізу діяльності підприємства.*
- 6.3. Визначення ключових факторів успіху (КФУ) підприємства.*
- 6.4. Ризики ринкового середовища та їх роль у стратегічному управлінні підприємством.*

Лекція 7. Стратегічний потенціал підприємства та формування його конкурентних переваг

- 7.1. Поняття «стратегічний потенціал підприємства».*
 - 7.2. Методи та показники оцінювання стратегічного потенціалу підприємства*
 - 7.3. Сутність, класифікація та основні характеристики конкурентних переваг підприємства*
 - 7.4. Ресурси та компетенції, як носії конкурентних переваг підприємства*
 - 7.5. Формування та розвиток конкурентних переваг підприємства.*
- Концепція ланцюга формування вартості (цінностей).*

Лекція 8. Управління стратегічною позицією підприємства

- 8.1. Поняття «портфель підприємства» у стратегічному управлінні.*
- 8.2. Сутність портфельної стратегії підприємства та її різновиди.*
- 8.3. Використання матричних методів для оцінювання стратегічної позиції підприємства та визначення перспективних напрямів розвитку*
- 8.4. Стратегічна позиція підприємства та стратегічні зони господарювання (СЗГ). Стратегічна сегментація ринку.*

Лекція 9. Вибір стратегій та умови їх реалізації

- 9.1. Критерії вибору стратегічних альтернатив.*
- 9.2. Використання матричних моделей (І. Ансоффа, М. Портера та інших) у процесі генерування стратегій підприємства.*
- 9.3. Умови реалізації стратегії, пов'язані з управлінською структурою.*
- 9.4. Створення організаційної культури для підтримки стратегії підприємства.*
- 9.5. Мотивація персоналу в процесі реалізації стратегії.*

Лекція 10. Стратегічний контроль в процесі стратегічних перетворень

10.1. Мета та завдання стратегічного контролю в управлінні діяльністю підприємства.

10.2. Методи оцінювання обраних стратегій. Критерії та показники ефективності стратегій.

10.3. Суть стратегічних змін та визначення їх рівня.

10.4. Опір змін. Причини опору змінам та подолання стереотипів, що загрожують змінам.

3. ТЕМИ ТА ПЛАНИ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

№ з/п	Назва теми
1.	Концепція стратегічного управління. Види стратегічного управління <i>1.1. Стратегічне управління: сутність та особливості.</i> <i>1.2. Сучасні парадигми стратегічного управління.</i> <i>1.3. Оцінка стратегічних можливостей підприємства.</i> <i>1.4. Основні складові системи стратегічного управління.</i>
2.	Досвід та проблеми використання системи стратегічного управління підприємствами України <i>2.1. Причини зростання значущості стратегічного управління для підприємств у ринкових умовах господарювання</i> <i>2.2. Задачі стратегічного управління.</i> <i>2.3. Проблеми використання теорії стратегічного управління в процесі розвитку українських підприємств</i>
3.	Розвиток теорії стратегічного управління <i>3.1. Передумови виникнення та еволюція стратегічного управління</i> <i>3.2. Сучасні школи стратегічного управління</i>
4.	Рівні стратегії в системі стратегічного управління. <i>4.1. Стратегія за формою і змістом</i> <i>4.2. Класифікація стратегій</i> <i>4.3. Сутність і значення функціональних стратегій для діяльності підприємства</i>
5.	Значення стратегічного планування для діяльності підприємства <i>5.1. Сутність та принципи планування стратегій.</i> <i>5.2. Структура стратегічного плану підприємства</i> <i>5.3. Моделі стратегічного планування</i>
6.	Поняття зовнішнього середовища, його складові <i>6.1. Поняття зовнішнього середовища, його складові</i> <i>6.2. Властивості зовнішнього середовища. Фактори впливу на нестабільність зовнішнього середовища</i>

7.	<p>Проведення стратегічної діагностики середовища підприємства</p> <p>7.1. <i>Стратегічний аналіз як основа визначення стратегічної позиції підприємства .</i></p> <p>7.2. <i>Поняття сильних і слабких сторін підприємства.</i></p> <p>7.3. <i>Діагностика зовнішнього середовища підприємства.</i></p> <p>7.4. <i>Методи та моделі для проведення стратегічної діагностики середовища підприємства</i></p>
8.	<p>Значення місії та цілей для діяльності підприємства</p> <p>8.1. <i>Формулювання місії підприємства</i></p> <p>8.2. <i>Цілі підприємства, їх види. Характеристики цілей, що приносять успіх.</i></p> <p>8.3. <i>Механізм розробки системи цілей підприємства</i></p>
9.	<p>Етапи процесу стратегічного управління</p> <p>9.1. <i>Основні етапи стратегічного управління: стратегічне планування, стратегічний аналіз; стратегічний вибір; реалізація стратегії.</i></p>
10.	<p>Стратегічний потенціал підприємства</p> <p>10.1. <i>Стратегічний потенціал підприємства: поняття, елементи і особливості.</i></p> <p>10. 2. <i>Визначення конкурентноздатності потенціалу підприємства.</i></p>
11.	<p>Ресурсний аналіз та компетенції підприємства</p> <p>11.1. <i>Види і цілі ресурсного аналізу підприємства.</i></p> <p>11.2. <i>Аналіз компетенцій як носіїв конкурентних переваг підприємства</i></p> <p>11.3. <i>Сутність, класифікація та основні характеристики конкурентних переваг підприємства.</i></p>
12.	<p>Поняття «портфель підприємства» у стратегічному управлінні</p> <p>12.1. <i>Поняття «портфель підприємства» та мета його розробки</i></p> <p>12.2. <i>Портфельна стратегія підприємства</i></p>
13.	<p>Стратегічна позиція підприємства та стратегічні зони господарювання (СЗГ)</p> <p>13.1. <i>Стратегічна позиція підприємства та стратегічні зони господарювання (СЗГ): поняття та характеристика</i></p> <p>13.2. <i>Процес стратегічної сегментації ринку. Параметри стратегічної сегментації.</i></p> <p>13.3. <i>Привабливість СЗГ та її оцінювання.</i></p>
14.	<p>Стратегічний набір підприємства та вимоги до його формування</p> <p>14.1. <i>Стратегічний набір підприємства.</i></p> <p>14.2. <i>Поняття стратегічної прогаліни.</i></p>
15.	<p>Критерії вибору стратегічних альтернатив</p> <p>15.1. <i>Методи та моделі оцінювання правильності вибору стратегії.</i></p> <p>15.2. <i>Оцінювання факторів, які впливають на вибір стратегії. Оцінка обраної стратегії.</i></p>
16.	<p>Завдання стратегічного контролю в управлінні діяльністю організації.</p> <p>16.1. <i>Мета та завдання стратегічного контролю</i></p> <p>16.2. <i>Характеристики ефективного контролю</i></p>

17.	Суть стратегічних змін та а визначення їх рівня 17.1. Впровадження стратегічних змін на підприємстві в процесі реалізації стратегії. Рівень стратегічних змін. 17.2. Опір змінам та шляхи його подолання
18.	Процес створення конкурентних переваг. Стратегії конкуренції . 18.1. Технології формування та розвитку конкурентних переваг підприємства 18.2. Стратегії створення конкурентних переваг (за Портером)
19.	Корпоративна культура в системі підтримки стратегії підприємства 19.1. Фактори, що формують організаційну культуру 19.2. Класифікація типів культур(по Хенді, Майзлу і Сноу, Томпсону)
20.	Умови реалізації стратегії, пов'язані з структурою підприємства 20.1. Відповідність структури підприємства обраній стратегії розвитку. 20.2. Переваги та недоліки існуючих структур управління

4. ТЕМИ ТА ПЛАНИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

№ з/п	Назва теми
1	Методи та моделі оцінювання правильності вибору стратегії. 1.1. Використання матричних моделей (І. Ансоффа, М. Портера, Томпсона та Стрікленда)
2	Зміст та структура стратегічного плану підприємства 2.1. Характеристика стратегічного плану підприємства за встановленим алгоритмом
3.	Методика діагностики галузі 3.1. Основні економічні показники, що характеризують галузь 3.2. Модель галузевої конкуренції
4.	Діагностика внутрішнього середовища підприємства 4.1. Історія розвитку підприємства, мета діяльності, місцезнаходження, розвиненість транспортної мережі, спеціалізація 4.2. Організаційно-правова форма господарювання 4.3. Становище в регіоні, країні 4.4. Характеристика системи управління підприємством 4.5. Аналіз фінансового стану 4.6. Маркетингова діяльність, канали реалізації 4.7. Виробнича діяльність, технології виробництва продукції 4.8. Система управління персоналом 4.9. Інноваційна діяльність 4.10. Загальний висновок щодо ефективності діяльності підприємства
5.	Використання матриць для оцінювання стратегічної позиції підприємства 5.1. Розробка стратегії підприємства на основі використання матриці «Рост-частка ринку» Бостонської консалтингової групи (БКГ)

	<p>5.2. Розробка стратегії підприємства на основі використання матриці «Привабливість галузі – конкурентна позиція» консультативної компанії МакКінзі (McKinsey)</p> <p>5.3. Розробка стратегії підприємства на основі використання матриці «Shell» - DPM, моделі ADL</p> <p>5.4. Визначення стратегії підприємства за допомогою SPACE методу</p>
6.	<p>Використання бенчмаркінгу (порівняльний аналіз) для поліпшення діяльності підприємства</p> <p>6.1. внутрішній бенчмаркінг — спрямований на порівняння продукції різного типу одного й того самого підприємства або окремих елементів виробничо-управлінської системи між собою (цехів, відділів тощо) — за загальними критеріями ефективності (результативності);</p> <p>6.2. бенчмаркінг, зорієнтований на конкурентів, що передбачає порівняння продукції та окремих елементів організації різних підприємств однієї галузі;</p> <p>6.3. функціональний бенчмаркінг — орієнтований на порівняння процесів, функцій, технологій, способів організації та управління тощо успішних (передових) підприємств з аналогічними параметрами організації-об'єкта аналізу, що не входять до певної галузі</p>
7.	<p>Моделі та методи аналізу зовнішнього оточення та внутрішнього середовища в системі стратегічного аналізу діяльності підприємства</p> <p>7.1. SWOT- аналіз як метод діагностики процесу прийняття стратегічних рішень.</p> <p>7.2. SNW- аналіз, PEST – аналіз, матриця можливостей та матриця загроз, профіль середовища</p>
8.	<p>Розробка та обґрунтування організаційної побудови та структури управління підприємств, що сприяють стратегії</p> <p>8.1. Розробка організаційної побудови об'єкта досліджень та її характеристика</p> <p>8.2. Розробка структури управління об'єкта досліджень та її характеристика</p>
9.	<p>Формування стратегічного бачення і місії підприємства</p> <p>9.1. Визначення стратегічного бачення і місії підприємства (за допомогою морфологічної матриці та ін методів)</p> <p>9.2. Методи побудови «дерева цілей» підприємства</p>
10.	<p>Аналіз факторів конкурентоспроможності підприємства</p> <p>10.1 Ключові фактори успіху (КФУ) формують конкурентоспроможність об'єкта досліджень</p> <p>10.2. Складання матриці конкурентного профілю та профілю конкурентних переваг.</p>

5. МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

1. До теми «Методи та моделі оцінювання правильності вибору стратегії»

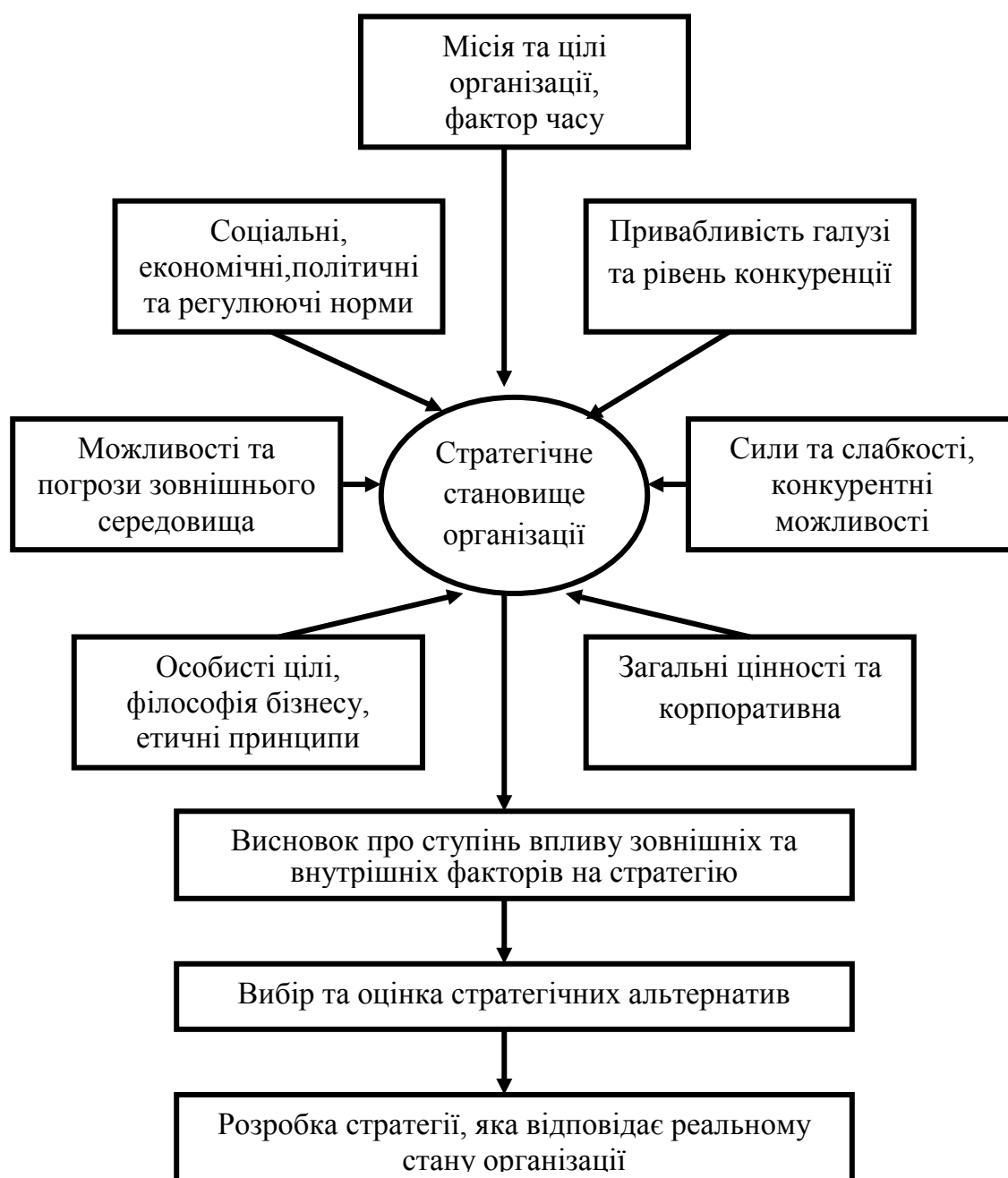


Рис.1. Фактори, що впливають на вибір стратегії

Найбільш поширеною моделлю аналізу можливих стратегічних напрямків є матриця **Ансоффа** (рис.2). Використання цієї матриці дає змогу раціонально розподілити зусилля та ресурси організації, а також визначити характер її дій на ринку. Вибір стратегії залежить від рівня насичення ринку та можливості організації постійно оновлювати виробництво. Розглянемо сутність кожної з

перелічених стратегій, умови їх здійснення, особливості реалізації, а також ефективність використання в практичній діяльності.

Продукти

		Існуючі	Нові
Ринки	Існуючі	Проникнення на ринок (збільшення ринкової долі)	Розробка продукту (нові або поліпшені продукти)
	Нові	Розширення ринку (нові покупці, нові ринкові сегменти або нові території для існуючої продукції)	Диверсифікація (нові продукти для нових ринків)

Рис. 2. Матриця Ансоффа

Стратегію глибокого проникнення на ринок (освоєний ринок - освоєний товар) можна застосувати для ненасичених ринків, де пропозиція значно поступається попиту, і тоді, коли не до кінця використані можливості товару та ринку. Організація прагне збільшити обсяг продажу продукції на освоєних ринках різними способами: шляхом залучення нових споживачів товару, заохочення їх до частішого використання товару або багаторазового споживання, пошук нових можливостей використання; збільшення своєї частки ринку (залучення колишніх клієнтів організацій-конкурентів унаслідок поліпшення товарів або послуг, зміни позиціювання марки, істотного зниження ціни, розширення мережі збуту, стимулювання збуту); захоплення ринку внаслідок придбання організації-конкурента для завоювання її частки ринку; захисту свого положення на ринку (незначні вдосконалення товару та його позиціювання, захисна стратегія ціноутворення, поліпшення мережі збуту).

Стратегія розширення ринку (новий ринок – освоєний товар) полягає у пошуку нових ринків для товару, який вже виробляється. Це може бути експорт продукції чи пошук нових способів розподілу товару. Вважають, що стратегії розвитку ринку базуються здебільшого на вдосконаленні системи збуту і ноу-хау в сфері маркетингу. Для цієї стратегії можливі такі альтернативи: освоєння нових сегментів (пропозиція товарів виробничого призначення споживчому ринку, зміна позиціювання товару, пропозиція товару в іншому сегменті ринку), пошук нових каналів збуту (введення товару в іншу мережу, яка істотно

відрізняється від наявної), територіальна експансія (впровадження в інші регіони країни або інші країни).

Стратегія розроблення (вдосконалення) товару (освоєний ринок – новий товар) передбачає створення нових модифікацій товару для існуючих ринків. Стратегія розвитку товару може бути реалізована в таких варіантах: збільшення кількості функцій або характеристик товару, розширення товарної гама (розроблення нових моделей або варіантів товару з різним рівнем якості), раціоналізація гама товарів (модифікація гама товарів з метою зниження витрат виробництва або збуту).

Стратегія диверсифікації застосовується в тому випадку, коли організація знаходить привабливі для себе можливості поза традиційною сферою діяльності. Наприклад, коли ринок збуту, на якому діє організація, має тенденцію до скорочення, організація змушена освоювати нові види діяльності. Отже, диверсифікація – це стратегія виходу організації на нові для неї сфери діяльності.

Томпсон і Стрікленд запропонували таку матрицю вибору стратегії залежно від: динаміки росту ринку на продукцію (зростання галузі); конкурентної позиції (рис. 3).

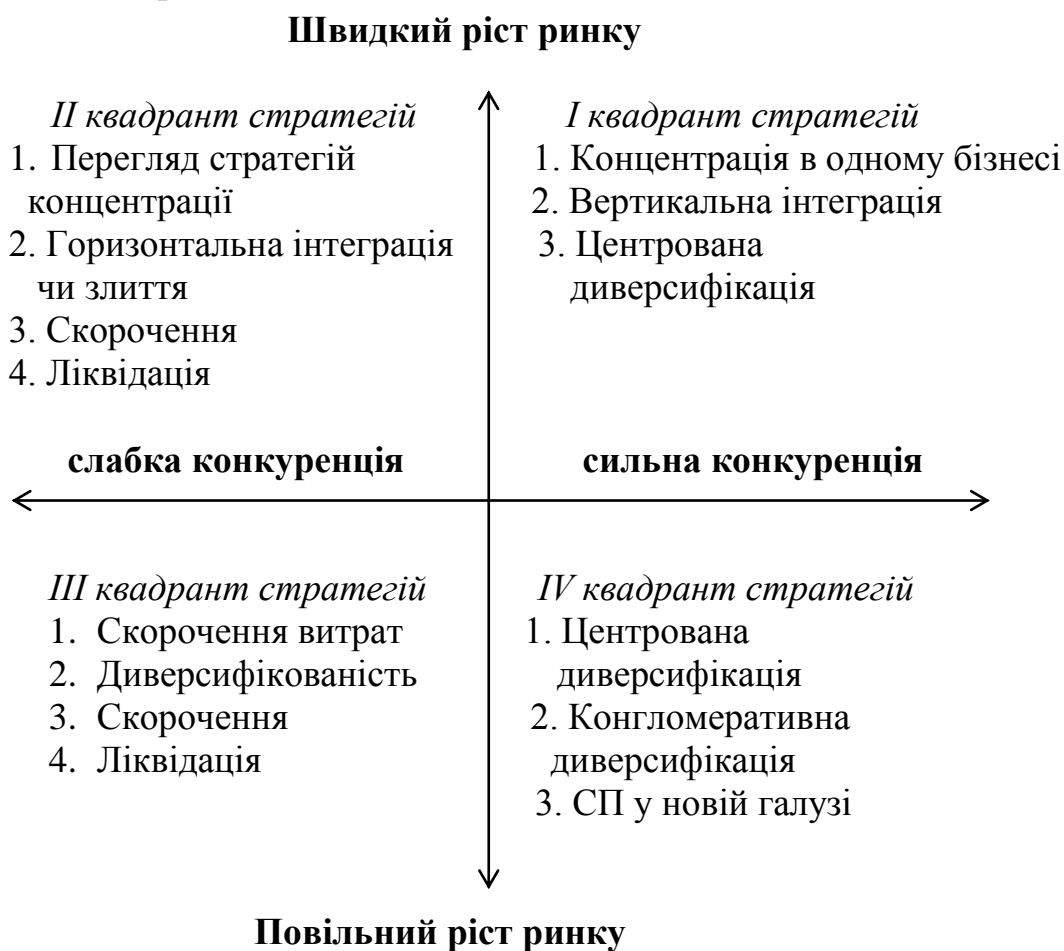


Рис. 3. Матриця вибору стратегії Томпсона-Стрікленда

2. До теми «Зміст та структура стратегічного плану підприємства»:

