

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА МЕТАЛУРГІЙНА АКАДЕМІЯ УКРАЇНИ**



**РОБОЧА ПРОГРАМА,
методичні вказівки та контрольні завдання
до вивчення дисципліни «Стратегія підприємства» для студентів
спеціальності
076 – підприємництво, торгівля та біржова діяльність
(бакалаврський рівень)**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА МЕТАЛУРГІЙНА АКАДЕМІЯ УКРАЇНИ**

**РОБОЧА ПРОГРАМА,
методичні вказівки та контрольні завдання
до вивчення дисципліни «Стратегія підприємства» для студентів
спеціальності
076 – підприємництво, торгівля та біржова діяльність
(бакалаврський рівень)**

УДК 338.45

Робоча програма, методичні вказівки та індивідуальні завдання до вивчення дисципліни «Стратегія підприємства» для студентів спеціальності 076 – підприємництво, торгівля та біржова діяльність (бакалаврський рівень) / Укл.: С.Б. Довбня, А.О. Найдовська, О.О. Письменна – Дніпро: НМетАУ, 2021. – 60 с.

Наведено програму та методичні вказівки до вивчення дисципліни «Стратегія підприємства». Представлено завдання для контрольної роботи та методичні рекомендації до її виконання.

Призначена для студентів спеціальності 076 – підприємництво, торгівля та біржова діяльність (бакалаврський рівень)

Укладачі: С.Б. Довбня, д-р екон. наук, проф.
А.О. Найдовська, асистент
О.О. Письменна, доцент, канд. екон.наук.

Відповідальна за випуск С.Б. Довбня, д-р екон. наук, проф.

Рецензент К.Ф. Ковальчук, докт. екон. наук, проф. (НМетАУ)

Підписано до друку 30.04.2021. Формат 60x84 1/16. Папір друк. Друк плоский. Облік.-вид. арк. 3,52. Умов. друк. арк. 3,48. Замовлення № 2 .

Національна металургійна академія України
49605, Дніпро, пр. Гагаріна, 4

Редакційно-видавничий відділ

ВСТУП

Ефективність діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання обумовлюється, в першу чергу, обґрунтованим вибором та коректним формуванням стратегії його розвитку. Формування стратегії підприємства передбачає визначення місії його існування, обґрунтування системи стратегічних цілей, вибір найбільш доцільних напрямів їх досягнення на основі аналізу можливих альтернатив з метою забезпечення використання потенціалу та конкурентних переваг підприємства. Такий науково-обґрунтований підхід до формування стратегії підприємства реалізується з використанням сучасного інструментарію стратегічного менеджменту, який створено вітчизняними та закордонними науковцями та апробовано на успішних підприємствах.

Навчальна дисципліна «Стратегія підприємства» є нормативною і входить до циклу дисциплін професійної підготовки. Мета вивчення дисципліни – засвоєння теоретичних засад стратегічного управління підприємством, сутності та класифікації стратегій, оволодіння навичками та інструментарієм стратегічного аналізу і формування стратегій підприємства.

У результаті вивчення дисципліни студент повинен

знати:

- основні категорії теорії стратегічного управління;
- методичні основи проведення стратегічного аналізу та оцінки стратегічного потенціалу підприємства;
- види стратегій підприємства та їх особливості;
- інструментарій оцінки альтернативних стратегічних варіантів та обґрунтування найбільш доцільної стратегії.

вміти:

- оцінити зовнішнє оточення підприємства та виявити його загрози та можливості;
- оцінити поточний стан та перспективу розвитку підприємства та дослідити його сильні та слабкі сторони;
- розробити альтернативні варіанти розвитку підприємства;
- обґрунтувати найбільш доцільні варіанти розвитку підприємства та сформулювати його стратегію;
- сформулювати генеральну ціль підприємства та виконати її декомпозицію;
- розробити організаційне забезпечення реалізації обраної стратегії.

Розподіл годин за навчальним планом

Вид роботи	Семестр
Усього годин за навчальним планом	180
у тому числі аудиторні заняття:	32
з них:	
лекції	16
лабораторні заняття	-
практичні заняття	16
Самостійна робота	148
Види контролю:	
виконання контрольної роботи	1
Підсумковий контроль (іспит, залік)	іспит

1. РОБОЧА ПРОГРАМА, МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ТА ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

Тема 1. Стратегія підприємства: поняття, еволюція концепції

Еволюція концепцій управління підприємством. Сутність та основні положення теорії стратегічного управління. Основні завдання стратегічного управління. Процес стратегічного управління. Переваги стратегічного підходу до управління підприємством.

Походження та зміст категорії «стратегія». Трактуювання стратегії підприємства в економічній науці. Стратегія як процес, стратегія як результат, стратегія як засіб. Філософська і організаційно-управлінська сутність стратегії підприємства. Еволюція концепції стратегії підприємства. Послідовність, взаємозв'язок, циклічність та ітеративність етапів процесу розробки і реалізації стратегії підприємства.

Методичні вказівки

Вивчення сутності та становлення стратегічного управління потребує повторення матеріалу щодо розвитку управління як науки, категорійного апарату менеджменту, його функцій, тому що розуміння еволюції стратегічного управління можливе за умов її розгляду у контексті становлення науки управління в цілому. Слід зрозуміти, які чинники та зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства обумовлюють необхідність стратегічної орієнтації управління, в чому полягає актуальність та необхідність застосування методів та інструментів стратегічного управління в практиці сучасних суб'єктів господарювання. Необхідно звернути увагу, що становлення стратегічного управління як самостійної області дослідження і управлінської практики пройшло чотири етапи: бюджетування і контроль; довгострокове планування; стратегічне планування; стратегічне управління.

Слід зауважити, що базовою категорією стратегічного управління є поняття «стратегія». Доцільно звернути увагу на різні трактування цієї дефініції, виокремивши основні характерні риси поняття стратегії: довгостроковий характер, врахування внутрішнього середовища та зовнішнього оточення, створення конкурентних переваг тощо. При вивченні сутності цієї категорії слід пам'ятати, що на великому диверсифікованому підприємстві розробляється система стратегій, що включає ряд взаємопов'язаних конкретних підприємницьких, організаційних і трудових стратегічних установок.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність стратегій підприємства?
2. Які етапи еволюції менеджменту призвели до виникнення стратегічного управління?
3. Що обумовлює вибір стратегії підприємством?
4. Назвіть та охарактеризуйте основні етапи розробки стратегії.
5. Що являє собою система стратегій підприємства?

Тема 2. Місія та цілі підприємства

Основні стратегічні установки підприємства: стратегічне бачення, місія, генеральна ціль, стратегічні цілі. Необхідно зрозуміти їх сутність, відмінності та взаємозв'язок в процесі формування стратегічного плану. Поняття місії та основні вимоги до її формування. Фактори, що впливають на визначення місії. Види місій.

Класифікація цілей підприємства. Вимоги до якості цілей. Генеральна ціль: особливості її формування. Стратегічні та фінансові цілі. Ієрархічність системи цілей підприємства. Декомпозиція генеральної цілі. Метод «дерева цілей» як засіб формування системи взаємопов'язаних цілей. Збалансованість системи цілей підприємства.

Методичні вказівки

Розгляд цієї теми доречно розпочати з усвідомлення сутності основних стратегічних установок підприємства (стратегічне бачення, місія, генеральна мета, а також система стратегічних цілей підприємства), їх місця та ролі в системі управління. Зверніть увагу, що необхідність цілеформування в діяльності підприємства обумовлюється не лише доцільністю мати орієнтири в своїй діяльності. Цільовий початок підприємства пов'язаний з тим, що кожен суб'єкт господарювання є об'єднанням людей, які переслідують певні цілі, досягнення яких передбачається в процесі трудової діяльності.

Зазначте, що чільне місце серед стратегічних установок посідає місія підприємства. Зверніть увагу, що місія не повинна нести в собі конкретні вказівки відносно того, що, як і в які терміни слід робити підприємству. Вона задає основні напрями його руху, визначає місце підприємства в його оточенні, відношення до процесів і явищ, що протікають усередині і зовні його. Необхідно засвоїти, що залежно від складу та способу формулювання умовно можна виділити наступні види місій: місія-гасло, місія-призначення, місія-орієнтація та

місія-політика.

Зрозумівши, що місія задає загальні орієнтири, напрями функціонування підприємства, що виражають сенс його існування, слід перейти до вивчення категорії «цілі», тобто конкретні кінцеві параметри, до яких прагне підприємство. Інакше кажучи, цілі - це конкретний стан окремих характеристик підприємства, досягнення яких є для нього бажаним і на досягнення яких спрямована його діяльність.

Зверніть увагу, що основою системи цілеформування є розробка генеральної мети підприємства, яка на відміну від місії повинна містити чіткі кількісні і якісні характеристики у вигляді найважливіших показників діяльності підприємства, які необхідно досягти на кінець планованого періоду.

Важливим при вивченні теми є розуміння того, що генеральна мета для обґрунтування способів її досягнення має бути деталізована за допомогою формування системи стратегічних цілей. Зверніть увагу на фактори, що визначають зміст і кількісне вираження генеральної мети, склад і величини стратегічних цілей.

Також необхідно звернути увагу на інструментарій декомпозиції генеральної цілі та формування ієрархічної системи стратегічних цілей. У цьому сенсі слід розглянути метод «дерева цілей».

Питання для самоконтролю

1. В чому різниця між баченням та місією підприємства?
2. Що має характеризувати генеральна ціль?
3. Чи залежить генеральна ціль від галузі виробництва, особливостей функціонування підприємства?
4. Що являє собою ієрархія цілей і які методи декомпозиції цілей Вам відомі?
5. Які принципи побудови дерева цілей Вам відомі?

Тема 3. Стратегічний контекст підприємства

Класифікація стратегій підприємства. Формування стратегічної піраміди. Корпоративна стратегія та особливості її визначення. Ділова стратегія (бізнес - стратегія). Основні напрями її розробки. Функціональна стратегія. Види функціональних стратегій сучасного підприємства. Операційна стратегія.

Фактори, що впливають на визначення стратегії. Вплив цінностей та культури підприємства на його стратегію. Підходи до розробки стратегії підприємства. Етапи розробки стратегії підприємства.

Методичні вказівки

При розгляді класифікації стратегій підприємства слід зрозуміти, що саме комплексність поняття «стратегія» та її розповсюдження на всі аспекти діяльності підприємства призвели до процесу деталізації загального бачення майбутнього підприємства через набір стратегій-складових, класифікація яких може здійснюватися за різними ознаками: за ієрархією, за термінами реалізації, за спрямованістю та ін. При вивченні теми необхідно згадати етапи еволюції стратегічного управління, сутність поняття стратегії для розуміння передумов та посилок декомпозиції стратегії на різні рівні управління. Зверніть увагу, що ієрархія організаційної побудови підприємства визначає ієрархію стратегічних цілей та ієрархію його стратегій (стратегій). Як правило, вузькопрофільне підприємство будує трирівневу стратегію – ділова стратегія, функціональні стратегії, операційні стратегії, в той же час диверсифіковане підприємство будує чотирирівневу стратегію, починаючи з корпоративної стратегії.

Зверніть увагу на поняття стратегічного набору підприємства, що являє собою систему стратегій різного типу, яка формується та розробляється підприємством з урахуванням специфіки його функціонування і розвитку.

При вивченні теми слід досягнути значущість інформаційної бази для формування стратегічного набору підприємства. Така інформаційна база формується в результаті проведення стратегічного аналізу підприємства. За змістом стратегічний аналіз є вихідним етапом планування, в межах якого системно аналізуються фактори зовнішнього ділового середовища та ресурсного потенціалу підприємства (внутрішніх можливостей) для визначення поточного стану підприємства та виявлення можливостей його подальшого розвитку. Зазначте, що дієва та обґрунтована стратегія може бути розроблена лише за умов якісного та докладного стратегічного аналізу.

Питання для самоконтролю

1. Що визначає кількість рівнів ієрархії корпоративної стратегії підприємства?
2. Надайте характеристику корпоративній стратегії підприємства.
3. Які ділові стратегії Вам відомі?
4. Надайте визначення стратегічному набору підприємства.
5. З якою метою проводиться стратегічний аналіз підприємства?

Тема 4. Оцінювання зовнішнього середовища підприємства

Поняття зовнішнього середовища. Діагностика зовнішнього середовища непрямого впливу. Діагностика зовнішнього середовища безпосереднього впливу. Методи аналізу ситуації в галузі та конкуренції в ній. Модель п'яти сил конкуренції М. Портера. Визначення економічних показників, що характеризують галузь. Аналіз конкурентного середовища. Галузеві ключові фактори успіху. Аналіз привабливості галузі та визначення її перспектив. Аналіз конкурентів та їх поведінки. Оцінка впливу споживачів. Аналіз впливу партнерів та постачальників.

Методичні вказівки

При вивченні теми слід звернути увагу на те, що саме врахування зовнішнього оточення підприємства, оцінка тенденцій у зміні умов функціонування на ринку та в галузі, динамічна зміна простору для здійснення господарської діяльності, орієнтація на споживача є визначальною рисою стратегічного менеджменту. Слід зрозуміти, що під зовнішнім діловим середовищем розуміють сукупність факторів, що впливають на підприємство та відповідно на ефективність його функціонування. В залежності від ступеня впливу підприємства на певні чинники зовнішнього середовища, тісноти та близькості взаємодії з оточенням розрізняють дальнє (загальнє) зовнішнє середовище (макрорівень) та ближнє (специфічнє) зовнішнє середовище (мікрорівень).

Слід вивчити основні складові загального (економічна, технологічна, політична, соціокультурна складова) та специфічного зовнішнього середовища (існуючі конкуренти, можливі нові конкуренти, виробники товарів-субститутів, покупці, постачальники). Перелік складових підсистем може бути розширений і іншими напрямками, так, при аналізі дальнього зовнішнього середовища можуть бути окремо виділені: ринкове середовище, конкурентне середовище, природне середовище та ін., в той же час при аналізі ближнього зовнішнього середовища додатково можуть бути виокремлені фінансові установи, з якими підприємство взаємодіє у повсякденній діяльності, посередницькі структури та ін.

Досліджуючи природу зовнішнього ділового середовища (ЗДС), особливу увагу зверніть на його динамізм та складність. Рівень динамізму ЗДС пов'язаний зі швидкістю його змін. Рівень складності ЗДС, у свою чергу, пов'язаний з результатом взаємодії різних факторів, серед яких найважливішими є нестача знань про ЗДС, а також взаємодія та взаємовплив окремих факторів, що створює «системний ефект», який не може бути вивченим за окремими елементами. Все

це призводить до того, що при аналізі зовнішнього ділового середовища в основному використовуються методи неформальних експертних оцінок та прогнозів.

Вивчаючи тему, слід розглянути та вивчити найбільш розповсюджені методи аналізу ЗДС підприємства, а саме: PEST-аналіз, аналіз галузі, SWOT-аналіз. Зверніть увагу, що зазначені методи аналізу відрізняються між собою глибиною характеристики об'єкта аналізу, так, наприклад, SWOT-аналіз є методикою комплексного стратегічного аналізу, що включає і оцінку внутрішніх можливостей та обмежень підприємства тощо. Результати аналізу незалежно від підходу, що був використаний для їх отримання, частіше за все є не кількісними та такими, що слабо прогнозуються, але все ж таки дозволяють окреслити розмах тенденцій з тим, щоб максимально підготуватися до їх проявів.

Питання для самоконтролю

1. Які рівні зовнішнього середовища можна виділити? Надайте їх характеристику.
2. Назвіть основні фактори зовнішнього макросередовища підприємства.
3. Які чинники слід проаналізувати при аналізі зовнішнього мікросередовища?
4. Які методи оцінки факторів зовнішнього середовища доречні при стратегічному аналізі? Чому?
5. Який метод стратегічного аналізу є найбільш універсальним з точки зору охопту сфер діяльності підприємства?

Тема 5. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства

Стратегічний потенціал та його складові елементи. Концептуальні основи аналізу. Методи діагностики потенціалу та його складових. Основні напрямки внутрішньої діагностики підприємства. Діагностика ресурсів підприємства. Оцінка маркетингової діяльності. Управлінський аналіз підприємства. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства.

SWOT-аналіз, як метод стратегічної діагностики. Виявлення факторів, що впливають на діяльність підприємства, та визначення рівня їх впливу. Визначення ймовірності використання можливостей та їх впливу на діяльність підприємства. Визначення загроз і можливостей та ступені їх впливу. Оцінка внутрішнього середовища підприємства: визначення його сильних та слабких сторін. Побудова матриці SWOT-аналізу. Якісні та кількісні методи при проведенні SWOT-аналізу. Використання SWOT-аналізу при обґрунтуванні

стратегії підприємства.

Методичні вказівки

Вивчаючи тему, необхідно зрозуміти основну мету аналізу внутрішнього середовища підприємства, а саме те, що такий аналіз має сформувати уявлення щодо можливостей та обмежень внутрішнього потенціалу підприємства, окреслити його спроможність щодо реалізації стратегічних ініціатив, структурувати проблеми та задачі, що виникли перед підприємством, та знайти шляхи їх подолання з урахуванням наявних ресурсів.

Зазначте, що аналіз потенціалу підприємства повинен охоплювати практично всі сфери його діяльності: менеджмент підприємства, НДР, виробництво, маркетинг, фінанси, персонал. Слід зазначити, що перелік показників по кожному напрямку оцінки може бути доволі широкий. Так, при оцінці виробничої діяльності, об'єктом аналізу можуть виступати: залежність від постачальників, ефективність організації виробничої діяльності, стан та структура основних засобів, наявність конкурентних переваг по витратах, енергоефективність та екологічність виробництва, продуктивність обладнання тощо; оцінка фінансової діяльності включає аналіз ефективності використання фінансових ресурсів підприємства, а саме здатності підприємства забезпечувати прибутковість, зберігати бажану ліквідність, створювати інвестиційні можливості, зберігати фінансову стійкість та інше. Таким чином, однією з проблем при проведенні оцінки внутрішнього потенціалу є визначення кола найбільш значущих показників, які потрібно проаналізувати.

Слід зрозуміти та вивчити методичний інструментарій проведення оцінки внутрішнього потенціалу. Найбільшого поширення в практичній діяльності набув метод SWOT-аналізу. Як було зазначено в темі 3, цей підхід є комплексним та включає оцінку як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. В перекладі з англійської аббревіатура SWOT означає: S – сила (strength), W – слабкість (weakness), O – можливості (opportunities) та T – загрози (threats), тоді SW характеризує внутрішнє середовище, а OT – зовнішнє. Зверніть увагу, що технологія SWOT-аналізу передбачає виявлення сильних та слабких сторін в роботі підприємства, можливостей та загроз, що очікують його у майбутньому, а також встановлення взаємозв'язку між ними, що може бути використаний при формуванні стратегії підприємства.

Зверніть увагу, що результати внутрішнього аналізу підприємства дозволяють охарактеризувати стан підприємства як системи, але не дають розуміння того, наскільки підприємство використовує свій потенціал. Одним із

способів оцінки потенціалу підприємства є його порівняльний аналіз з конкурентами (лідерами галузі) – бенчмаркінг.

Питання для самоконтролю

1. Що розуміють під внутрішнім стратегічним потенціалом підприємства?
2. З якою метою проводять аналіз внутрішнього потенціалу підприємства?
3. Які елементи внутрішнього середовища, на Вашу думку, є визначальними для металургійного підприємства?
4. Наведіть приклади факторів, що мають бути оцінені при аналізі маркетингової діяльності підприємства.
5. З якою метою використовують бенчмаркінг при оцінці внутрішнього середовища?

Тема 6. Стратегії бізнесу

Основні конкурентні стратегії підприємства. Стратегія лідерства по витратах та доцільні умови її застосування. Стратегія диференціації та її роль в розширенні бізнесу підприємства. Конкурентні переваги, що засновані на диференціації. Ризики диференціації.

Стратегія оптимальних витрат та особливості її застосування. Сфокусовані стратегії: диференціації та низьких витрат, їх відмінності від стратегії лідерства по витратах та стратегії диференціації. Доцільні умови застосування сфокусованих стратегій.

Наступальні стратегії ведення бізнесу. Використання наступальних стратегій для збереження та створення конкурентних переваг.

Використання оборонних стратегій для захисту конкурентних переваг.

Стратегія вертикальної інтеграції та конкурентна перевага.

Методичні вказівки

При вивченні теми необхідно зрозуміти природу виникнення різних конкурентних стратегій бізнесу. Зазначимо, що виділення різних типів бізнес-стратегій обумовлено різноманіттям як людських потреб, так і шляхів їх задоволення. Так, кожний виробник намагається організувати виробництво такого продукту, що максимально задовольнить споживача, проте при цьому завжди виникає дія принципу компенсації. Сутність цього принципу полягає в тому, що намагання досягти кращих характеристик продукту в одному відношенні спонукає поступитися іншими перевагами, наприклад, високоякісний товар буде, як правило, дорожчим, аніж товар, що

характеризується нижчими показниками якості, тобто характеристики продукту можуть знаходитися в об'єктивному протиріччі. Саме тому обрання певного типу бізнес-стратегії – це завжди зважений компроміс відповідно до того, на який сегмент ринку орієнтується підприємство.

Конкурентна орієнтація підприємства знаходить своє відображення саме у бізнес-стратегії, що характеризує спосіб отримання стійких конкурентних переваг підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще за інших. Таким чином, ділова стратегія (бізнес-стратегія, конкурентна стратегія) відображає, як підприємство планує конкурувати на певному товарному ринку, кому і за якими цінами продаватиме продукцію, як її рекламуватиме і т. д. Для розуміння сутності конкурентної стратегії доречно розглянути її класифікацію, а саме три види: стратегія лідирування за витратами, стратегія лідирування за продуктом (стратегія диференціації) та стратегія концентрації.

Під час вивчення теми необхідно докладно розглянути та зрозуміти відмінності зазначених бізнес-стратегій з огляду на спосіб створення конкурентної переваги. Так, перший підхід пов'язаний з лідерством у мінімізації витрат виробництва, тобто, обравши цю стратегію, підприємство намагається досягти низьких витрат на виробництво і реалізацію своєї продукції. Ця стратегія дозволяє конкурувати на ринку перш за все за ціною шляхом встановлення невисоких цін, створення більшого запасу безпеки, можливостей швидкого та безболісного зменшення цін на вимогу ринку.

Другий підхід до формування конкурентних переваг пов'язаний зі спеціалізацією у виробництві продукції. У цьому випадку підприємство повинне здійснювати високоспеціалізоване виробництво і якісний маркетинг для того, щоб стати лідером у своїй галузі. Це призводить до того, що покупці вибирають продукцію даного підприємства, навіть якщо ціна досить висока.

В решті решт, третій підхід полягає у фіксації певного сегмента ринку і концентрації зусиль підприємства на обраному ринковому сегменті. У цьому випадку підприємство з'ясовує потреби певної частини ринку у визначеному типі продукції. Досягнення ефективної роботи підприємства може здійснюватися за рахунок зниження витрат або за рахунок спеціалізації у виробництві продукту, хоча можливо і суміщення цих двох підходів.

Питання для самоконтролю

1. Назвіть відомі Вам конкурентні стратегії?
2. В чому полягає необхідність розробки бізнес-стратегії?

3. Які характерні риси стратегії лідирування за витратами?
4. Для якої конкурентної стратегії характерна концентрація на визначеному сегменті ринку?
5. Яка ділова стратегія доречна для підприємства-виробника унікальної продукції для обмеженого кола забезпечених покупців?

Тема 7. Стратегія диверсифікації діяльності підприємства

Диверсифікація діяльності підприємства. Доцільність та можливість диверсифікації діяльності підприємства. Напрямки диверсифікації. Цілі диверсифікації. Сценарії диверсифікації. Концентрична диверсифікація. Горизонтальна диверсифікація. Вертикальна диверсифікація. Конгломератна диверсифікація.

Стратегії диверсифікації. Фактори, що обумовлюють вибір стратегії диверсифікації. Джерела конкурентних переваг диверсифікованих підприємств. Ризики диверсифікації та методи їх запобігання.