1. Зміст стратегічного плану підприємства

Вступ являє собою ключ до плану. У ньому відображаються:

- значимість продукції, що випускається підприємством, у міжнародному масштабі, масштабі країни, регіону з точки зору конкурентоспроможності, ресурсозбереження, якості і безпеки використання в споживача; імідж, отримані дипломи, призи, кількість патентів і винаходів, отриманих підприємством;
- основні економічні показники підприємства за п'ять років і на запланований період, скорочена характеристика фондів, капіталу, персоналу;
- показники конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому. Номери і дати одержання сертифікатів;
- основні показники технології, організації, менеджменту в динаміці за минулі роки і на перспективу;
- основні методи, підходи, принципи, застосовувані в системі менеджменту підприємства;
- факти, що підтверджують надійність діяльності підприємства, юридичні й економічні гарантії.

Передмова повинна бути привабливою, короткою, діловою, яскравою, конкретною. Складається вона в останню чергу, після розробки всіх розділів «Стратегія підприємства».

У розділі «Опис підприємства» повинні бути розкриті:

- мета підприємства;
- організаційно-правова форма підприємства;
- особливості Статуту підприємства;
- зв'язки із зовнішнім середовищем, авторитетними партнерами, компаніями;
- організаційна структура підприємства;
- характеристика продукції, що випускаються, їхня конкурентоспроможність на конкретних ринках;
- економічні показники діяльності підприємства за минулий період і на майбутнє й інші зведення, що не представляють комерційну таємницю.

У розділі «Стратегія маркетингу» повинні бути розроблені:

- концепція маркетингу, застосованого підприємством;
- функції і завдання відділу маркетингу;
- технологія і результати стратегічної орієнтації ринку;
- стратегія ціноутворення, прогнози цін на товари фірми;

- стратегія охоплення ринків;
- вибір ресурсної стратегії;
- вибір методів і способів поширення товарів;
- стратегія стимулювання збуту товарів;
- вибір стратегії реклами товару;
- вибір стратегії розвитку підприємства на перспективу;
- нормативи конкурентоспроможності товарів.

У розділі «Стратегія використання конкурентних переваг підприємства» повинні бути описані:

- аналіз факторів макросередовища, інфраструктури регіону і мікросередовища підприємства;
- аналіз стану техніки, технології, організації, кадрів, системи менеджменту підприємства;
- аналіз розділу «Стратегія маркетингу»;
- виявлення конкурентних переваг підприємства;
- вибір і обґрунтування стратегічних факторів конкурентної переваги підприємства;
- адаптація стратегічних факторів і переваги до стратегії підприємства.

У розділі «Стратегія відновлення продукції, що випускається», повинні бути висвітлені:

- результати експертизи розділу «Стратегія маркетингу»;
- стратегія підвищення якості товарів;
- стратегія ресурсозбереження на підприємстві;
- прогноз показників конкурентоспроможності товарів підприємства й основних конкурентів;
- опис наукових підходів, систем, принципів, методів, технологій, що були застосовані при розробці стратегії відновлення продукції, що випускається;
- техніко-економічне обґрунтування інвестиційних проектів, їхнє узгодження.

У розділі «Стратегія розвитку виробництва» повинен бути викладений:

- аналіз організаційно-технічного рівня виробництва;
- аналіз соціального розвитку колективу;
- аналіз стратегій розвитку виробництва;
- аналіз організаційної структури фірми;
- аналіз параметрів «входу» системи і її «виходу»;
- прогнозування перерахованих аспектів стратегії розвитку виробництва;
- техніко-економічне обґрунтування прогнозів.

У розділі «Стратегія забезпечення виробництва» повинні бути висвітлені:

- аналіз якості методичного, інформаційного, ресурсного, правового забезпечення виробництва;
- налагодження оптимальних зв'язків з постачальниками ресурсів, інформації, документів;
- виявлення нових вимог виробництва до «входу» системи;
- техніко-економічне обґрунтування й узгодження заходів щодо реалізації цілей і завдань.

У розділі «Стратегічний фінансовий план» повинні бути розроблені:

- економічні показники (ціна, рентабельність, ефективність) конкретних товарів на конкретних ринках;
- економічні показники функціонування підприємства (обсяг продажів, прибуток, показники використання різних видів ресурсів, загальні економічні показники, стійкість підприємства й ін.);
- прогноз зміни фінансових показників за товарами, ринками, підприємства в цілому.

У розділі «Стратегія міжнародної діяльності» повинні бути описані:

- стратегічні цілі експортера;
- стратегічні цілі імпортера;
- прогнозування і вибір стратегії міжнародної діяльності підприємства;
- лізингові, орендні угоди;
- можливості міжнародного співробітництва і кооперування.

У розділі «Стратегія розвитку системи менеджменту» повинні бути відбиті:

- аналіз якості й ефективності функціонування системи менеджменту фірми за минулі роки;
- виявлення вузьких місць у структурі, змісті і взаємозв'язках компонентів системи менеджменту фірми;
- структурні зміни й удосконалювання функцій менеджменту;
- розвиток комунікацій і системи мотивації.

У розділі «Стратегія природоохоронної діяльності екологічної безпеки» повинні бути викладені:

- аналіз якості природоохоронних заходів за минулі роки;
- дотримання підприємством правових норм екологічного і природоохоронного характеру;
- заходи щодо раціональної витрати відходів виробництва, а також вторинних паливних і енергетичних ресурсів;

- зсув процесів у часі, пов'язаний з великим виділенням шкідливих речовин в атмосферу;
- систему обліку екологічних наслідків прийнятих стратегічних рішень.

У розділі «Забезпечення реалізації стратегії» повинні бути розкриті:

- аналіз існуючої системи реалізації стратегії фірми за останні 5 років;
- виявлення «вузьких» місць в організації процесів (насамперед у частині виконання принципів пропорційності, безперервності, прямоточності, ритмічності часткових процесів) контролю й обліку виконання стратегічних планів, системи мотивації, регулювання;
- розробка нової стратегії забезпечення виробництва нормативно-методичною документацією, кресленнями, проектами й інформацією;
- доведення стратегічних цілей і завдань до виконавців і забезпечення їх необхідними ресурсами;
- підбір, навчання і перенавчання робочих кадрів і працівників апарату управління.

У «Додатку» до «Стратегії підприємства» рекомендується включати такі матеріали:

- характеристика конкурентів (більш докладна, ніж у розділі «Стратегія маркетингу»);
- інструкції, методики, стандарти, описи технологій, програми й інші допоміжні матеріали;
- вихідні дані для розрахунків;
- пояснювальні записки й інші матеріали.

Запропонований склад «Стратегії фірми» і зміст її розділів є зразком.

3. До теми «Моделі та методи аналізу зовнішнього оточення та внутрішнього середовища в системі стратегічного аналізу діяльності підприємства»

Для того, щоб скористатися зовнішніми можливостями, а також виявити внутрішні слабкі сторони, які можуть ускладнити проблеми, пов'язані із зовнішніми небезпеками використовуються спеціальні методи: метод SWOT - аналіз, PEST – аналіз тощо.

Одним з найпопулярніших інструментів стратегічного управління, який дозволяє побудувати стратегічний баланс, і проаналізувати можливі стратегії поведінки підприємства у ринковому середовищі, є SWOT-аналіз. (Назва цього методу утворилася як аббревіатура чотирьох англійських слів: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – SWOT. У перекладі це означає «сильні і слабкі сторони, можливості та загрози». Ці складові об'єктивно існують у середовищі та суб'єктивно оцінюються керівниками організації.

Стратегічний баланс, тобто поєднання негативних і позитивних факторів, що впливають на діяльність компанії як із зовні, так і з середини, допомагає правильно оцінити можливості, які відкриваються перед компанією у майбутньому.

SWOT-аналіз спрямований на визначення (у загальних рисах) корпоративної стратегії компанії з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища одночасно.

SWOT-аналіз має як переваги, так і недоліки, які потрібно знати і враховувати (табл. 1). Позитивні риси SWOT-аналізу у більшості випадків все ж таки переважають негативні, що обумовлює його популярність у сфері стратегічного управління.

Таблиця 1

Переваги та недоліки SWOT-аналізу

Переваги	Недоліки
Систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування	Суб'єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища
Визначення конкурентних переваг та формування стратегічних пріоритетів	Слабка підтримка прийняття конкретних управлінських рішень
Періодична діагностика ринку та ресурсів фірми	Погана адаптація до середовища, що постійно змінюється

Під час вибору оптимальної стратегії для фірми аналітики користуються двома підходами:

- 1) від внутрішніх факторів (сильні і слабкі сторони) до зовнішніх (можливостей розвитку та загроз) - власне SWOT-аналіз;
- 2) від зовнішніх до внутрішніх факторів - TOWS-аналіз.

Обидва підходи взаємно доповнюють один одного. Якщо перший підхід дозволяє з'ясувати, яким чином фірма може впливати на зовнішнє середовище, то другий підхід показує вплив зовнішніх факторів на перспективи діяльності фірми.

Матриця SWOT-аналізу – це своєрідна форма; він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок.

Кожне поле цієї матриці має певні позначення:

- > поле СіМ – поєднання сильних сторін і можливостей;
- > поле СлМ – поєднання слабких сторін і можливостей;
- > поле СіЗ – поєднання сильних сторін і загроз;
- > поле СлЗ – поєднання слабких сторін і загроз.

Фактори, які складають матрицю SWOT-аналізу, обов'язково перевіряються на предмет наявності ефекту синергії (взаємного впливу), внаслідок чого вони можуть бути або посилені, або послаблені.