Методичні вказівки

При вивченні теми доречно згадати сутність диверсифікації як такої, її характерні риси. Відповідно до стратегічного менеджменту диверсифікація – це розширення існуючого портфеля підприємства щодо продуктів і ринків. Треба зрозуміти, що диверсифікація і придбання іншого підприємства не синоніми. Придбання може не привести до диверсифікації в разі розширення діяльності без зміни продукту та ринку, в той же час диверсифікація може бути досягнута і через внутрішній розвиток (якщо підприємство, спираючись на внутрішні ресурси, починає освоювати нові напрями в своїй діяльності). Слід звернути увагу, що, як правило, основною причиною диверсифікації є прагнення понизити ризик невдачі в одній сфері діяльності за рахунок успіху в іншій у разі різнопрофільного бізнесу. Таким чином, знижується залежність підприємства від одного продукту, що випускається ним, або освоєного ринку. Крім того, диверсифікація забезпечує ефективне використання вільних засобів. Особливо це важливо у тому випадку, коли основна галузь, де діє організація, знаходиться на спаді: в цьому випадку диверсифікація може стати маршрутом виходу з такої галузі.

Для розуміння сутності стратегій диверсифікації слід розглянути основні її види. Зазначте, що відмінності між різними стратегіями диверсифікації обумовлюються новизною для підприємства трьох характеристик: продукту,

ринку та технології. Так, виділяють концентричну та конгломератну, горизонтальну та вертикальну диверсифікації. Наприклад, щодо концентричної диверсифікації, то вона передбачає впровадження нововведень, які пов'язані з існуючими товарами (послугами) використовуючи нову технологію або новації в області маркетингу. Ця стратегія забезпечує можливість синергії, тобто ситуації, коли загальний результат перевершує суму окремих результатів двох видів діяльності. Розглядаючи конгломератну диверсифікацію, слід зрозуміти, що така стратегія передбачає впровадження у виробництво абсолютно нових для підприємства товарів або послуг, які безпосередньо не пов'язані з існуючими технологіями або ринками. Така стратегія вважається стратегією високого ризику, оскільки підприємство може не мати управлінських навичок, необхідних для ефективного керівництва новим підприємством іншого профілю, але саме конгломератна диверсифікація часто забезпечує значну фінансову синергію.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає стратегія диверсифікації?
2. В яких умовах підприємству слід застосовувати стратегію диверсифікації?
3. За якими ознаками виділяють стратегії концентричної та конгломератної диверсифікації?
4. Яких переваг надає підприємству стратегія концентричної диверсифікації?
5. Які ризики супроводжують застосування стратегії конгломератної диверсифікації?

Тема 8. Стратегії інтегрального розвитку підприємства

Типи розвитку підприємства. Інтегральний розвиток підприємства. Цілі інтегрального розвитку. Сценарії інтегрального розвитку підприємства. Інтеграція підприємства. Вертикальна інтеграція. Зворотна і пряма інтеграція. Горизонтальна інтеграція. Діагональна інтеграція. Стратегія вертикальної інтеграції. Стратегія горизонтальної інтеграції. Стратегія діагональної інтеграції. Механізм формування стратегії зовнішнього розвитку підприємства. Типові стратегії зовнішнього розвитку підприємства, їх цільове призначення і типові ситуації застосування.

Стратегії конкуренції на міжнародних ринках. Стратегічні альянси їх види та умови створення і функціонування.

Методичні вказівки

Вивчаючи цю тему, слід насамперед зрозуміти, що передбачає поняття зовнішнього розвитку підприємства та розглянути можливі варіанти такого розвитку. Крім того, зверніть увагу на переваги, що надає підприємству використання стратегії зовнішнього розвитку. Так, ефективність цієї групи стратегій полягає в розподілі зусиль і капіталовкладень між різноманітними видами діяльності, результати яких безпосередньо не пов'язані між собою. Ці стратегії реалізуються за рахунок придбань, вертикальної та горизонтальної інтеграції і диверсифікації тощо. Зазначте, що передумовами, що зазвичай підштовхують організацію до зовнішнього зростання, є результати аналізу середовища функціонування підприємства, а саме наявність можливостей поєднання сильних сторін організації і можливостей все більш активно впливати на елементи зовнішнього середовища. Слід зрозуміти, що основними завданнями даних стратегій є збільшення частки ринку та можливості досягнення фінансової синергії.

Глибоке розуміння сутності цих стратегій передбачає вивчення типових стратегій зовнішнього зростання та відмінностей між стратегіями інтегрованого та диверсифікованого росту. Щодо останньої групи стратегій, то вона була розглянута в темі 6, тому тепер слід розглянути стратегії інтегрованого зростання. До таких слід віднести стратегії зворотної вертикальної інтеграції, прямої вертикальної інтеграції, горизонтальної та діагональної інтеграції. Щодо стратегії зворотної вертикальної інтеграції, то вона спрямована на ріст підприємства за рахунок придбання або посилення контролю над постачальниками, а також за рахунок створення дочірніх структур, що здійснюють постачання. Зазначте, що протилежне спрямування має стратегія прямої вертикальної інтеграції, яка передбачає забезпечення зростання підприємства за рахунок придбання або посилення впливу на кінцевих споживачів. Горизонтальна інтеграція здійснюється за рахунок об'єднання (придбання, злиття, додавання) підприємств-конкурентів, що діють на тому ж ринку. І нарешті, діагональна інтеграція передбачає об'єднання із неоднорідними підприємствами, які залучаються в технологічний ланцюг підприємства.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає відмінність стратегій внутрішнього та зовнішнього зростання?
2. Які типові стратегії зовнішнього зростання Ви знаєте?
3. Чим обумовлені широкі можливості стратегій зовнішнього зростання

щодо підвищення ефективності?

4. У чому полягає відмінність стратегій прямого та зворотного інтегрованого зростання?

5. Яких переваг надає підприємству використання стратегії горизонтальної інтеграції?

Тема 9. Сутність та класифікація стратегічних зон господарювання

Сутність стратегічної зони господарювання. Вибір позиції в конкуренції (матриця БКГ, модель BCG (Boston Consulting Group)). Спосіб визначення стратегічних зон господарювання та їх види. Оцінка привабливості стратегічної зони господарювання. Особливості визначення стратегічних зон господарювання диверсифікованих підприємств. Ефект синергізму в портфельному аналізі.

Методичні вказівки

Вивчаючи тему, зверніть увагу на сутність поняття «стратегічна зона господарювання» (СГЗ) та причини виникнення цього поняття при вивченні зовнішнього положення підприємства (організації, її бізнес-одиниці). Розгляньте етапи або порядок виділення СГЗ, на яких послідовно: визначаються потреби, які потрібно задовольняти; визначається технологія, що буде використовуватися при виробництві товарів або послуг для задоволення виявленої потреби; визначаються можливі типи споживачів (клієнтів) і проводиться їхній аналіз (кінцеві споживачі, промислові підприємства, державні установи і т. д.); виявляються географічні райони (територія споживачів); для кожної території виявляються перспективи росту, рентабельності, нестабільності і фактори успіху.

Опрацюйте фактори, які впливають на перспективи росту та перспективи рентабельності. Ознайомтесь з тими факторами, які впливають на нестабільність існування СГЗ. Для установлення висновків про наявним у підприємства СЗГ звичайно, у найпростіших випадках, використовують матрицю БКГ, що пропонує типовий набір рішень про подальшу діяльність підприємства у відповідних СЗГ. Для оцінки перспектив СЗГ роблять розрахунок показника привабливості кожної потенційної або наявної в підприємства СЗГ. Розгляньте підхід до визначення загальної оцінки привабливості СЗГ у майбутньому.

Сукупність окремих СЗГ створює портфель СЗГ. У вітчизняних умовах господарювання СЗГ частіше розглядають як окремий вид бізнесу, що є

елементом господарського портфеля підприємства, який можна визначити як сукупність окремих груп однорідної продукції підприємства або їх самостійних підрозділів.

Коли підприємство є багатобізнесовим говорять про те, що воно включає в себе певну сукупність стратегічних одиниць бізнесу (СОБ). А оскільки кожна СОБ має власні можливості майбутнього росту і рентабельності, а їх вдале поєднання є запорукою успішної діяльності, то головне завдання корпоративної стратегії полягає в тому, щоб вказати в яких конкретно напрямках і стратегічних зонах господарювання (СЗГ) буде працювати кожна СОБ в майбутньому, як вони будуть зв'язані між собою, як між ними будуть розділені чисті інвестиції тощо.

Важливим етапом формування портфелю СОБ та СЗГ є оцінка ефекту синергізму, який має виникати між різними сферами діяльності підприємства. Синергізм – це явище коли ефективність спільної діяльності СОБ зростає понад суму ефективностей кожної СОБ, якщо б вони діяли окремо.

Мета портфельного аналізу: оцінка товарно-ринкових можливостей кожної СОБ і вибір для кожної основних напрямків діяльності; вибір відповідно привабливих СЗГ для кожної СОБ; встановлення взаємозв'язків між видами діяльності СОБ; ефективний розподіл між СОБ ресурсів (інвестицій); встановлення корпоративних цілей і критеріїв синергізму та критеріїв входу у галузь/виходу з неї; визначення критичних факторів успіху та економічних перспектив.

Питання для самоконтролю

1. Чому виникла необхідність виділяти СЗГ?
2. Який порядок виділення СЗГ?
3. У чому полягає сутність матриці БКГ, які СЗГ відповідно до неї існують і які рішення повинні приймати управлінці щодо стратегії їх існування?
4. Як оцінюється показник привабливості СЗГ?
5. Що представляє собою ефект синергізму від діяльності СОБ диверсифікованого підприємства? Які приклади цього ефекту Ви можете навести?

Тема 10. Матричні методи у формуванні корпоративної стратегії підприємства

Матричні моделі як аналітичні інструменти процесу формування стратегії. Цілі та особливості використання матричних методів для обґрунтування стратегічного портфеля підприємства. Матриця Бостонської консультаційної

групи «зростання – частка ринку». Матриця «привабливість – конкурентоспроможність». Модель портфельного аналізу методом «Shell» – DPM. Матриця фірми Artur D/ Little (ADL/LC). Матриця Ансоффа і тримірна схема Абеля. Діловий комплексний аналіз (PIMS). Переваги та недоліки окремих матричних методів. Вибір методу (матриці) для проведення стратегічного аналізу.

Методичні вказівки

Вивчаючи тему, слід зрозуміти роль і місце матричних методів при здійсненні стратегічного аналізу, а саме те, що насамперед ці методи поширені при формуванні конкурентної та функціональних стратегій, особливо маркетингової. Використання таких моделей, в першу чергу, пов'язано з аналізом ринку та конкурентних позицій підприємства на ньому.

Зверніть увагу, що побудові будь-якої матричної моделі передують виділення стратегічних одиниць бізнесу (або стратегічних зон господарювання).

Щодо конкретних методів, то вивчення матриць слід розпочати з найбільш відомої моделі стратегічного аналізу «зростання - частка ринку», яка більше відома як модель BCG (Boston Consulting Group). Ця модель є своєрідним відображенням позицій конкретного виду бізнесу в стратегічному просторі, що визначається двома координатними осями, одна з яких використовується для вимірювання темпів зростання ринку відповідного продукту, а інша – для вимірювання відносної частки продукції підприємства на ринку даного продукту. Основна аналітична цінність моделі BCG полягає в тому, що з її допомогою можна визначити не тільки стратегічні позиції кожного виду бізнесу підприємства, але і дати рекомендації по стратегічному балансу потоку грошових засобів в рамках багатoproфільного бізнесу.

Слід зазначити, що матриця BCG має певні недоліки, які, в першу чергу, полягають у спрощенні ситуації та в обмеженості показників при позиціонуванні стратегічної одиниці бізнесу. Тому виникає об'єктивна необхідність розширити коло показників, що оцінюються, для підвищення обґрунтованості аналізу. Інструментом, що більш докладно враховує позиції підприємства та розвиток ринку, є матриця «Привабливість галузі - конкурентна позиція», розроблена консультативною компанією МакКінзі для фірми «Дженерал Електрик». Як слідує з назви матриці, позиціонування стратегічних одиниць бізнесу ведеться в системі координат, однією з осей якої є привабливість галузі, а іншою віссю – конкурентна позиція стратегічної одиниці бізнесу в цій галузі.

Необхідним при вивченні цієї теми є також розгляд матриць А.А. Томпсона і А.Дж. Стрікланда та моделі ADL/LC. Зверніть увагу, що всі матричні методи спрямовані на співставлення двох показників – стан галузі та конкурентні позиції підприємства в ній, різниця між окремими матричними методами полягає в глибині аналізу, набору показників, що аналізуються, та методичних рекомендаціях щодо прийняття стратегічних рішень.