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	Поле СіМ	Поле СлМ
Загрози	Поле СіЗ	Поле СлЗ

Рис. 5. Матриця SWOT-аналізу

Після перевірки взаємного впливу факторів за допомогою матриці SWOT - аналізу можна визначити чотири види корпоративної стратегії фірми (рис. 3.):

1) стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для реалізації зовнішніх можливостей (стратегія «Максі-Максі»);

2) стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для знешкодження зовнішніх загроз (стратегія «Максі-Міні»);

3) стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми на основі використання зовнішніх можливостей (стратегія «Міні-Максі»);

4) стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми та уникнення зовнішніх загроз (стратегія «Міні-Міні»).

Для того, щоб визначити, який саме різновид стратегії необхідно вибрати, потрібно порівняти внутрішні переваги та слабкості, а також зовнішні можливості та загрози. Якщо сильні сторони фірми переважають слабкі, а ринок надає більше можливостей, ніж створює загроз (клітинка I), рекомендується стратегія «Максі-Максі». У цій ситуації фірма повинна вживати активні дії для зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікації продуктів, виведення на ринок товарів-новинок. Сприятлива фінансова ситуація дозволяє виділяти додаткові кошти на науково-дослідні роботи, збільшувати фінансовий портфель, поглинати дрібних конкурентів тощо.

Стратегія «Міні-Максі» (клітинка II) рекомендується для фірм, у яких переважають слабкі сторони, але які мають сприятливі ринкові можливості. Фірма повинна прагнути посилити конкурентні позиції у тих галузях, де це можливо, з одночасною ліквідацією (продажем) слабких господарських підрозділів. Доцільно концентрувати увагу на зниженні рівня затрат і підвищенні конкурентоспроможності продукції.

Стратегію «Максі-Міні» застосовують ті фірми, які опинилися у досить поганій ситуації (клітинка III). Вони повинні використовувати свої сильні сторони, які переважають, для нейтралізації зовнішніх загроз, а не для зростання, тобто переходити до позиційної оборони. Ці фірми можуть вибірково здійснювати «контратаки» - завойовувати окремі ринкові ніші, але більшість зусиль має спрямовуватися на стримування наступу конкурентів і підготовку до активних дій у майбутньому, коли можливості будуть переважати загрози.

Найгірша доля очікує фірми, що перебувають у клітинці IV. Вони вимушені застосовувати стратегію «Міні-Міні», зміст якої - поступове згортання діяльності, реінвестування коштів в інші галузі тощо. Лише в окремих випадках фірма може ризикнути залишитися, наприклад, з допомогою об'єднання з іншою фірмою.

	П > С	С > П
М > З	Стратегія «Максі-максі» I	Стратегія «Міні-максі» II
З > М	Стратегія «Максі-міні» III	Стратегія «Міні-міні» IV

Рис. 6. Стратегічні рекомендація SWOT-аналізу

Ринкові можливості і загрози значною мірою визначають стратегії підприємств. Залежно від загальноекономічних умов, а також ситуації на ринку в конкретній галузі, майбутня діяльність підприємства може бути як багатообіцяючою, так і безперспективною.

Сутність PEST-аналізу полягає у виявленні й оцінці впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності

підприємства. PEST - це аббревіатура чотирьох англійських слів: P - Politicallegal - політико-правові, E - Economic - економічні, S - Sociocultural - соціокультурні, T - Technological forces - технологічні фактори. Метою PEST-аналізу є відстеження (моніторинг) змін макросередовища за чотирма вузловими напрямками і виявлення тенденцій, подій, невідконтрольних підприємству, але здійснюючих вплив на прийняття стратегічних рішень.

Політичний фактор зовнішнього середовища вивчається в першу чергу для того, щоб мати чітке уявлення про наміри органів державної влади відносно розвитку суспільства й про засоби, за допомогою яких держава припускає запроваджувати в життя свою політику. Аналіз економічного аспекту зовнішнього середовища дозволяє зрозуміти, як на рівні держави формуються й розподіляються економічні ресурси. Для більшості підприємств це є найважливішою умовою їхньої ділової активності. Вивчення соціального компонента зовнішнього оточення спрямоване на те, щоб усвідомити й оцінити вплив на бізнес таких соціальних явищ, як відношення людей до праці і якості життя, мобільність людей, активність споживачів й ін.

Аналіз технологічного компонента дозволяє передбачати можливості, пов'язані з розвитком науки й техніки, вчасно переорієнтовуватися на виробництво й реалізацію технологічно перспективного продукту, спрогнозувати момент відмови від використовуваної технології.

Таблиця 2

PEST-аналіз факторів макросередовища

Політика	P	Економіка	E
1. Урядова стабільність 2. Зміна законодавства 3. Державний вплив на галузі, включаючи частку держвласності 4. Державне регулювання конкуренції в галузі 5. Податкова політика		1. Загальна характеристика економічної ситуації (підйом, стабілізація, спад) 2. Курс національної валюти й ставка рефінансування 3. Рівень інфляції 4. Рівень безробіття 5. Ціни на енергоресурси	
Соціум	S	Технологія	T
1. Демографічні зміни 2. Зміна структури доходів 3. Відношення до праці й відпочинку 4. Соціальна мобільність населення 5. Активність споживачів		1. Державна технічна політика 2. Значимі тенденції в області НІОКР 3. Нові продукти (швидкість відновлення й освоєння нових технологій) 4. Нові патенти	

Порядок проведення PEST-аналізу. Виділяють наступні етапи проведення зовнішнього аналізу:

1. Розробляється перелік зовнішніх стратегічних факторів, що мають високу ймовірність реалізації й впливу на функціонування підприємства.

2. Оцінюється значимість (ймовірність здійснення) кожної події для даного підприємства шляхом присвоєння йому певної ваги від одиниці (найважливіша) до нуля (незначна). Сума значень показника ваги кожного фактора повинна дорівнювати одиниці, що забезпечується нормуванням.

3. Дається оцінка ступеню впливу кожної фактора-події на стратегію підприємства по 5 бальній шкалі: «п'ять» – сильний вплив, серйозна небезпека; «одиниця» – відсутність впливу, загрози. Визначаються зважені оцінки шляхом множення ваги фактора на силу його впливу, і підраховується сумарна зважена оцінка для даного підприємства. Сумарна оцінка вказує на ступінь готовності підприємства реагувати на поточні й прогнозовані фактори зовнішнього середовища.

Таблиця 3

Результати аналізу зовнішніх стратегічних факторів

Зовнішні стратегічні фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
<i>Можливості</i>			
Сприятлива демографічна ситуація	0,05	4	0,20
Розвиток роздрібною мережі	0,10	2	0,20
Державна підтримка малого бізнесу	0,20	5	1,00
Економічна стабілізація	0,15	1	0,15
<i>Загрози</i>			
Посилення державного регулювання	0,15	4	0,60
Конкуренція на внутрішньому ринку	0,10	4	0,40
Нові технології	0,15	2	0,30
Зниження активності споживачів	0,10	2	0,20
Сумарна оцінка	1,0		3,05

У цьому випадку оцінка 3,05 показує, що реакція підприємства на стратегічні фактори зовнішнього середовища перебуває на середньому рівні.

4. До теми «Діагностика внутрішнього середовища підприємства»

Потенціал будь-якого підприємства складається з ресурсної складової, до якої входять: чисельність персоналу, основні виробничі й невиробничі фонди, оборотні фонди і матеріальні запаси, фінансові і нематеріальні ресурси (патенти, ліцензії, інформація, технологія); трудового потенціалу, який визначається можливостями зайнятого персоналу до створення якої-небудь

продукції (освітній, кваліфікаційний, психофізіологічний, мотиваційний, ментальний потенціал); управлінського потенціалу (здібності менеджменту ефективно використовувати ресурси підприємства, приймати оптимальні рішення щодо розвитку організації тощо), інноваційного потенціалу (тобто здібностями підприємства до відновлення виробництва, зміни технології і т.д.); фінансового потенціалу (ліквідність, кредитоспроможність підприємства); інформаційного потенціалу (можливості щодо необхідного інформаційного забезпечення для оперативного прийняття управлінських рішень). Необхідність уведення стратегічного потенціалу і його складових обумовлена насущною вимогою розробки апарата оцінювання застосування сучасних економічних підходів у діяльності підприємств. Оперативне чисельне оцінювання такого потенціалу дозволить виявити приховані резерви в розвитку підприємства і, отже, збільшити віддачу від більш обґрунтованого застосування передового економічного інструментарію.

Стратегічний потенціал – економічні можливості організації, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей. Його здебільшого розглядають як систему взаємопов'язаних елементів, які виконують різні функції для забезпечення реалізації сформованої стратегії. Стратегічний потенціал наділений всіма рисами, які притаманні будь-якій системі: цілісність, цілеспрямованість, складність, взаємозамінність, альтернативність його елементів та взаємозв'язок між ними, самовідтворюваність, гнучкість тощо.

Величина потенціалу визначається в процесі його використання й оцінюється з позицій його результативності. Існують такі підходи до визначення потенціалу організації: ресурсний – визначає величину потенціалу як сукупність виробничих ресурсів, тому величина є вартістю окремих його складових; структурний – передбачає оцінку раціональності структури потенціалу організації (масштаб потенціалу та його окремих частин, залежність від характеру діяльності чи ступеня замкнутості тощо); цільовий – оцінює відповідність наявного потенціалу рівню поставлених цілей, тобто визначає відповідність величини наявного потенціалу оптимальному, достатньому для досягнення стратегічних цілей.

Серед перелічених підходів особливо привабливим є третій, який використовується в процесі формування і реалізації стратегії. Порівняння наявного потенціалу і необхідного для досягнення організацією бажаної мети докорінно відрізняється від кількісної оцінки величини нагромаджених нею ресурсів. Тут не менш важливою є і якісна оцінка, що дає змогу оцінити можливості досягнення певних результатів, створює умови для обґрунтування зміни певних складових потенціалу шляхом розподілу ресурсів між окремими напрямками діяльності. Результати аналізу величини стратегічного потенціалу та

його окремих частин використовуються при визначенні рівня конкурентоспроможності організації. Це досягається різними методами, які відрізняються за процедурою проведення, об'єктивністю оцінки й витратами на їх реалізацію. Серед них найчастіше використовують методи, які ґрунтуються на теорії конкурентних переваг, теорії конкурентоспроможності товару, концепції ЖЦП тощо. Ці методи можна використовувати як кожний окремо, так і в поєднанні, що дає змогу об'єктивніше визначити можливості організації в стратегічній зоні господарювання.

Слід зазначити, що кожне підприємство повинне самостійно розробляти методичні засади для аналізу власного внутрішнього середовища. Головна мета полягає у тому, щоб визначити, чи володіє підприємство достатніми внутрішніми силами, щоб скористатися зовнішніми стратегічними можливостями. Таким чином внутрішній аналіз застосовують для оцінки стратегічного потенціалу підприємства.

Для оцінки стратегічного потенціалу підприємства (тобто його мобілізаційних можливостей, що визначають очікувані характеристики його розвитку за тих чи інших змін навколишнього середовища) використовують комплексний показник потенціалу підприємства (С). Його розрахунок можна здійснити за переліком типових факторів формування мобілізаційних можливостей підприємства в СЗГ по окремим груповим функціональним компонентам його потенціалу і на основі висновків експертів щодо характеру їх впливу на зростання обсягів виробництва та рентабельності підприємства тощо, за схемою (алгоритмом), наведеною в табл. 4.:

Таблиця 4

**Оцінка стратегічного потенціалу (мобілізаційних можливостей)
підприємства**

Фактори оцінки мобілізаційних можливостей (потенціалу) підприємства	Оцінка потенціалу (можливостей) підприємства (в балах)
(і)	(с)
Загальне управління:	
- відповідність системи управління особливостям середовища підприємства; - управління ризиком; - організація впровадження інновацій; - кадровий потенціал; - корпоративна культура, інше	
Фінанси:	
- фінансова стійкість; - ліквідність; - можливість отримання кредитів; - управління грошовими потоками; - податкова оптимізація, інше	

Маркетинг:	
- аналіз ринку; - вибір цільових сегментів ринку; - активність використання методів просування продукції на ринку; - канали руху товарів, інше	
Виробництво:	
- собівартість продукції;	
- управління запасами;	
- матеріально-технічне забезпечення	
- рівень техніки і технології, інше	
НДДКР:	
- кількість інновацій	
- технічний рівень розробок;	
- новизна, інше	
Інші загальні компоненти та їх конкретні чинники	
Всього (як середня арифметична)	

В цьому випадку показник С оцінюється як середньоарифметична бальна оцінка (за шкалою оцінки від 0 до 1 через 0,1) факторів формування мобілізаційних можливостей (потенціалу) підприємства. Характеристика може бути проведена також і за іншою, наприклад, 5-ти чи-10 бальною шкалою. Застосована може бути як проста, так і зважена бальна оцінка факторів і як середньоарифметична, так і сумарна (проста чи зважена) бальна оцінка самого показника стратегічного потенціалу підприємства. Оцінювати мобілізаційні можливості (стратегічний потенціал) підприємства можна як в цілому, так і тільки по окремим груповим функціональним (маркетинг, виробництво, фінанси, організація управління тощо) чи процедурним (діючі чи обрані стратегії) його компонентам.

Крім звичайної оцінки стратегічного потенціалу підприємства за наведеною схемою (алгоритмом), яку використовують і при розрахунку показника конкурентного статусу підприємства, також здійснюють оцінку так званого абсолютного стратегічного потенціалу підприємства. Цей показник дозволяє оцінити стратегічний потенціал підприємства відносно умовно-ідеального підприємства. Абсолютний стратегічний потенціал підприємства визначається шляхом порівняння оцінок даного підприємства з основними конкурентами.

Стійкий фінансовий стан підприємства в ринкових умовах значною мірою обумовлюється його діловою активністю. Ділова активність підприємства проявляється через розширення ринків збуту продукції, підтримання ділової репутації (іміджу), вихід на ринок праці і капіталу тощо.

Ділова активність оцінюється системою показників (коефіцієнтів), які характеризують найважливіші сторони діяльності підприємства:

коефіцієнт оборотності активів – відображена швидкість обороту сукупного капіталу, або скільки грошових одиниць реалізованої продукції припадає на одну грошову одиницю активів;

коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (коштів у розрахунках) – показує кількість оборотів дебіторської заборгованості;

коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості – характеризує залучені кошти, які підлягають поверненню;

коефіцієнт оборотності власного капіталу - відображає швидкість обороту вкладеного власного капіталу.

Таблиця 5

Динаміка показників ділової активності капіталу

Показник			Відхилення (+,-)
Оборотність активів, ресурсівддача			
Оборотність дебіторської заборгованості			
Оборотність кредиторської заборгованості			
Оборотність обігових засобів			
Оборотність власного капіталу			
Фондовіддача			
Співвідношення виручки від реалізації та поточних пасивів			

За допомогою показників рентабельності оцінюють можливості підприємств задовольняти потреби розширеного відтворення, та здійснювати капіталовкладення за рахунок внутрішніх джерел фінансування..

Таблиця 6

Динаміка показників рентабельності капіталу

Показник			Відхилення (+,-)
Рентабельність активів за чистим прибутком			-
Рентабельність власного капіталу			-
Період окупності активів			-
Період окупності власного капіталу			-

Коефіцієнт рентабельності активів, характеризує рівень прибутку, що створюється всіма активами підприємства, які перебувають у його використанні згідно з балансом і показує скільки прибутку припадає на 1 грн. активів.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (фінансова рентабельність) характеризує рівень прибутковості власного капіталу, вкладеного в дане підприємство, тому найбільший інтерес представляє для наявних і потенційних

власників й акціонерів й є одним з основних показників інвестиційної привабливості підприємства, тому що його рівень показує верхню межу дивідендних виплат (показує величину одержаного прибутку в розрахунку на одну гривню капіталу власників).

Термін окупності показує, за який період будуть компенсовані чистим прибутком інвестовані в активи кошти, тобто за який термін окупляться всі активи підприємства, враховуючи досягнутий їх рівень рентабельності за аналізований період.

Підприємство, яке є прибутковим і фінансово стійким, має перспективи стабільного економічного зростання. Підприємство, яке є прибутковим, але не є фінансово стійким, найбільш імовірно в майбутньому матиме фінансові проблеми, зумовлені нестачею коштів для здійснення поточних витрат, затримками в розрахунках із постачальниками-кредиторами та акціонерами, труднощами при погашенні банківських позик та емітованих підприємством боргових зобов'язань.

На прикладі табл. 6 розглянемо оцінку ринкової стійкості підприємства через структуру джерел фінансування (на кінець року). Наявність робочого функціонуючого капіталу означає не лише здатність платити поточні борги, а можливість розширити виробництво.

Таблиця 7

Оцінка ринкової стійкості через структуру джерел фінансування

Показник			Відхилення (+,-) Напрямок змін
Власні обігові кошти тис. грн.			рекомендується збільшення
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами ($Kз.в.к$)			рекомендується збільшення; рекомендується значення: $Kз.в.к > 0,1$; $Kз.в.к = 0,2$
Маневреність робочого капіталу ($Mr.к$)			рекомендується зменшення; збільшення запасів призводить до уповільнення оборотності обігових коштів, в умовах інфляції - до залучення дорогих кредитів, що зменшує платоспроможність підприємства
Маневреність власних обігових коштів ($Mв.о.к$)			рекомендується збільшення: частка абсолютно ліквідних активів у власних обігових коштах; забезпечує свободу фінансового маневру \$
Коефіцієнт забезпечення запасів власними обіговими коштами ($Kзан$)			рекомендується збільшення
Коефіцієнт покриття запасів ($Kn.з$)			рекомендується збільшення

Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) (<i>Кавт</i>)			рекомендується збільшення; має бути $K_{авт} \geq 0,5$
Коефіцієнт фінансової залежності (<i>Кф.з</i>)			рекомендується зменшення; показник, нормативне значення $K_{ф.з} = 2$
Коефіцієнт маневреності власного капіталу (<i>Км</i>)			рекомендується збільшення, має бути $K_m > 0,1$
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу (<i>Кп.к</i>)			рекомендується зменшення; згідно з вимогами до показника <i>Кавт</i> критичне значення $K_{п.к} < 0,5$
Коефіцієнт фінансової стабільності (<i>Кф.с</i>)			нормативне значення $K_{ф.с} > 1$, перевищення власних коштів над позиковими свідчить про фінансову стійкість підприємства
Показник фінансового левериджу (<i>Фл</i>)			рекомендується зменшення; має бути $\Phi_l < 0,25$
Коефіцієнт фінансової стійкості (<i>Кф.с</i>)			має бути $K_{ф.с} = 0,85-0,90$

Фінансовий стан підприємства з позиції короткострокової перспективи оцінюється показниками ліквідності та платоспроможності, які в загальному вигляді характеризують його спроможність своєчасно і в повному обсязі здійснювати розрахунки за короткостроковими зобов'язаннями перед контрагентами.

Таблиця 8

Коефіцієнти ліквідності (платоспроможності) балансу

Коефіцієнти ліквідності балансу			Відхилення (+,-) Напрямок змін
Коефіцієнт ліквідності поточної (покриття) (<i>Кл.п</i>)			рекомендується збільшення; критичне значення $K_{л.п} = 1$; при $K_{л.п} < 1$ підприємство має неліквідний баланс.
Коефіцієнт ліквідності абсолютний (<i>Кл.а</i>)			рекомендується збільшення має бути $K_{л.а} = 0,2-0,25$
Коефіцієнт ліквідності швидкої (<i>Кл.ш</i>)			рекомендується збільшення, має бути $K_{л.ш} \geq 1$; у міжнародній практиці $K_{л.ш} = 0,7 - 0,8$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує ту частину короткотермінових фінансових зобов'язань підприємства, яка може бути сплачена за рахунок першокласних ліквідних активів (грошових коштів та їх еквівалентів), тобто спроможність підприємства негайно погасити свою короткотермінову кредиторську заборгованість.

Коефіцієнт ліквідності швидкої показує, скільки одиниць найбільш ліквідних активів припадає на одиницю термінових боргів. Теоретично оптимальна величина 0,7–0,8.

Платоспроможність означає наявність у підприємства грошових коштів та їх еквівалентів, достатніх для своєчасного погашення своїх боргових зобов'язань. Таким чином, основними ознаками платоспроможності є: наявність у достатньому обсязі коштів на розрахунковому рахунку; відсутність простроченої кредиторської заборгованості.

Також слід визначити і детальніше розглянути беззбитковий обсяг виробництва підприємства, хоч це і не найточніша методика, але вона дає змогу оцінити теперішній стан підприємства і вже відштовхуючись від цього планувати його подальшу діяльність.