Питання для самоконтролю

1. Що являє собою стратегічна одиниця бізнесу?
2. Який принцип побудови будь-якої матриці в рамках стратегічного аналізу?
3. Що характеризує квадрант матриці БКГ «зірки»?
4. За яких умов привабливості галузі та конкурентоспроможності ринку підприємство може обрати стратегію зростання?
5. Який матричний метод передбачає аналіз життєвого циклу галузі?

Тема 11. Альтернативність у стратегічному виборі

Поняття стратегічних альтернатив. Базові стратегічні альтернативи. Конкурентні стратегічні альтернативи. Стратегічні альтернативи розвитку бізнесу підприємства. Стратегічні альтернативи в залежності від ролі та місця підприємства та конкурентів на ринку. Стратегічні альтернативи в залежності від умов діяльності та ресурсних можливостей підприємства. Вибір стратегічного напрямку діяльності (розвитку) підприємства.

Оцінка стратегічних альтернатив. Вибір загальної стратегії і конкретних стратегій розвитку підприємства.

Вибір стратегії в залежності від стадії життєвого циклу галузі. Стратегії для конкуренції в нових галузях. Конкурентні стратегії в галузях, що знаходяться на стадії зрілості.

Методичні вказівки

Вивчення цієї теми спрямоване на розуміння того, що стратегія не є інваріантною величиною і подальшого ефективного функціонування підприємства можливо досягти різними шляхами. Мінливість та невизначеність зовнішнього середовища, нестабільність внутрішніх факторів, велика кількість інформації, що має бути врахована при розробці стратегії, можливість досягнення запланованих результатів різними шляхами призводять до неоднозначності та багатоваріантності стратегії, або альтернативності при здійсненні стратегічного вибору.

При вивченні теми слід згадати, що процес стратегічного планування складається з трьох етапів – стратегічного аналізу, формування стратегічних альтернатив та стратегічного вибору. Під стратегічною альтернативою розуміють можливі варіанти стратегії підприємства (організації) відповідно до базових стратегій (зростання, стабілізації та скорочення) та їх комбінацій, з подальшою декомпозицією до рівня конкурентної та функціональних стратегій. Таким чином, при формуванні стратегії розробляються стратегічні альтернативи розвитку та функціонування підприємства та проводиться їх валідація відповідно до місії, візії та цінностей. Слід розуміти, що альтернативність вибору виникає не тільки на етапі формування корпоративної стратегії, а також при розробці стратегій більш низького рівня – ділової, функціональних.

Слід звернути увагу на критерії вибору стратегії з розроблених стратегічних альтернатив. До таких критеріїв можна віднести: ступінь досягнення стратегічних орієнтирів, що характеризує результативність обраної стратегії в напрямку реалізації стратегічних намірів, співвідношення прогностичних результатів та витрат; рівень ризику стратегії, тобто яка вірогідність настання негативних наслідків при впровадженні стратегії і чи є визначений рівень ризику прийнятним для підприємства. До негативних наслідків слід віднести насамперед втрату вартості капіталу підприємства та/або зменшення рентабельності власного капіталу; наявність досвіду реалізації дій в певному напрямку, ступінь новизни стратегічної ініціативи для підприємства, тобто, оцінюючи стратегічну альтернативу, слід проаналізувати, наскільки потенціал підприємства дозволяє відтворити наміри у напрямку реалізації стратегії.

Необхідно приділити увагу доцільним умовам об'єднання підприємств в стратегічні альянси, знати їх види, розуміти особливості окремих стратегічних альянсів та проблеми, які виникають при їх формуванні.

Важливим є розуміння залежності стратегії підприємства від стадії життєвого циклу галузі. Зокрема, необхідно розуміти особливості формування стратегій на етапі зародження галузі, на стадіях зростання та зрілості, а також в період старіння.

Питання для самоконтролю

1. Що означає поняття «інваріантність» стратегії?
2. Які основні характеристики стратегічної альтернативи слід розглядати на етапі стратегічного вибору?
3. Як стадія життєвого циклу підприємства впливає на стратегічний вибір?
4. Яким чином ризик впливає на вибір стратегії?

5. Що, на Вашу думку, є визначальним при здійсненні стратегічного вибору?

Тема 12. Методи обґрунтування стратегії та стратегічний вибір

Критерії оцінки стратегічних альтернатив. Карта вигравів. Матриця ризиків. Критерії оцінки стратегічних альтернатив на основі теорії ігор (критерій Севіджа, Вальда, Байеса, Лапласа та ін.)

Методичні вказівки

При вивченні цієї теми слід звернути увагу, що за результатами стратегічного аналізу формується низка стратегічних альтернатив – варіантів подальшого розвитку підприємства. Такі стратегічні альтернативи можуть мати різну потребу у ресурсах, зокрема фінансових та трудових, характеризуватись різною результативністю в напрямку досягнення стратегічної цілі, а також відрізнятись ризикованістю. Слід звернути увагу, що в умовах наявності альтернативних варіантів стратегії за результатами стратегічного аналізу підприємству слід здійснити стратегічний вибір, що передбачає обґрунтоване рішення щодо подальшого розвитку підприємства на основі об'єктивної оцінки стратегічних альтернатив за певними критеріями.

Необхідно усвідомити, що методи стратегічного вибору включають емпіричні (метод мозкового штурму, метод Дельфі), експертні методи та методи прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику, зокрема методи засновані на використанні теорії ігор.

Вивчаючи тему, слід приділити особливу увагу методам, що базуються на оцінці критеріїв вибору оптимальної стратегії при прийнятті рішення в умовах ризику і невизначеності. Критерій Лапласа: застосовується, якщо можна припускати, що всі варіанти зовнішніх умов однаково ймовірні. Для кожного рішення знаходиться середня оцінка по всіх варіантах зовнішніх умов (середній виграш). Кращим є рішення з максимальною оцінкою. За критерієм Вальда вибирають стратегію, яка дає гарантований виграш при найгіршому варіанті стану зовнішнього середовища. Критерій Севіджа, як і критерій Вальда – це критерій крайнього песимізму, але тільки песимізм тут проявляється в тому, що мінімізується максимальна втрата у виграші. Для оцінки рішень використовується матриця ризиків. В якості оцінки використовується максимальний ризик (максимальний втрачений виграш), який відповідає цьому рішення. Кращим є рішення з мінімальною оцінкою. Критерій Гурвіца: рішення

приймається з урахуванням того, що можливі як сприятливі, так і несприятливі зовнішні умови. При використанні цього критерію потрібно вказати «коефіцієнт песимізму» – число в діапазоні від 0 до 1, що представляє собою суб'єктивну експертну оцінку можливості несприятливих зовнішніх умов. Якщо є підстави припускати, що зовнішні умови будуть несприятливими, то коефіцієнт песимізму призначається близьким до одиниці. Якщо несприятливі зовнішні умови мало ймовірні, то використовується коефіцієнт песимізму, близький до нуля. Оцінки рішень знаходяться за формулою середньозваженої, де вагами виступає коефіцієнт песимізму. Кращим є рішення з максимальною оцінкою.

Питання для самоконтролю

1. У чому сутність стратегічного вибору?
2. Які чинники впливають на вибір стратегічної альтернативи для подальшої її реалізації?
3. Які методи можуть бути використані для обґрунтування стратегічного вибору?
4. У чому полягає сутність емпіричних методів?
5. Надайте характеристику методам прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику.

Тема 13. Загальна характеристика функціональної стратегії

Сутність функціональної стратегії. Складові функціональної стратегії. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. Маркетингова стратегія, можливі варіанти її визначення. Виробнича стратегія та особливості її формування. Стратегія кадрів та соціального розвитку, її роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Стратегія технічного розвитку та стратегія матеріально-технічного забезпечення як основа стійкого розвитку підприємства. Інвестиційна та фінансові стратегії, їх взаємозв'язок та відмінності. Організаційна стратегія.

Методичні вказівки

Вивчаючи тему, доречно повторити матеріал про організаційні структури управління та основні бізнес-процеси підприємства, тому що саме особливості діяльності суб'єкта господарювання обумовлює набір функціональних стратегій. Незалежно від галузевої приналежності будь-яке промислове підприємство виконує типові види діяльності, серед яких: маркетингова, інноваційна, виробнича (у т.ч. закупівельна), комерційна, економічна та ін. Для того щоб

забезпечити координацію зазначених видів діяльності на досягнення загальних цілей підприємства розробляються функціональні стратегії, які представляють собою вибір правил прийняття рішень в кожній функціональній області.

Необхідно усвідомити, що функціональна стратегія – це тип стратегії забезпечення, що визначає стратегічну орієнтацію певної функціональної підсистеми управління підприємством, яка забезпечує їй досягнення цілей, а також керованість процесами виконання загальної стратегії та місії підприємства. Функціональні стратегії мають своєю метою конкретизацію і координацію дій відділів і служб у відповідних сферах діяльності підприємства так, щоб це сприяло успішній реалізації його ділової та корпоративної стратегій.

При стратегічному плануванні роботи підприємства необхідно вирішувати певне коло питань, тематика яких умовно може бути об'єднана в чотири послідовні блоки: потреби, інновації, виробництво, ринок. Слід знати зміст кожного етапу. Так, на першому з них необхідно визначитися з тим, які потреби споживачів планує задовольняти підприємство, потім необхідно з'ясувати, що необхідно змінити підприємству в організації своєї діяльності та як доречно модифікувати продукцію. Після визначення точних характеристик продукції та планування обсягів її виробництва необхідно спланувати виробничу діяльність підприємства та обрати стратегію реалізації.

Необхідно зрозуміти, що склад функціональних стратегій часто відповідає організаційній структурі управління. Так, виходячи з переліку видів діяльності, що частіше за все виокремлюють на підприємствах, функціональні стратегії можуть бути класифіковані на п'ять підвидів: маркетингову, науково-дослідну, виробничу, фінансову та стратегію управління персоналом.

Зверніть увагу, що між функціональними стратегіями (третіми за ієрархічним рівнем у структурі стратегій підприємства) та діловими стратегіями (другі за ієрархічним рівнем) існує зв'язок: обрана підприємством ділова стратегія, яка визначає особливості продукції підприємства (її різновиди, вимоги до швидкості оновлення асортименту, способи реалізації, обсяги виробництва та ін.), має прямий вплив на маркетингову, інноваційну, виробничу та збутову діяльність.

Питання для самоконтролю

1. Що таке функціональна стратегія?
2. Які різновиди функціональних стратегій Вам відомі?
3. Надайте характеристику виробничій стратегії підприємства.
4. Яке призначення стратегії управління персоналом на промисловому

підприємстві?

5. Який вплив чинить організаційна структура управління на склад функціональних стратегій?

Тема 14. Сучасний стан і перспективи розвитку стратегічного управління в Україні

Розвиток теорії стратегічного управління вітчизняними науковцями. Розповсюдження практики стратегічного управління в Україні. Еволюція ставлення керівництва підприємств до впровадження стратегічного управління. Вплив впровадження стратегічного управління на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств.

Порівняння досвіду впровадження стратегічного управління в практичний менеджмент вітчизняних та закордонних країн. Проблеми впровадження системи стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. Доцільні напрямки розвитку стратегічного управління вітчизняних підприємств.

Методичні вказівки

Вивчаючи цю тему, необхідно зрозуміти, що незважаючи на поширення та закріплення в Україні ринкового підходу в економіці, подальший розвиток і обирання моделі ринкової економіки потребує далекоглядного планування задля забезпечення макроекономічної стабілізації та формування конкурентоспроможної національної економіки на загально визначених економічних, правових, організаційних та соціальних засадах. Запорукою високих темпів економічного зростання, широкого впровадження інвестиційно-інноваційних заходів, забезпечення конкурентоспроможності є впровадження стратегічного управління в рамках як країни в цілому, так і окремого підприємства. На цьому тлі останні роки підвищилась увага до стратегічного управління як такого. Слід усвідомити, що сьогодні авангардні дослідження з цього напрямку притаманні зарубіжним вченим та практикам, але поряд з цим слід зазначити великий внесок вітчизняних науковців у прикладні дослідження стратегічного менеджменту. Результатом цього є стратегічний контекст діяльності сучасних підприємств, що на сьогодні стало об'єктивною необхідністю та набуло широкого практичного розповсюдження.

Слід звернути увагу, що сучасна спрямованість стратегічного менеджменту підприємств України характеризується певними особливостями, а саме: закріпленням конкурентних переваг шляхом підвищення якості продукції

та створення більшої доданої вартості, впровадженням енергозберігаючих технологій в виробничий процес, виробництвом готової продукції на експорт замість постачання сировинних матеріалів, орієнтацією на якнайповніше задоволення потреб споживачів через надання широкого спектра додаткових послуг тощо.

Питання для самоконтролю

1. На Вашу думку, чи існує стратегічне управління на сучасних підприємствах України?
2. Для чого вітчизняним підприємствам стратегічний підхід до управління?
3. Чи є доречним впровадження закордонного досвіду стратегічного управління в практику підприємств України? За яких умов?
4. Які особливості сучасного стратегічного управління притаманні підприємствам України?
5. Які існують, на Вашу думку, перешкоди при впровадженні стратегічного управління в практику українських підприємств?

2. ЗАВДАННЯ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Після вивчення теоретичного матеріалу слід виконати контрольну роботу, що містить:

- 1) теоретичне питання;
- 2) завдання з оцінки місій підприємств (фірм);
- 3) завдання з формування стратегічного набору підприємства;
- 4) завдання з декомпозиції генеральної цілі та побудови дерева цілей;
- 5) задачу оцінки конкурентоспроможності продуктового портфеля підприємства з використанням матриці «привабливість - конкурентоспроможність».

Контрольна робота виконується індивідуально відповідно до варіанта, що визначається двома останніми цифрами залікової книжки. Зміст завдання відповідно до варіанта та останніх цифр залікової книжки наведено в Додатку А.

Методичні вказівки до виконання завдання наведено нижче.

ЗАВДАННЯ 1. ТЕОРЕТИЧНЕ ПИТАННЯ

Студент має виконати критичний аналіз літератури та викласти власні висновки щодо одного з питань відповідно до свого варіанта. Обсяг висновків має складати не більше 3 сторінок друкованого тексту.

ЗАВДАННЯ 2. ВИЗНАЧЕННЯ ПРАВИЛ ФОРМУВАННЯ МІСІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОЦІНКА ЇХ ДОТРИМАННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ (ФІРМАМИ)

Ціль завдання – розглянути найбільш поширені підходи до розробки місії підприємства, проаналізувати місії конкретних підприємств з точки зору дотримання основних вимог до їх формування, розробити власний варіант місії для відомого підприємства.

Виконання завдання передбачає:

- 1) аналіз трьох місій відповідно до свого варіанта;
- 2) розробку власного варіанта місії для підприємства (фірми) того ж виду економічної діяльності на основі проведеного аналізу виду місії та повноти її формулювання. Так, наприклад, якщо згідно з варіантом було проаналізовано

місії промислових підприємств, то слід запропонувати власний варіант місії відомого Вам промислового підприємства.

Методичні вказівки до виконання завдання

Стратегічний набір підприємства (його цілі, стратегії) підпорядкований трьом базовим елементам – місії, цінностям та баченню (візії), які мають наступний зв'язок:

Місія	Навіщо існує підприємство?
Цінності	Якими принципами воно керується?
Бачення	Яким бачиться майбутнє підприємства?
Стратегія	Що відрізняє підприємство від інших? Яким шляхом будуть досягатися успіхи?

Рис.2.1. Базові компоненти системи стратегічного управління

Дане практичне заняття присвячене засвоєнню принципів формулювання (розробки) першого елемента – місії.

Місія є основоположною програмною заявою, що визначає призначення підприємства, найважливіші принципи його функціонування і розвитку.

Існує широке і вузьке розуміння місії. **В разі широкого розуміння місія розглядається як констатація філософії і призначення**, сенсу існування підприємства. Філософія підприємства визначає цінності, вірування і принципи, відповідно до яких воно має намір здійснювати свою діяльність. Призначення визначає дії, які підприємство має намір здійснювати. Філософія підприємства зазвичай зрідка міняється. Що стосується другої частини місії, то вона може мінятися залежно від глибини змін, які відбуваються на підприємстві або в середовищі його функціонування.

В тому випадку, якщо має місце **вузьке розуміння місії**, вона розглядається як **сформульоване твердження відносно того, для чого або з якої причини існує підприємство**. Тобто місія розуміється як твердження, що розкриває сенс існування підприємства, в якому виявляється його відмінність від інших підприємств. Правильно сформульована місія хоча і має завжди загальний філософський сенс, проте, обов'язково несе в собі щось, що робить її унікальною у своєму роді, характеризуючи саме те підприємство, для якого вона була сформульована.

Залежно від складу і обсягу функцій, що виконує місія, умовно виділяють наступні її види:

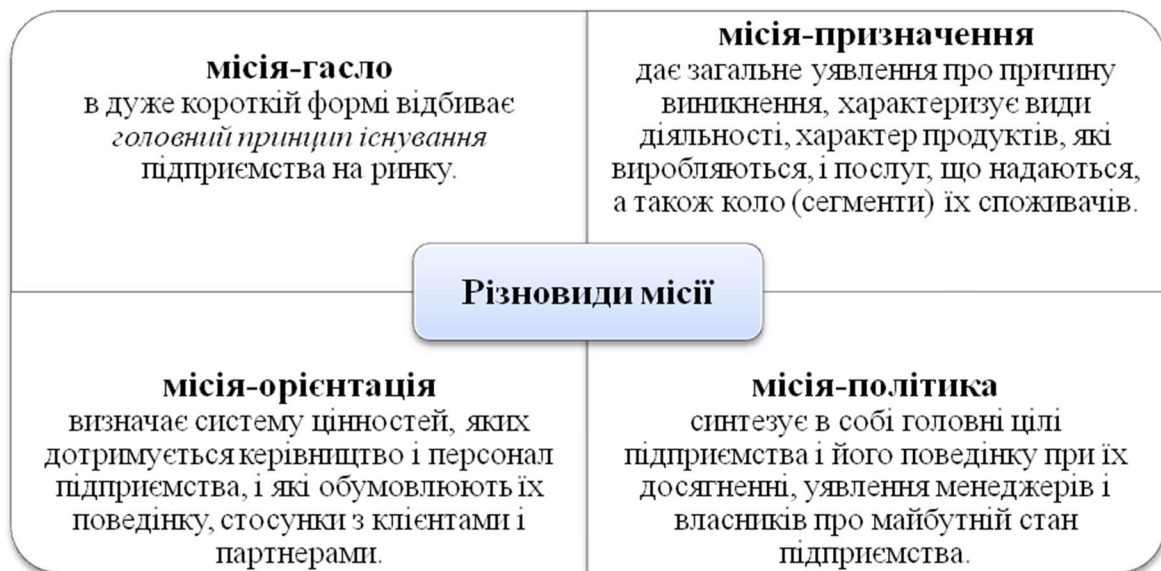


Рис.2.2. Види місії підприємства

На практиці конкретні місії зорієнтовані на один з видів, але можуть містити елементи і інших видів.

На формування і актуалізацію місії впливає велика кількість чинників: інтереси власників, працівників і інших груп учасників, зацікавлених в існуванні підприємства; потреби, що існують в зовнішньому середовищі, які може задовольнити підприємство і їх гострота; сильні і слабкі сторони підприємства, можливості і погрози, що існують в зовнішньому середовищі; історія розвитку підприємства, інше.

Для забезпечення якісного формулювання місії підприємства в ній повинні знайти віддзеркалення **наступні характеристики:**

- **цільові орієнтири** підприємства - те, на рішення яких завдань воно націлене в довгостроковій перспективі;

- **сфера діяльності підприємства**, що відбиває те, який продукт воно пропонує покупцям, і те, на якому ринку здійснюється реалізація цього продукту;

- **філософія підприємства**, що знаходить прояв в тих цінностях і віруваннях, які прийняті;

- **можливості і способи здійснення діяльності підприємства**, що відбивають те, у чому його сила, в чому його відмітні можливості для виживання в довгостроковій перспективі, яким способом і за допомогою якої технології підприємство виконує свою роботу, які для цього є know-how і передова техніка.

Таким чином, місія підприємства вирішує наступні **завдання:**

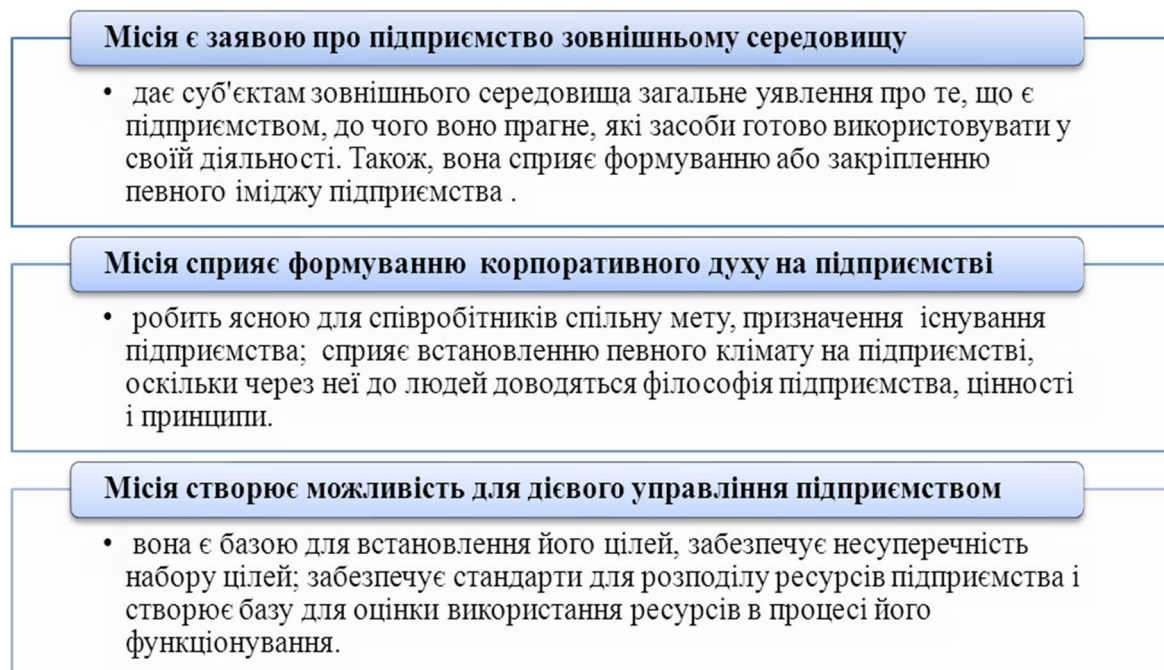


Рис.2.3. Завдання місії підприємства

Дуже важливо, щоб місія була сформульована зрозуміло усім суб'єктам, що взаємодіють з підприємством, особливо усім його членам.

Для того щоб місія була якісною, відповідала своєму призначенню і впливала на оточення і персонал підприємства, вона повинна відповідати наступним **вимогам**: значущість для зовнішнього середовища, власників і працівників підприємства; віддзеркалення основного сенсу існування підприємства на ринку; лаконічність; ясність і однозначність в розумінні; цілеспрямованість; натхненність.

Для конкретизації цілей і напрямів розвитку підприємства в **місії бажано вказувати**:

- **які потреби оточення підприємство прагне задовольняти,**
- **які групи клієнтів воно обслуговуватиме,**
- **які технології воно використовуватиме,**
- **як воно працюватиме на ринку та ін.**

Для розробки місії можуть використовуватися методи «П'ять чому» (автори Джеймс Коллінз та Джеррі Поррас), «Шість питань» (автор Пол Р. Нівен) та метод Гаста («Закони Гаста», автор Уолтер Гаст). На основі зазначених методів можна вивести спрощений алгоритм розробки місії, який наведений на рисунку 2.4.

Ми існуємо заради (першочергова ціль, що задовольняє потреби або проблема, що вирішується): _____
Для (основних клієнтів): _____
Для того, щоб виробляти (виконувати) (основні продукти, послуги): _____
Та в підсумку досягти (довгострокові результати, що визначають успіх): _____

Рис.2.4. Алгоритм (спрощений підхід) формування місії підприємства

У додатку Б наведені приклади місій підприємств різних галузей промисловості: металургії, комп'ютерної інженерії, сфери послуг, харчової промисловості тощо. За алгоритмом, наведеним на рисунку 2.4, необхідно проаналізувати надані місії, результати оформити у вигляді таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Результати аналізу місій підприємств

Підприємство (організація)	Місія	Результати аналізу місій	
		Ми існуємо заради	
		Для (споживачі)	
		Для того, щоб виробляти (виконувати)	
		Та в підсумку досягти	

Обов'язково слід визначити вид кожної із запропонованих для аналізу видів місій (гасло, призначення, орієнтація, політика). Зверніть увагу, що одна й та сама місія може містити ознаки кількох видів, тобто бути змішаною.