Визначення беззбиткового обсягу виробництва дає змогу керівництву визначити критичні рівні випуску, наприклад рівень, при якому прибуток буде максимальним, або рівень, при якому не буде ні прибутку, ані збитків. Такий обсяг реалізації називають безприбутковим оборотом, або точкою беззбитковості, а також «критичною точкою», «порогом рентабельності». Щоб забезпечити цю рівноважну ситуацію, необхідно, щоб потрібна величина маржинального доходу відповідала сумі постійних витрат.

Аналіз беззбитковості, що ґрунтується на залежності між доходами (виручкою) від реалізації продукції, витратами та прибутком за короткий період, тобто період, протягом якого вихід продукції підприємства обмежений рівнем наявних на конкретний час в її розпорядженні діючих виробничих потужностей.

Протягом короткого часу залучення одних ресурсів може зрости, залучення інших – ні. Наприклад, можна організувати додаткове постачання сировини, залучити некваліфіковану робочу силу, але для збільшення виробничих потужностей обладнання знадобиться час.

Таким чином, протягом короткого періоду часу випуск продукції обмежений, тому що виробничі потужності підприємства не можуть бути збільшені. Для скорочення виробничих потужностей також необхідний час, тому протягом короткого періоду часу підприємство повинне працювати, використовуючи відносно постійні запаси виробничих ресурсів.

Метою проведення аналізу беззбитковості в нашому випадку є оцінка: прибутковості певного виду продукції; прибутковості інвестицій при нарощуванні основного капіталу тощо.

Розрахунок безбиткового обсягу виробництва і реалізації продукції

Показники	Умовні позначення	Вид продукції	Вид продукції	Вид продукції
Кількість виробленої продукції, ц	K			
Виробничі витрати, всього, тис. грн.:	B_v			
В т.ч. постійні витрати	B_n			
змінні витрати	B_z			
Частка постійних витрат, %	$ПВ_n$			
Виробнича собівартість 1 ц реалізованої продукції, грн.	B_c			
Витрати по реалізації 1 ц продукції, грн.	$B_p = П_c - B_c$			
Повна собівартість 1 ц реалізованої продукції, грн.	$П_c$			
Виробничі витрати на одиницю продукції, грн.:				
постійні витрати	$П_v$			
змінні витрати	$З_v$			
Ціна реалізації 1 ц. продукції, грн.	$Ц$			
Маржинальний дохід від одиниці продукції, грн.	$МД = Ц - З_v$			
Безбитковий обсяг виробництва продукції, ц	$Об = B_n \div МД;$			
Виручка при безбитковому обсягу виробництва продукції, тис. грн.	$B_b = Об \times Ц;$			
Фактична виручка від реалізації продукції, тис. грн.	B_f			
Зона економічної безпеки, %	$Зб = \frac{B_f - B_b}{B_f} \times 100.$			
Критична ціна, грн./ц	$K_c = (B_n/K) + З_v =$ B_c			
Критичний рівень постійних затрат при критичній ціні реалізації, тис. грн.	$= B_n$			
Критичний рівень постійних затрат при реальній ціні реалізації, тис. грн.	$= K \times МД$			

5. До теми «Використання матриць для оцінювання стратегічної позиції підприємства»

Стратегічна позиція підприємства – це його існуюче та бажане у перспективі місце на ринку, яке забезпечує досягнення стратегічних цілей з урахуванням впливу сукупності взаємодіючих факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Значення аналізу стратегічної позиції підприємства полягає у наступному:

- стратегічна позиція підприємства визначає склад його стратегічного набору і відповідно зміст стратегічних змін;
- стратегічна позиція визначає умови реалізації стратегій підприємства і впливає на ефективність їх здійснення;
- аналіз стратегічної позиції дозволяє вчасно пристосуватися до змін динамічного середовища і спрогнозувати тенденції зміни його факторів у майбутньому;
- аналіз стратегічної позиції дозволяє коригувати стратегічні орієнтири підприємства;

Аналіз стратегічної позиції підприємства дозволяє визначити напрямки і області оптимізації стратегічних рішень. Для підприємств середнього і малого бізнесу стратегічне управління є такою ж необхідністю, як і для великих компаній. У конкурентному середовищі неможливо обійтися без наукових методів аналізу стратегічної позиції і перспектив розвитку, оскільки зростання від невеликої фірми до стабільної великої компанії може відбуватися лише за умови мобілізації усіх ресурсів і формування виключних конкурентних переваг.

Для аналізу підприємства використовують *метод SPACE*, який найкраще адаптований для потреб підприємств середнього та малого бізнесу. Для оцінювання стратегічного становища підприємства все частіше використовується SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation). Це – комплексний метод, призначений для оцінювання ситуації та вибору стратегій. Його привабливість пояснюється також і тим, що дає можливість проаналізувати наявну стратегію організації навіть тоді, коли вона існує у неявному вигляді. Річ у тім, що підприємство завжди має певну стратегію, вона складається несвідомо, а тому, як правило, необґрунтована належним чином. Більш того, керівники іноді приймають рішення, що суперечать їй, витрачаючи час та гроші на боротьбу «із самим собою», тоді як потрібно скористатися прийомами й методами стратегічного аналізу та управління.

Автори методу SPACE-аналізу пропонують застосовувати багатокритеріальний підхід, який дозволяє здійснювати ідентифікацію, пошук

репрезентативної вибірки характеристик, їх об'єднання у групи, присвоєння їм конкретних оцінок (вагових коефіцієнтів) у межах присвоєної шкали.

У методі SPACE передбачено виділення чотирьох груп критеріїв (характеристик) оцінки діяльності підприємства:

- фінансова сила підприємства (ФС);
- конкурентоздатність підприємства і його становище на ринку (КП);
- привабливість сектору галузі, у якому (якій) функціонує підприємство (ПС);
- стабільність сектора (галузі), у якому (якій) функціонує підприємство (СТ);

1. При формулюванні критеріїв оцінки береться до уваги специфіка конкретного підприємства, завдання, що стоять перед ним, виробничі можливості, а також прийнята на підприємстві система орієнтирів і цінностей. Формулювання критеріїв, їх оцінка та визначення рекомендованої стратегії вимагають ґрунтовних знань як методології стратегічного аналізу, так і специфіки галузі та бізнесу підприємства. Тому для аналізу за методом SPACE залучаються висококваліфіковані експерти з числа внутрішніх чи зовнішніх консультантів.

2. Кожен з критеріїв оцінюється за 10-ти бальною шкалою (з урахуванням багатьох факторів), далі кожному критерію надається відповідна вага (сума усіх ваг по групі повинна дорівнювати 1).

3. Далі розраховуються інтегральні оцінки по кожному критерію, а потім по групі.

4. На наступному етапі отримані результати позначають на системі координат (рисунок), в якій кожна половина осей x і y відображає відповідну групу критеріїв.

5. Для того, щоб визначити вектор рекомендованої стратегії, потрібно знайти координати точки $P(x, y)$, які визначаються за формулами:

$$\begin{aligned}x &= ПС - КП, \\y &= ФС - СТ\end{aligned}$$

З'єднавши цю точку з початком координат, отримуємо вектор, який вказує на рекомендований вид стратегії.

Для того, щоб визначити вектор рекомендованої стратегії, потрібно знайти координати точки $P(x, y)$ за формулами:

$$\begin{aligned}x &= ПС - КП = 8,7 - 5,9 = 2,8; \\y &= ФС - СТ = 5,1 - 7,5 = -2,4\end{aligned}$$

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE

Критерії	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
<i>Фінансова сила підприємства - ФС</i>			5,1
1. Виробничі витрати	5	0,4	2,0
2. Рентабельність вкладеного капіталу	5	0,2	1,0
3. Стабільність отриманого прибутку	5	0,3	1,5
4. Ліквідність	6	0,1	0,6
<i>Конкуренездатність підприємства - КП</i>			5,9
1. Частка підприємства на ринку	8	0,3	2,4
2. Можливість впливати на рівень цін і витрат	5	0,3	1,5
3. Рентабельність продажу	5	0,4	2,0
<i>Привабливість галузі - ПС</i>			8,7
1. Характеристика конкурентної ситуації у галузі	9	0,3	2,7
2. Суспільна привабливість галузі	9	0,4	3,6
3. Використання виробів галузі в інших галузях	8	0,3	2,4
<i>Стабільність галузі - СТ</i>			7,5
1. Тривалість життєвого циклу галузі	9	0,4	3,6
2. Ступінь інновативності галузі	6	0,3	1,8
3. Стабільність рентабельності	7	0,3	2,1

Отримані результати позначаються на прямокутній системі координат, в якій кожна половина осей x і y відображає відповідну групу критеріїв (рис. 7). Згідно рекомендацій, отриманих за допомогою методу SPACE використовує стратегію, що знаходиться в секторі конкурентної стратегії. Вектор рекомендованої конкурентної стратегії передбачає, що підприємство досягає низьких витрат на виробництво і реалізацію своєї продукції, внаслідок чого може за рахунок більш низьких цін на аналогічну продукцію завоювати більшу частку ринку. Підприємства, які реалізують такий тип стратегії, повинні мати оптимальні організацію виробництва та постачання, технологію, НДДКР, систему розподілу, щоб досягти найменших витрат. Маркетинг за такої стратегії не має бути високорозвиненим. Якщо споживачі не вважають продукцію підприємства порівнянною з продукцією конкурентів або прийнятною, лідеру доведеться встановлювати знижки на ціни, щоб ослабити своїх конкурентів, що приведе до лідерства.