Після проведеного аналізу місій необхідно зробити висновки щодо відповідності місій правилам їх формування. На основі такого аналізу слід розробити місію відомого підприємства того ж виду економічної діяльності, що на Вашу думку найбільш повно відбиває призначення цього підприємства, найважливіші принципи його функціонування й розвитку.

ЗАВДАННЯ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНОГО НАБОРУ ПІДПРИЄМСТВА

Ціль завдання – набути практичних навичок формування стратегічного набору підприємства на основі аналізу його зовнішнього оточення та внутрішнього середовища.

Методичні вказівки до виконання завдання

Виконання завдання складається з декількох етапів, що виконуються студентом самостійно на основі звітної інформації промислових підприємств України.

1 етап. Стисла характеристика підприємства

На початку студент має обрати підприємство, що буде об'єктом подальшого дослідження. Таким підприємством може бути будь-який суб'єкт господарювання, що за Класифікатором видів економічної діяльності відноситься до секції С «Переробна промисловість». При виборі об'єкта дослідження перевагу слід надати підприємствам, що згідно з класифікатором здійснюють діяльність по таких розділах С24 «Металургійне виробництво», С25 «Виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування», С28 «Виробництво машин та устаткування». Студент має надати стислу характеристику підприємства (1-2 сторінки друкованого тексту), що включає наступну інформацію:

- 1) назва підприємства та організаційно-правова форма господарювання;
- 2) види основної продукції та ринки збуту;
- 3) основні техніко-економічні та фінансові показники роботи за минулі роки (обсяг виробництва основної продукції в натуральному вимірі, вартість та собівартість реалізованої продукції, середньорічна вартість виробничих фондів, чистий прибуток (збиток), показники рентабельності, співвідношення власного та позиченого капіталу, чисельність персоналу та продуктивність праці);
- 4) місія та стратегія підприємства (за наявністю інформації у відкритих джерелах).

2 етап. Стратегічний аналіз

Стратегія будь-яких підприємств, особливо великих, якими переважно є підприємства переробної галузі, має охоплювати всі види діяльності та господарювання задля забезпечення цілісності, синергії довгострокових ініціатив. В умовах багатовекторності діяльності підприємства виникає необхідність декомпонувати загальних стратегічних установок до рівня

функціональних підрозділів. Певний перелік взаємопов'язаних стратегій являє собою так званий «стратегічний набір» підприємства. Тобто стратегічний набір - це система стратегій різного типу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його плани щодо позиціонування у зовнішньому середовищі.

Стратегічний набір має відповідати певним вимогам:

- орієнтація на досягнення реальних взаємопов'язаних цілей;
- ясність змісту та розуміння необхідності застосування певного набору стратегій;
- ієрархічний характер;
- надійність, що передбачає його всебічну обґрунтованість, зваженість;
- відображення господарських процесів у їхній сукупності та взаємозв'язку;
- гнучкість і динамічність стратегічного набору, тобто врахування змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що відбувається в змінах у пріоритетах і змісті стратегій.

Таким чином, однією з обов'язкових вимог до стратегічного набору є обґрунтованість, що означає, що стратегії мають розроблятися на основі ретельного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Під зовнішнім діловим середовищем розуміють сукупність факторів, що впливають на підприємство та відповідно на ефективність його функціонування. У теорії та практиці менеджменту зовнішнє ділове середовище підприємства розглядають як дві підсистеми – дальнє зовнішнє середовище та ближнє зовнішнє середовище, основні складові яких наведені на рисунку 2.5.



Рис.2.5. Структура зовнішнього ділового середовища підприємства

До найбільш розповсюджених методів стратегічного аналізу підприємства відносять такі: PEST-аналіз, аналіз галузі та SWOT-аналіз. Наведені методи відрізняються між собою глибиною характеристики об'єкта аналізу. На рисунку 2.6. наведена характеристика підсистем зовнішнього середовища, що охоплені кожним з підходів.

Підхід до здійснення аналізу зовнішнього середовища підприємства	Підсистема, що аналізується		
	Дальнє зовнішнє середовище	Ближнє зовнішнє середовище	Внутрішнє середовище
PEST-аналіз			
Аналіз галузі			
SWOT-аналіз			

Рис.2.6. Об'єкти дослідження в стратегічному аналізі та підходи до його здійснення

Проведення стратегічного аналізу є доволі складним та змістовним етапом стратегічного управління, що передбачає визначення суттєвих факторів зовнішнього оточення та внутрішнього середовища підприємства, виділення конкретних показників, що відбивають певний фактор, та власне розрахунок та оцінку цих показників і ступінь їх впливу на досягнення довгострокових орієнтирів. Результати такої оцінки надають змогу визначити пріоритети та напрямки розвитку, можливості запровадження певних ініціатив та загрози на шляху їх реалізації. У таблиці 2.2 наведено умовний перелік факторів та показників, що можуть бути обчислені для формування стратегічного набору.

Зверніть увагу, що певні напрями аналізу не можуть бути охарактеризовані кількісними показниками, а тільки описані вербально або оцінені експертами. Наприклад, якість продукції або бізнес-процесів може бути оцінена за наявністю відповідних сертифікатів. Для продукції такими сертифікатами можуть бути API 5CT, API 5L, EN (DIN), ASTM, ДСТУ тощо, для бізнес-процесів – ISO 9001 та API Q1, ISO 14001. З точки зору стратегічного аналізу це може означати можливості освоєння або розширення присутності на зовнішніх ринках.

Таблиця 2.2

**Групування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища
підприємства**

Напрямок аналізу	Фактори	Показники для оцінки
ГРУПУВАННЯ ТА ФАКТОРИ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА		
1	2	3
1. Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> • характеристика продукту • збут • диверсифікація ринків збуту • інші 	<ul style="list-style-type: none"> • кількість нових видів продукції • етап життєвого циклу продукції • глибина та ширина асортименту • довжина каналів розподілу • витрати на рекламу та їх динаміка • частка ринку • кількість ринків збуту (основних споживачів) • частка експортної продукції • рівень ціни продукції порівняно з конкурентами • наявність системи знижок • кількість та частка постійних споживачів
2. Виробництво	<ul style="list-style-type: none"> • якість продукції • рівень витрат • рівень технологій, що використовуються, та стан засобів праці • екологічність виробництва • інші 	<ul style="list-style-type: none"> • динаміка обсягів виробництва • наявність та кількість міжнародних сертифікатів якості • динаміка витрат (собівартості) в цілому та за елементами витрат • питомі витрати основних видів ресурсів • техніко-технологічний рівень виробництва • рівень конкурентоспроможності • ступінь зношеності основних засобів • штрафи за викиди у навколишнє середовище • фондівіддача та фондоємність, фондоозброєність • коефіцієнти інтенсивного, екстенсивного та інтегрального використання обладнання
3. Управління підприємством	<ul style="list-style-type: none"> • компетентність та досвід менеджменту • інформаційне • забезпечення процесу управління • регламентація діяльності підприємства • інші 	<ul style="list-style-type: none"> • тип організаційної структури, кількість рівнів управління • рівень виконавчої дисципліни (частка невиконаних завдань) • частка формалізованих або автоматизованих бізнес-процесів • частка централізованих бізнес-процесів

Продовження таблиці 2.2

1	2	3
4. Фінанси	<ul style="list-style-type: none"> • наявність фінансової політики та її зміст • фінансове планування • фінансова стабільність підприємства • рентабельність діяльності • інші 	<ul style="list-style-type: none"> • структура та динаміка активів та фінансових результатів • показники фінансової стійкості • коефіцієнти ліквідності та платоспроможності • показники достатності та використання оборотних активів • коефіцієнти рентабельності • економічна додана вартість
5. Персонал	<ul style="list-style-type: none"> • освіта • умови праці • рівень оплати праці • плінність кадрів • політика підвищення кваліфікації персоналу • інші 	<ul style="list-style-type: none"> • частка працівників зі спеціальною освітою • середній стаж працівників • фондоозброєність праці • динаміка продуктивності • коефіцієнт випередження темпів росту продуктивності темпами росту заробітної плати • коефіцієнт плінності кадрів • частка персоналу, що підвищила кваліфікацію • динаміка постійної та змінної частини заробітної плати
6. Постачання	<ul style="list-style-type: none"> • організація роботи з постачальниками • витрати на збереження товарних цінностей • ступінь залежності від постачальників • інші 	<ul style="list-style-type: none"> • кількість постачальників та залежність від них • частота, обсяг закупівель основних ресурсів • частка довгострокових договорів на постачання • ступінь забезпеченості ресурсами власного виробництва, наявність власної сировинної бази • наявність та ємність складських приміщень • вартість зберігання та постачання 1 т ресурсів
7. Інновації	<ul style="list-style-type: none"> • наявність та результативність роботи науково-дослідних підрозділів • придбання або створення know-how, патентів та ін. • інші 	<ul style="list-style-type: none"> • наявність виділених науково-дослідних підрозділів та/або проектних груп • кількість розроблених та впроваджених патентів, технологічних процесів, know-how • кількість впроваджених інноваційних проєктів • динаміка інвестицій в НДР

Продовження таблиці 2.2

1	2	3
ГРУПУВАННЯ ТА ФАКТОРИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА		
1. Політико-правові та регулюючі фактори	<ul style="list-style-type: none"> • можливість лобіювання власних інтересів та блокування інтересів конкурентів • рівень політичної стабільності • необхідність отримання ліцензій • квотування • державна підтримка окремих бізнесів, податкові пільги • екологічні обмеження • інші 	<ul style="list-style-type: none"> • наявність законодавчих преференцій (включення до пріоритетних напрямів розвитку економіки, податкові пільги тощо) • наявність законодавчих обмежень • динаміка ставок податків (фіскального навантаження) • наявність міжнародних договорів про співпрацю • наявність та кількість демпінгових розслідувань • необхідність та вартість ліцензування
2. Економічні та ринкові фактори	<ul style="list-style-type: none"> • динаміка розвитку економіки • співвідношення попиту та пропозиції • стабільність кредитної системи • інші 	<ul style="list-style-type: none"> • динаміка ВВП • динаміка курсів валют • сальдо платіжного балансу • динаміка золотовалютних резервів • структура та динаміка експорту та імпорту • вартість та доступність кредитних ресурсів • динаміка попиту та пропозиції
3. Конкуренція	<ul style="list-style-type: none"> • кількість конкурентів на ринку, їх агресивність • ступінь монополізму • вірогідність появи нових конкурентів • тиск з боку товарів-замінників • тиск з боку постачальників, споживачів та посередників • інші 	<ul style="list-style-type: none"> • кількість існуючих конкурентів, їх частка ринку, динаміка зміни частки ринку • тип конкуренції (внутрішньо-галузева/ міжгалузева, цінова/ нецінова, досконала/ недосконала) • вірогідність виникнення нових конкурентів • вірогідність виникнення нових товарів, товарів-замінників
4. Науково-технічні фактори	<ul style="list-style-type: none"> • новизна техніки та технологій, що дозволяють підвищити якість продукції або знизити витрати на її виробництво • ступінь доступності нових технологій • інші 	<ul style="list-style-type: none"> • вірогідність створення нової технології • вірогідність виникнення нової техніки • техніко-технологічний рівень галузі • вірогідність появи новітніх матеріалів, нових продуктів • вартість патентів, ноу-хау • наявність вітчизняних та зарубіжних наробок в області науки та техніки

Продовження таблиці 2.2

1	2	3
5. Соціокультурні фактори	<ul style="list-style-type: none"> • Базові суспільні цінності, традиції • стиль та якість життя і рівні життя • демографічні фактори • релігійні чинники • інші 	<ul style="list-style-type: none"> • схильність до придбання продукції галузі • частка витрат домогосподарств на продукцію галузі • витрати на відтворення людського капіталу (величина прожиткового мінімуму тощо) • відносні величини структури та динаміки за віком, статтю, рівнем доходів • прийнятність продукції галузі з • точки зору релігійних вподобань

Слід зазначити, що наведений перелік не є повним набором показників, що можуть бути використані на етапі стратегічного аналізу. Цей перелік має бути доопрацьований студентом відповідно до специфіки досліджуваного підприємства. Крім того, певні фактори (показники) не можуть бути представлені кількісно через брак інформації (наприклад, вартість патентів) або через невимірність показника (наприклад, відповідність міжнародним стандартам якості). У такому разі слід надати вербальну характеристику окремого показника або групи факторів.

Результати стратегічного аналізу підприємства-об'єкта дослідження мають бути представлені у вигляді таблиці, що аналогічна за змістом таблиці 2.2 з наведенням конкретних показників (суттєвих та важливих саме для досліджуваного підприємства) та їх кількісної та/або якісної характеристики.

3 етап. Розробка стратегічного набору

У загальному вигляді ієрархічна структура стратегій підприємства складається із рівнів, кількість яких залежить від типу підприємства (Рис. 2.7). Диверсифіковане підприємство будує чотирівневу, а вузькопрофільне – трирівневу стратегію.

Ієрархія стратегій формується відповідно до об'єкта, для якого вони розробляються:

- 1) корпоративна стратегія розробляється для всього підприємства;
- 2) конкурентні стратегії розробляються за окремими бізнес-напрямами чи сферами діяльності;
- 3) функціональна стратегія – для кожної з функціональних підсистем

(філій, підрозділів, служб) підприємства;

4) операційні стратегії розробляються для визначення принципів управління окремими процесами (наприклад, процесами закупівлі, транспортування, реклами та ін.).

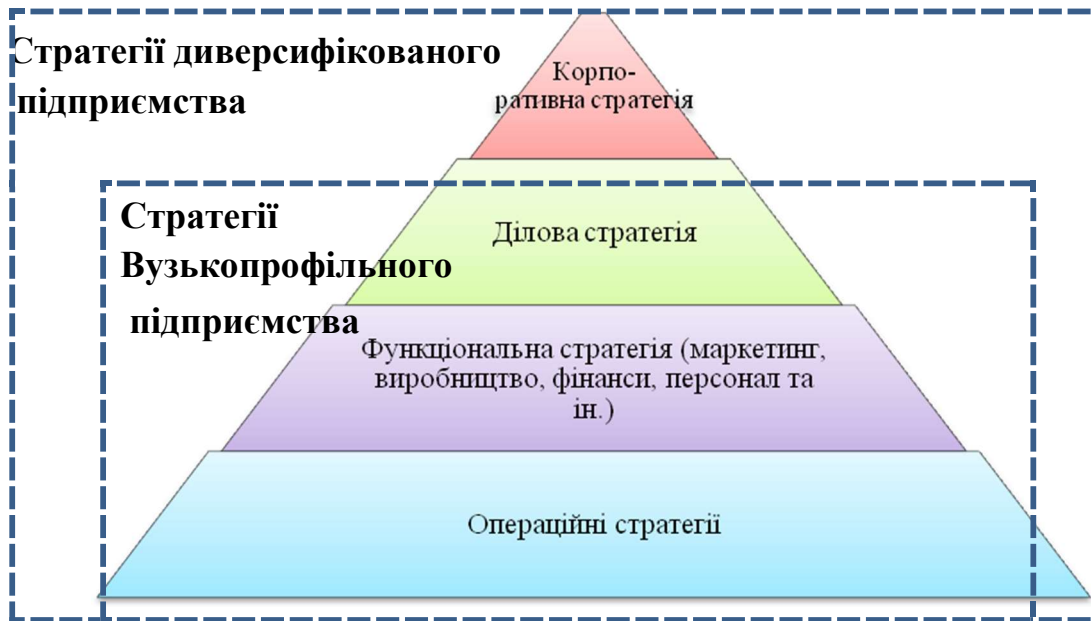


Рис.2.7. Ієрархія стратегій підприємства

Виконання завдання передбачає розробку стратегічного набору підприємства, тобто формулювання корпоративної, конкурентної та 5 функціональних стратегій (виробничої, маркетингової, фінансової, стратегії з управління персоналом та в області НІОКР). Перелік функціональних стратегій може бути розширений за бажанням студента іншими видами, наприклад, стратегією в області ІТ, виробничої безпеки тощо. Формування операційних стратегій не є обов'язковою умовою виконання завдання, але може бути представлено в роботі за бажанням студента. Зауважте, що розробка стратегічного набору починається з формування корпоративної стратегії з подальшою декомпозицією до рівня функціональних. Також зверніть увагу, що розроблена стратегія не може повторювати елементи стратегічного набору підприємства, що відображені в джерелах відкритої інформації, а має бути власною розробкою студента.

ЗАВДАННЯ 4. ДЕКОМПОЗИЦІЯ ГЕНЕРАЛЬНОЇ ЦІЛІ ТА ПОБУДОВА ДЕРЕВА ЦІЛЕЙ

Ціль завдання – формулювання генеральної цілі підприємства, її декомпозиція та визначення значущості підцілей з огляду на досягнення генеральної мети.

Методичні вказівки до виконання завдання

Завдання 4 є логічним продовженням попереднього та виконується студентом на основі інформації, що представлена у завданні 3. Його сутність полягає в формуванні ієрархічної системи цілей підприємства, які відповідають сформованому стратегічному набору (системі стратегій) підприємства (об'єкт дослідження (підприємство) залишається без змін). Виконання цього завдання передбачає послідовне виконання етапів, що наведені нижче.

1 етап. Формулювання генеральної цілі

На цьому етапі необхідно сформулювати генеральну ціль підприємства на основі характеристики суб'єкта господарювання, що була надана в завданні 2.

Нагадаємо, що генеральна ціль представляє собою чіткі кількісні та якісні характеристики в вигляді найважливіших показників діяльності підприємства, які повинні бути досягнені за період стратегічного планування. Генеральна ціль (як і інші види цілей) має відповідати стандартним вимогам до цілей: досяжність, конкретність та вимірність у часі, гнучкість, несуперечність.

Приклади генеральної цілі:

- 1) підвищити прибуток підприємства на 15% до 2026 року;
- 2) збільшити частку ринку трубної продукції до 21% до 2025 року;
- 3) досягти беззбитковості діяльності до 2025 року.

2 етап. Побудова дерева цілей

На третьому етапі студентові слід виконати декомпозицію генеральної цілі з використанням методу «дерева цілей». Дерево цілей представляє собою структуровану, побудовану за ієрархічним принципом (розподілену по рівнях, проранжовану) сукупність цілей суб'єкта господарювання, в якій виділено: генеральну ціль («вершина дерева»); підпорядковані їй підцілі першого, другого і наступних рівнів («рівні дерева»).

Сутність методу «дерева цілей» полягає в наступному: спочатку генеральна ціль розбивається на цілі нижчого рівня, що визначають основні напрями її досягнення (формується перший рівень «дерева цілей»); потім кожна

ціль першого рівня підрозділяється на більш конкретні цілі, тобто формується другий рівень. Аналогічним чином поступають і з декомпозицією цілей кожного подальшого рівня. Загальний вигляд «дерева цілей» представлений на рисунку 2.8.

Слід зазначити, що при розробці дерева цілей треба уникати замкнених контурів та кожний наступний рівень має найбільш повно розкривати шляхи досягнення цілі більш високого рівня.

3 етап. Оцінка вагомості цілей та гілок дерева цілей

Оскільки підцілі одного рівня мають неоднакову значущість (вагомість) з точки зору досягнення цілі більш високого рівня, їх необхідно проаналізувати з визначенням цього впливу - вагомості підцілі в їх загальній сукупності. Це забезпечує підвищення обґрунтованості прийняття рішень за рахунок акцентування уваги на найбільш вагомих підцілях.

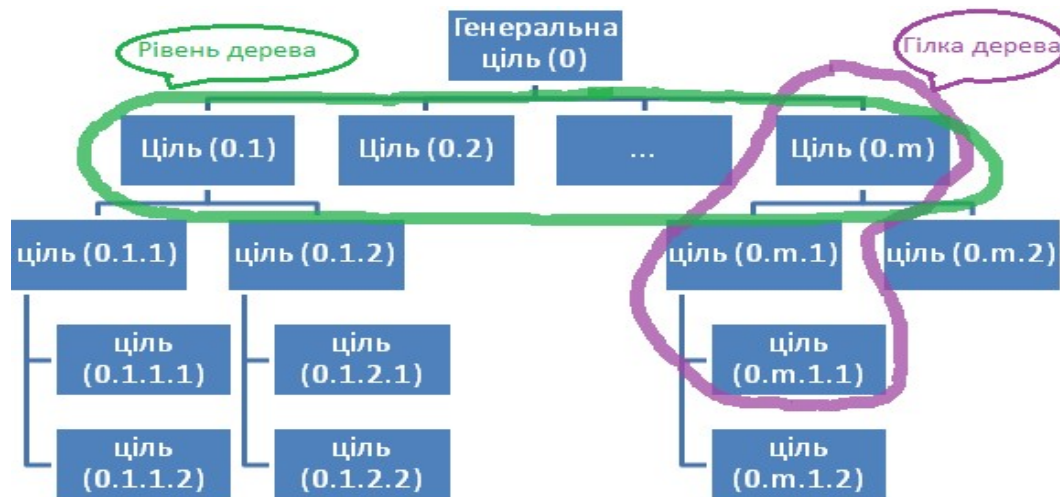


Рис.2.8. Структура «дерева цілей»

Визначення вагомості підцілей здійснюється експертним шляхом за допомогою матриці оцінок, що наведена у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Матриця для визначення значущості підцілей з точки зору їх впливу на досягнення цілі більш високого рівня

Підцілі	0.1	0.2	...	0.m	Сума балів (Ba)	Значущість групи факторів (α), частки одиниці
0.1	X					
0.2		X				
...			X			
0.m				X		
						1,0

Заповнення матриці здійснюється шляхом парного порівняння підцілей кожного рівня одна з одною з використанням шкали: рівномірний вплив (1:1); відчутна перевага (3:1); суттєва перевага (5:1).

Наприклад, порівнюючи пару «0.1-0.2», експерт (студент) приймає рішення, що підціль 0.1 суттєво менш значуща в порівнянні з підціллю 0.2, тоді в першому рядку матриці на перетині рядка «0.1» та стовпця «0.2» необхідно поставити одиницю, а на перетині рядка «0.2» та стовпця «0.1» - 5,0.

Далі процедура повторюється по кожній строчці матриці. За результатами порівняння підцілей розраховується абсолютна вагомість (Ba) кожної підцілі за формулою:

$$Ba_i = \sum_{i=1}^m B_i, \quad (2.1)$$

де Ba_i – абсолютна оцінка вагомості підцілі;

B_i – бали, що отримані i -ою підціллю (оцінки по рядку матриці);

m – кількість підцілей, що порівнюється з i -ою ціллю.

Для визначення відносної значущості підцілі використовується формула:

$$\alpha = \frac{Ba_i}{\sum_{i=1}^c Ba_i}, \quad (2.2)$$

де α – значущість i -тої підцілі;

$\sum_{i=1}^c Ba_i$ – сума абсолютних вагомостей підцілей;

c - кількість підцілей, що виокремлені при проведенні аналізу.

Слід зазначити, що оцінка підцілей за значущістю відбувається на одному рівні дерева цілей за окремою гілкою. Тобто, значущість підцілей гілки на одному рівні має дорівнювати 1,0.

$$\alpha_0 = \alpha_{0.1} + \alpha_{0.2} + \alpha_{0.3} + \dots + \alpha_m = 1,0$$

$$\alpha_{0.1} = \alpha_{0.1} + \alpha_{0.2} = 1,0$$

$$\alpha_{0.m.1} = \alpha_{0.m.1.1} + \alpha_{0.m.1.2} = 1,0 \text{ і т. д.}$$

Після визначення вагомості кожної з підцілей слід визначити вагомість гілки дерева цілей. З цією метою обчислюється добуток окремих вагомостей α за всією довжиною гілки дерева цілей:

$$\beta = \prod_{i=1}^n \alpha_i, \quad (2.3)$$

де β – вагомість гілки дерева

n – довжина гілки дерева цілей

Довжина гілки визначається ступенем деталізації, так, наприклад, підцілі 0.1-0.1.1-0.1.1.1 формують першу гілку, тоді її значущість:

$$\beta = \alpha_{0.1} \times \alpha_{0.1.1} \times \alpha_{0.1.1.1}.$$

Таким чином, студент обчислює значущість окремих складових дерева цілей і може проранжувати цілі за значущістю з огляду на реалізацію генеральної цілі.