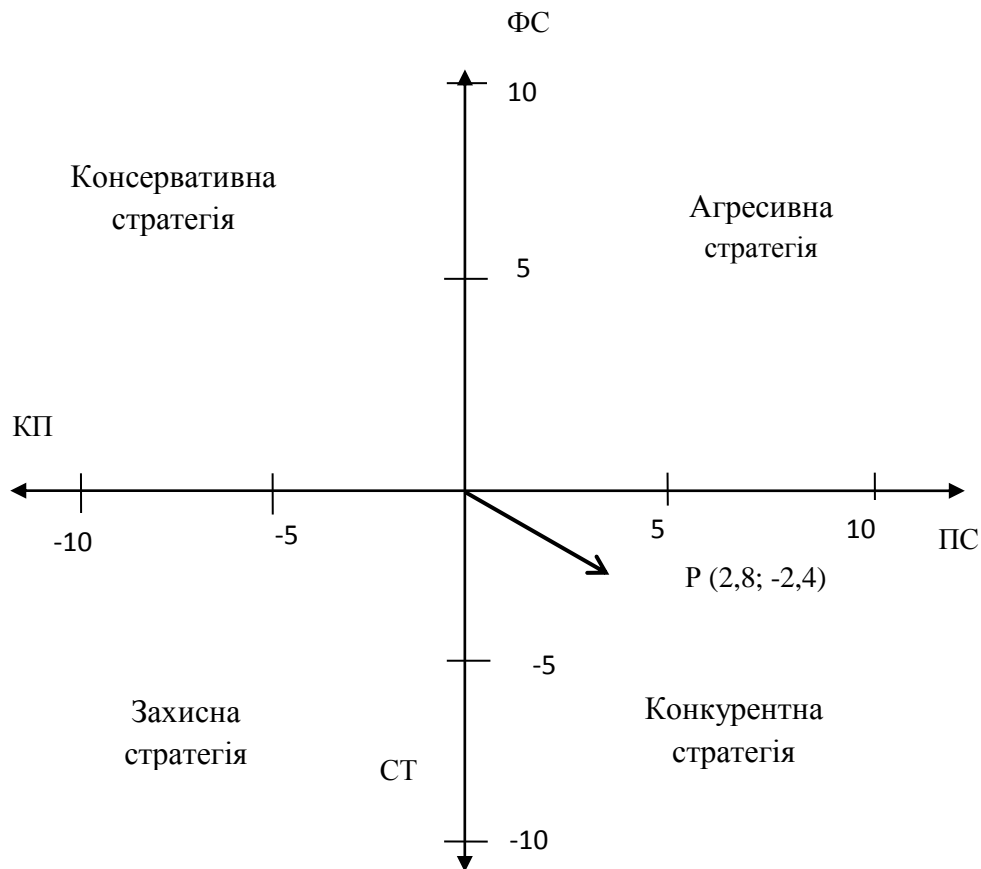


Рис. 7. Побудова вектора рекомендованої стратегії за методом SPACE

Стратегія «лідерство в ніші» зумовлює концентрацію зусиль підприємства на потребах обраного ринкового сегменту або конкретної групи покупців без прагнення охопити весь ринок. Мета полягає в задоволенні потреб цільового сегмента на кращому рівні, ніж конкуренти. Така стратегія може спиратись як на диференціацію продукту, так і на лідерство у витратах або й на те, і на інше, але лише в межах цільового сегмента. Стратегія «лідерства в ніші» дає змогу захопити велику частку ринку в цільовому сегменті, але завжди призводить до малої частки ринку в цілому.

6. ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ, ЩО ВІНОСЯТЬСЯ НА САМОСТІЙНУ РОБОТУ

1. Аналіз проблем стратегічного розвитку підприємства.
2. Вибір і збалансування стратегічних зон господарювання.
3. Використання сучасних інформаційних технологій в стратегічному управлінні підприємством.
4. Управління проектами, інноваціями на підприємстві.
5. Управління процесом виконання стратегії.
6. Особливості застосування стратегічного управління аграрними підприємствами.

7. Розробка інвестиційних проектів.
8. Розробка системи матеріальної підтримки стратегії.
9. Розробка системи управління якістю продукції (послуг).
10. Стратегія використання людського потенціалу.
11. Розробка антикризових стратегій.
12. Розробка стратегії ресурсозбереження.
13. Опір змінам. Стилї проведення стратегічних змін.
14. Створення бюджету підприємства та ув'язка його зі стратегією.
15. Політика і процедури, правила які сприяють реалізації стратегії.
16. Розробка систем винагороди, що сприяють стратегії.
17. Стратегії для організацій в нових галузях.
18. Стратегії для організацій, які знаходяться в стадії зрілості.
19. Стратегії для організацій, які знаходяться в стадії занепаду.
20. Основні етапи процесу організаційного проектування. Створення структури стратегічного типу.
21. Наступальні і захисні стратегії в конкуренції.
22. Етичні структури організації. Формування етичних норм і цінностей.
23. Труднощі проведення стратегічних змін в організації. Методи подолання опору змінам.
24. Галузеві і ринкові фактори успіху.
25. Стратегія розробки нового продукту (товару).
26. Міжнародні і глобальні стратегії.
27. Бенчмаркінг як метод конкурентного аналізу.
28. Ресурси і компетенції або відмінні особливості організації.
29. Аудит людських ресурсів.
30. Значення маркетингу в стратегії фірми.
31. Аналіз господарського портфелю підприємства.
32. Філософія забезпечення якості.
33. Стратегічна вразливість та гнучкість.
34. Вибір стратегії ресурсозбереження.
35. Інформаційна система стратегічного управління.
36. Цілі та принципи стратегічного планування.
37. Мистецтво мотивації.
38. Побудова системи взаємодії людини та організаційного оточення.
39. Технологія розробки стратегічних планів.
40. Характеристика методів аналізу конкурентів (матриця конкурентного профілю, анкета для аналізу конкуренції у галузі та конкурентів та ін.).
41. Визначення «стратегічної групи конкурентів», загальні характеристики.
42. "Дерево цілей" підприємства: поняття та методи його побудови.

43. Поняття стратегічної прогалини та специфічні напрямки процесу її заповнення.
44. Види продуктових стратегій, їх переваги та недоліки.
45. Види ресурсних стратегій та методи обґрунтування.
46. Функціональні стратегії: сутність, методи обґрунтування.
47. Аналіз методів впровадження організаційних змін (примушування, адаптація, криза, управління опором: формування "стартового майданчика", досягнення "атмосфери підтримки", використання влади й адміністративного впливу; роз'яснення і переконання, заохочення і залучення в процес змін).
48. Об'єкти та вимоги до обліку і контролю в стратегічному управлінні.
49. Стратегічний контроль та його вплив на коригування стратегічних планів.

7. ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

Індивідуальне навчально-дослідне завдання (ІНДЗ) передбачає: систематизацію, закріплення, розширення теоретичних і практичних знань із дисципліни і застосування їх при вирішенні конкретних виробничих завдань; розвиток навичок самостійної роботи з літературними джерелами і звітністю підприємства.

Виконане ІНДЗ здобувач надає наприкінці семестру, але не пізніше терміну проведення підсумкового модульного контролю. Оцінка за виконання ІНДЗ враховується при виставленні загальної оцінки з дисципліни.

Тематика ІНДЗ має носити проблемний характер. Здобувач самостійно обирає тему і зміст роботи з обов'язковим її узгодженням з викладачем. У протилежному випадку тема має бути запропонована викладачем. У процесі виконання ІНДЗ здобувач має опрацювати не менше 30 літературних джерел з посиланнями на використання певної інформації з них у тексті роботи. При цьому робота має носити творчий характер і бути спрямованою на вирішення певної проблеми, або на висловлення особистого погляду автора роботи на питання, що розглядається в роботі.

Індивідуальне завдання складається з: титульної сторінки; змісту; вступу; основної частини; висновків; списку використаної літератури; додатків до індивідуального завдання (при необхідності).

Вступ має розкривати актуальність обраної студентом теми, її проблематику, мету написання роботи.

Основна частина роботи повинна містити обґрунтування теоретичної база обраної проблеми, дається огляд літературних джерел, нових розробок, опублікованих статистичних даних із посиланням на джерела, іншої

інформації, пов'язаної з темою; розробка конкретних рекомендацій, пропозицій, моделей розвитку та діяльності організації на базі основних теоретичних положень, методичних підходів, методичного інструментарію.

Висновки мають включати обґрунтовані висновки здобувача щодо досягнення мети роботи, рекомендації до вдосконалення діяльності підприємства.

Джерела можна розміщувати одним із таких способів: у порядку появи посилань у тексті (найбільш зручний для користування і рекомендований при написанні дипломних робіт), в алфавітному порядку прізвищ перших авторів або заголовків, у хронологічному порядку.

Обсяг ІНДЗ повинний становити в друкованому варіанті 30 сторінок.

Тематика ІНДЗ

1. Стратегічний план (бізнес - план) діяльності підприємства.
2. Роль стратегічного бачення та місії в управлінні підприємством.
3. Управління підприємством в умовах кризи.
4. Мотиваційне забезпечення процесу реалізації стратегії.
5. Бізнес – моделі та стратегії в електронній комерції.
6. Стратегічний аналіз конкурентних позицій підприємства.
7. Стратегічний аналіз життєвого циклу бізнесу.
8. Методи проведення діагностики стратегічних факторів зовнішнього середовища.
9. Бенчмаркінг як метод конкурентного аналізу.
10. Вибір стратегії діяльності підприємства в умовах ринкової економіки.
11. Сутність стратегічного та оперативного контролінгу.
12. Вибір стратегії підприємства за допомогою моделі Бостонської Консалтингової групи — модель БКГ "Зростання галузі/ Частка ринку".
13. Визначення рекомендованої стратегії за допомогою методу SPACE методу.
14. Ефект синергізму, його сутність і типи.
15. Модель GE/McKinsey — матриця ринкової привабливості і конкурентних позицій.
16. Модель Shell/DPM — матриця спрямованої політики.
17. SWOT - аналіз як метод діагностики процесу прийняття стратегічних рішень.
18. Визначення стратегічного потенціалу підприємства: сутність, складові та методологія.

19. Стратегічний аналіз інвестиційних проектів.
20. Прийняття стратегічних рішень в умовах обмеженої інформації та невизначеності.
21. Стратегія виживання господарюючого суб'єкту.
22. Особливості формування стратегій диверсифікації діяльності аграрних підприємств.
23. Стратегія розвитку аграрного сектору України.
24. Якісні методи прогнозування.
25. Оцінка конкурентоспроможності підприємства
26. Особливості стратегії міжнародної діяльності підприємства.
27. Соціальна стратегія розвитку підприємства.

8. ПИТАННЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ ЕКЗАМЕНУ (ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ)

1. Переваги стратегічно орієнтованих підприємств та загальні принципи їх стратегічної діяльності.
2. Сутність стратегії. Ієрархія формування стратегій.
3. "Стратегічний набір" як система стратегій, визначення "стратегічного набору" підприємства.
4. Типологія стратегій та їх характеристика.
5. Визначення поняття «стратегія». Філософська та організаційно-управлінська концепції стратегії.
6. Види ресурсних стратегій та методи обґрунтування.
7. Сутність та характеристика функціональних стратегій.
8. Стратегії концентрованого росту.
9. Стратегії інтеграції.
10. Стратегії диверсифікації. Фактори, що обумовлюють диверсифікацію.
11. Стратегії скорочення.
12. Сутність і значення процесу стратегічного управління. Основні етапи процесу стратегічного управління.
13. Виникнення і етапи розвитку стратегічного управління як науки. Сучасні підходи до визначення стратегічного управління.
14. Порівняння різних видів управління. Особливості стратегічного управління.
15. Проблеми використання теорії стратегічного управління в процесі розвитку українських підприємств.
16. Принципи, передумови застосування стратегічного планування на підприємстві.
17. Стратегічне планування як складова стратегічного управління.

18. Структура стратегічного плану та моделі стратегічного планування.
19. Сутність та принципи планування стратегій.
20. Система стратегічного планування на підприємстві: бар'єри та методи їх подолання.
21. Основні підходи до розуміння середовища господарської організації.
22. Зовнішнє середовище організації, його властивості.
23. Макрооточення організації. Особливості вивчення.
24. Безпосереднє оточення організації.
25. Методи та моделі для проведення стратегічної діагностики середовища підприємства.
26. Сутність, основні елементи та етапи застосування SWOT-аналізу.
27. Визначення ключових факторів успіху (КФУ) підприємства залежно від специфіки галузевого середовища.
28. Ризики ринкового середовища та їх роль у стратегічному управлінні підприємством.
29. Внутрішнє середовище організації. Компоненти і цілі внутрішнього аналізу.
30. Поняття «стратегічного потенціалу» підприємства.
31. Елементи стратегічного потенціалу підприємства та фактори впливу на його формування і розвиток.
32. Методи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства.
33. Ресурсний аналіз. Моделі ресурсного аналізу.
34. Аналіз компетенцій організації.
35. Ресурси та компетенції, як носії конкурентних переваг підприємства.
36. Сутність, класифікація та основні характеристики конкурентних переваг підприємства.
37. Характеристика методів аналізу конкурентів (матриця конкурентного профілю, анкета для аналізу конкуренції у галузі та конкурентів та ін.).
38. Аналіз видів діяльності з використанням ціннісного ланцюжка.
39. Роль, значення, сутність та місце мети у стратегічному управлінні
40. Суть і значення місії. Фактори розробки місії.
41. Цілі. Класифікація цілей підприємства.
42. Ієрархія формування цілей. Вимоги, що ставляться до цілей.
43. Поняття «портфель підприємства» у стратегічному управлінні та мета його розробки.
44. Сутність портфельної стратегії підприємства та її різновиди.
45. Стратегічна позиція підприємства та стратегічні зони господарювання (СЗГ): поняття та характеристика.

46. Стратегічна сегментація ринку в процесі управління стратегічною позицією підприємства.
47. Використання матриці «БКГ» для оцінювання стратегічної позиції підприємства та визначення стратегічно перспективних для нього напрямів розвитку/ дій на ринку.
48. Використання матриці МакКінсі для оцінювання стратегічної позиції підприємства та визначення стратегічно перспективних для нього напрямів розвитку/ дій на ринку.
49. Використання матриці «Shell» - DPM, моделі ADL для оцінювання стратегічної позиції підприємства та визначення стратегічно перспективних для нього напрямів розвитку/ дій на ринку
50. Критерії (фактори) вибору стратегічних альтернатив.
51. Використання матричних моделей (І. Ансоффа, М. Портера та інших) у процесі генерування стратегій підприємства.
52. Поняття стратегічної прогалини.
53. Основні умови реалізації стратегії.
54. Характеристика системи соціально-психологічного супроводження стратегічних змін.
55. Мотивація персоналу в процесі реалізації стратегії.
56. Моделі організаційної культури та специфіка керівництва в системі стратегічного управління.
57. Умови реалізації стратегії, пов'язані з управлінською структурою.
58. Поняття стратегічної інформації. Джерела стратегічної інформації і методи її отримання.
59. Мета та завдання стратегічного контролю в управлінні діяльністю підприємства.
60. Критерії та показники ефективності стратегій.
61. Суть стратегічних змін та визначення їх рівня.
62. Причини опору організаційним змінам.
63. Шляхи подолання стереотипів, що загрожують змінам.
64. Стратегія й конкурентні переваги. Види конкурентних переваг продукту.
65. Підхід М.Портера до визначення загальноконкурентних стратегій.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

Основні

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф.– Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко.- 2-ге вид., виправл. і допов. – К.: Центр навч. л-ри, 2004. – 400 с.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский – М.: Гардарики, 2000. – 296 с.
4. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль. – Пер. с англ.; под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 1999. – 560 с.
5. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник / І. А. Ігнат'єва. – К.: Каравела, 2008.- 480с.
6. Зайцев Л.Г., Стратегический менеджмент: учебник/ Л.Г Зайцев, М.И. Соколова. – М.: Экономист, 2005. - 416с.
7. Забродська Л.Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії / Л.Д. Забродська. – Х.: Консум, 2004.- 208 с.
8. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: учебное пособие для вузов / А.Т. Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2002.- 415с.
9. Клівець П.Г. Стратегія підприємства: навчальний посібник / П.Г. Клівець . – К.: Академвидав, 2007. – 320 с.
10. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник/ Г.І. Кіндрацька. – К.: Знання, 2006. – 365 с.
11. Кэмпбел Д. Стратегический менеджмент. Учебник / Д. Кэмпбел., Дж. Стоунхаус, Д. Хьюстон.- Пер. с англ. – М.: ООО «Перспект-83», 2003. – 336 с.
12. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент / Ф. Котлер. – Пер.с англ.; Под ред. О.А.Третьяк, А.А.Волковой, Ю.Н.Каптуревского. – СПб.: Питер, 2000. – 896 с.
13. Клименко С.М. Управление конкурентоспособностью предприятия: навчальний посібник / С.М. Клименко, О.С Дуброва, Д.О Барабась. – К.: КНЕУ, 2006. – 527с.
14. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие для ВУЗов/ А.Н. Люкшинов. – М.: Юнити-Дана, 2000. – 375с.
15. Мартиненко М.М. Стратегічний менеджмент: підручник /М.М. Мартиненко, І.А. Ігнат'єва. – К.: Каравелла, 2006. – 320 с.
16. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент/ В.Д.Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: ИНФРА- М, 2000. – 288с.

17. Мізюк Б.М. Стратегічне управління: підручник. / Б.М. Мізюк. – Львів: Магнолія, 2007. – 387 с.
18. Немцов В.Д., Стратегічний менеджмент: підручник / В.Д. Немцов, А.Е. Довгань. – К.: КНЕУ, 2001. – 560с.
19. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Г. В. Осовська, О.Л. Іщук, І. В. Жалінська. – К.: Кондор, 2003.- 194с.
20. Поделинская И.А. Стратегическое планирование: учебное пособие / И.А. Поделинская, М.В. Бянкин – Улан-Уде: Издательство ВСГТУ, 2005. – 55 с.
21. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навчальний посібник/ К.І. Редченко. – Видання друге, доповнене. – Львів, «Новий світ-2000», 2003. – 272 с.
22. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія / І. В. Смолін. - К.: КНТЕУ, 2004. – 346с.
23. Таран О.М. Стратегічне управління: навч. посібник/ О. М. Таран. –Харк. нац. аграрн.ун-т. -Х., 2004. –145 с.
24. Таран О.М. Стратегічне управління: навч. посібник/ О.М. Таран, Н. В. Кондратюк. – Харк. нац. аграр. ун-т.- Харків, 2014. – 261с.
25. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент, концепции и ситуации: Учебник для вузов / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – Пер.с 9-го англ.изд. – М.: ИНФРА-М., 2001. – 412 с.
26. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент, концепции и ситуации: Учебник для вузов / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – Пер.с 12-го англ.изд. – М.: Издательский дом « Вильямс», 2002. – 928 с.
27. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО Бизнес-школа, 1998. – 416 с.
28. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. - 2-ге вид., переробл. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

Додатковий

1. Афанасьєв М.В. Стратегія підприємства: навчально-методичний посібник / М.В Афанасьєв, Г.О. Селезньова. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. – 272с.
2. Боумэн Клифф. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. – М.: Банки и биржи, Юнити, 1977. – 175 с.
3. Карлофф Б. Деловая стратегия / Б. Карлофф. – Пер.с англ. / научн. ред. и авт. послесловия В.А. Приписнов.– М.: Экономика, 1991.– 240 с.
4. Оуен А. Как осуществить стратегию: Хрестоматия «Управление изменением». / А. Оуен. – М.: МЦДО ЛИНК, 1996. – С.141-149.
5. Сладкевич В.П. Сучасний менеджмент організацій: навч. посіб. для студ.

вищ. навч. закл./ В.П. Сладкевич, А.Д. Чернявський. – К.: МАУП, 2007.- 448 с.

6. Портер М. Стратегія конкуренції /М. Портер. – Пер. с англ. А.Олійник, Р.Скільського. – К.: Основа, 1997. – 390 с.

Інформаційні ресурси

1. Головка Т. В. Стратегічний аналіз - Навчальний посібник [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://libcollege.com/book/47-strategichnij-analiz-navchalnij-posibnik-golovko-t-v.html>
2. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент - Бібліотека українських підручників. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pidruchniki.ws/15840720/menedzhment/strategichniy_menedzhment_-_kindratska_gi
3. Лекції з стратегічного менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.twirpx.com/file/135456/>
4. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент - Бібліотека українських підручників. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pidruchniki.ws/14160117/menedzhment/strategichniy_menedzhment_-_osovska_gv
5. Стратегічний менеджмент. Реферати українською. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bukvar.su/menedzhment/114506-Strategicheskiiy-menedzhment.html>
6. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.twirpx.com/file/173996/>
7. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. Електронна бібліотека підручників [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://studentam.kiev.ua/content/view/748/100/>

Таран Оксана Миколаївна

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

**до практичних, семінарських занять та самостійної роботи здобувачів
першого (бакалаврського) рівня освіти спеціальностей 073 «Менеджмент»,
281 «Публічне управління та адміністрування»**

За редакцією автора

Комп'ютерний набір та верстка О.М. Таран

Підписано до друку 28.05.2020. Формат 60x84/1/16. Папір офсет. Гарнітура

Таймс. Друк офсетний. Обсяг: ум.-друк. арк. 2,9; обл.-вид. арк. 3,0.

Тираж 100 .

Видавець і виготовлювач – ТОВ «ДРУКАРНЯ МАДРИД»

61024, м.Харків, вул. Гуданова,18

Тел.(050)225-17-16

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК №4399 від 27.08.2012 р.