4 етап. Висновки

Останнім етапом виконання роботи є формування висновків, які мають відображати:

- 1) актуальність запропонованої генеральної цілі відповідно до стану підприємства та викликів зовнішнього середовища;
- 2) основні способи досягнення генеральної цілі, що обґрунтовує спосіб її декомпозиції;
- 3) головне спрямування роботи підприємства в напрямку реалізації генеральної цілі на основі визначення значущості гілок дерева цілей.

ЗАВДАННЯ 5. ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЯ ПІДПРИЄМСТВА (МАТРИЦЯ «ПРИВАБЛИВІСТЬ-КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ»)

Ціль завдання – формування маркетингової стратегії підприємства на основі аналізу за матрицею «Привабливість-конкурентоспроможність»

Постановка завдання. Підприємство випускає два види продуктів, орієнтованих на різні ринки. Дані по конкурентоспроможності продуктів на ринках та привабливість ринків були оцінені експертами, результати оцінки наведені у Додатках Г і Д.

Використовуючи ці дані, необхідно:

- 1) позиціонувати кожен з продуктів на матриці «Привабливість – Конкурентоспроможність»;
- 2) визначити доцільну маркетингову стратегію підприємства по кожному продукту.

Методичні вказівки до виконання завдання

Інструментом, що доповнює результати аналізу портфеля продукції підприємства за допомогою матриці BCG, є матриця «Привабливість - конкурентоздатність». Як випливає з її назви, оцінка портфеля продукції здійснюється за допомогою двох критеріїв: привабливості цільового ринку для підприємства і конкурентоспроможності його продуктів на цьому ринку.

Можливі поєднання рівнів цих критеріїв дають матрицю (Рис. 2.9). На цій матриці одночасно відбиваються всі продукти, що займають в квадрантах матриці певну позицію. Координатами кожного продукту є середні оцінки продукту по кожному з двох критеріїв.

Кожен з цих критеріїв характеризується системою показників, вибраних підприємством для оцінки з врахуванням специфіки свого цільового ринку, специфіки продукту і їх важливості для ухвалення стратегічних рішень. По кожному з показників експертами робиться оцінка за допомогою певної кількісної шкали, в якій виділяється декілька інтервалів, що відповідають визначеному рівню (стану) привабливості ринку та конкурентоспроможності продукції. Число інтервалів, по кожному критерію може бути різним. Для зручності оцінки найчастіше використовується шкала, що передбачає виділення трьох інтервалів по кожному критерію (Рис. 2.9).

Привабливість	Висока (більше 4 балів)	В Селективне зростання		С Агресивне зростання
	Середня (2-4 бали)			
	Низька (менше 2 балів)	А Деінвестування		Д Низька активність
		Низька (менше 2 балів)	Середня (2-4 бали)	Висока (більше 4 балів)
Конкурентоспроможність				

Рис.2.9. Форма багатокритеріальної матриці

Після оцінки продукту і ринку за показниками, відповідними кожному з критеріїв, розраховуються дві середні оцінки, а) продукту по критерію «Конкурентоспроможність»; б) ринку продукту по критерію «Привабливість».

Визначення середніх оцінок за критеріями здійснюється за формулою:

$$K = \frac{\sum_{i=1}^n \Phi_i}{n}, \quad (2.4)$$

де Φ_i – оцінка експерта i -ого фактору критерію;

n – кількість факторів, що розкривають сутність критерію.

Отримані оцінки будуть визначати координати позиції оцінюваного продукту на матриці (конкурентоздатність; привабливість). Якщо для позиціонування продуктів використовуються абсолютні значення оцінок, то обидві шкали матриці будуть виражатися числами від 0 до 6. При цьому інтервал оцінок від 0 до 2-х відповідатиме квадранту матриці «слабка», інтервал оцінок від 2 до 4-х – квадранту «середня», а інтервал оцінок від 4 до 6 буде відповідати квадранту «сильна».

Чотири найбільш характерних положення знаходяться по кутах матриці, представленої на рисунку 2.9:

1) *Зона С* відповідає високим рівням привабливості ринку товару та конкурентоспроможності підприємства; рекомендована стратегічна орієнтація - агресивне зростання. Даний випадок аналогічний «зіркам» в матриці БКГ.

2) У *зоні А* привабливість і переваги перебувають на низькому рівні; стратегічна орієнтація – продовження діяльності без інвестицій або деінвестування як у випадку «мертвий вантаж».

3) *Зона В* є проміжною: конкурентна перевага слабка, але привабливість ринку велика. Це типова ситуація «дилема». Стратегія - селективне зростання.

4) У *зоні D* ситуація зворотна по відношенню до попередньої. Конкурентна перевага значна, але привабливість ринку мала. Стратегія «низької активності» полягає в захисті свого становища без істотних витрат. Це еквівалент «дійної корови».

Решта проміжних зон відповідає менш чітким позиціям, які часто важко інтерпретувати, оскільки середня оцінка може означати поєднання високої оцінки по одному критерію з низькою оцінкою по іншому або ж середні оцінки за всіма критеріями. Останній випадок, що часто зустрічається на практиці, зазвичай обумовлений неточністю наявної інформації або її відсутністю (недостатністю).

Після нанесення координат продуктів на матрицю необхідно зробити висновки. Як правило, за результатами аналізу обирають одну з наступних стратегічних альтернатив по продукту:

1) інвестувати, щоб утримувати зайняту позицію і слідувати за еволюцією ринку;

2) інвестувати з метою поліпшення займаної позиції, зміщуючись по матриці вправо, вбік підвищення конкурентоспроможності;

3) інвестувати, щоб відновити загублену позицію. Очевидно, що така стратегія більш важка в здійсненні, якщо привабливість ринку середня або слабка;

4) знизити рівень інвестицій з наміром «збирання врожаю». Це означає розмін позиції на грошові кошти, наприклад, шляхом продажу бізнесу;

5) деінвестувати й піти з ринку або з сегмента з низькою привабливістю, де підприємство не в змозі домогтися надійної конкурентної переваги.

ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Довбня С.Б., Найдовська А.О., Хитько М.М. Стратегія підприємства. Частина 1: Навч. посібник. Дніпропетровськ: НМетАУ, 2011. – 71 с.
2. Довбня С.Б., Найдовська А.О., Хитько М.М., Письменна О.О. Стратегія підприємства. Частина 2: Навч. посібник. Дніпропетровськ: НМетАУ, 2013. – 81 с.
3. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: Навч. посібник. Тернопіль. ФОП Паляниця В.А., 2016. – 152 с.
4. Могилко В.О., Дмитрієв І.А., Сагайдак-Нікітюк Р.В., Шевченко І.Ю., Ященко О.А Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Харків: ХНАДУ, 2016 – 252 с.
5. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: Підручник. Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 390 с.
6. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ: КНЕУ, 2004. – 699 с.

Додаткова:

1. Гари Хамел, Прахалад К. К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. Москва: Олимп-бизнес, 2014. – 288 с.
2. Остервальдер, Александр и Пинье, Ив. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. Київ. Альпіна Паблішер Україна, 2020, – 288 с.
3. Майкл Портер. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ: «Наш формат», 2020. – 424с.
4. Том Питерс. Стратегия совершенства. Как добиться успеха в эпоху перемен и искусственного интеллекта. Москва: «Манн, Иванов и Фербер», 2020. – 448с.

Завдання за варіантами

Останні цифри залікової книжки	Завдання 1 відповідно до Додатка Б (№ теоретичного питання)	Завдання 2 відповідно до Додатка В	Завдання 4 Оцінки продуктів за критеріями конкурентоспроможності та Оцінки ринків за критеріями їх привабливості відповідно до Додатків Г і Д
1	2	3	4
00	1	1	1
01	2	2	2
02	3	3	3
03	4	4	4
04	5	5	5
05	6	6	6
06	7	7	7
07	8	8	8
08	9	9	9
09	10	10	10
10	11	11	9
11	12	12	8
12	13	13	7
13	14	14	6
14	15	15	5
15	16	16	4
16	17	1	3
17	18	2	2
18	19	3	1
19	20	4	1
20	1	5	2
21	2	6	3
22	3	7	4
23	4	8	5
24	5	9	6
25	6	10	7
26	7	11	8
27	8	12	9
28	9	13	10
29	10	14	9

Продовження додатка А

1	2	3	4
30	11	15	8
31	12	16	7
32	13	1	6
33	14	2	5
34	15	3	4
35	16	4	3
36	17	5	2
37	18	6	1
38	19	7	1
39	20	8	2
40	1	9	3
41	2	10	4
42	3	11	5
43	4	12	6
44	5	13	7
45	6	14	8
46	7	15	9
47	8	16	10
48	9	1	9
49	10	2	8
50	11	3	7
51	12	4	6
52	13	5	5
53	14	6	4
54	15	7	3
55	16	8	2
56	17	9	1
57	18	10	1
58	19	11	2
59	20	12	3
60	1	13	4
61	2	14	5
62	3	15	6
63	4	16	7

Продовження додатка А

1	2	3	4
64	5	1	8
65	6	2	9
66	7	3	10
67	8	4	9
68	9	5	8
69	10	6	7
70	11	7	6
71	12	8	5
72	13	9	4
73	14	10	3
74	15	11	2
75	16	12	1
76	17	13	1
77	18	14	2
78	19	15	3
79	20	16	4
80	1	1	5
81	2	2	6
82	3	3	7
83	4	4	8
84	5	5	9
85	6	6	10
86	7	7	9
87	8	8	8
88	9	9	7
89	10	10	6
90	11	11	5
91	12	12	4
92	13	13	3
93	14	14	2
94	15	15	1
95	16	16	6
96	17	1	7
97	18	2	8
98	19	3	9
99	20	4	10

1. Надайте критичний аналіз різних трактувань поняття «стратегія».
2. Наведіть передумови виникнення стратегічного управління.
3. Охарактеризуйте стан стратегічного менеджменту в Україні.
4. Проаналізуйте різницю між різними видами місій підприємства (місія-гасло, місія-призначення, місія-орієнтація та місія-політика). Наведіть конкретні приклади місій кожного виду.
5. Наведіть характерні риси стратегічних установок промислових підприємств (за даними офіційних сайтів).
6. Охарактеризуйте принципи та практичну значущість декомпозиції генеральної цілі підприємства.
7. Наведіть чинники, що обумовлюють зміст стратегічного набору підприємства.
8. Наведіть перелік конкретних факторів загального зовнішнього середовища для металургійного підприємства.
9. Проаналізуйте зміст та охарактеризуйте вплив на підприємство горизонтальних сил конкуренції відповідно до моделі Портера.
10. Проаналізуйте основні збіжності та відмінності, сферу застосування аналізу галузі та PEST-аналізу при оцінці зовнішнього середовища підприємства.
11. Наведіть систему факторів для оцінки внутрішнього середовища підприємства — виробника сортового прокату.
12. Охарактеризуйте відмінності між стратегіями диверсифікованого та інтегрованого росту.
13. Наведіть приклади стратегій інтегрованого зростання для переробної галузі України.
14. Охарактеризуйте основні загрози з боку зовнішнього середовища для підприємств переробної галузі України.
15. Перелічте та охарактеризуйте типові слабкі сторони підприємств переробної галузі України.
16. Назвіть основні фактори ризику, що мають бути враховані при здійсненні стратегічного аналізу.
17. Проаналізуйте сутність та сферу застосування стратегій скорочення.

18. Наведіть фактори, що обумовлюють вибір корпоративної стратегії підприємства- виробника електросталі.
19. Охарактеризуйте сутність соціальної відповідальності підприємства та її роль в стратегічному менеджменті.
20. Проаналізуйте основні тенденції стратегічного менеджменту та новітні підходи до розробки стратегії підприємства.

Варіанти для виконання завдання 2

Підприємство (фірма)	Місія
Варіант 1	
Корпорація Інтерпайп	Створювати потрібне. Для нас це означає: ефективно задовольняючи потреби наших клієнтів та надаючи можливостей нашим співробітникам, створювати вартість для наших акціонерів
Компанія ЄВРАЗ	Створюючи додаткову вартість для наших клієнтів в інфраструктурних проектах, ми робимо світ сильніше, чистіше та безпечніше!
ПАТ «Северсталь»	Бути кращим партнером для всіх зацікавлених сторін: створювати конкурентні переваги для своїх споживачів, генерувати зростаючий і надійний попит для постачальників, гарантувати привабливий дохід для акціонерів і гідний рівень оплати праці працівникам компанії, сприяти розкриттю творчого потенціалу працівників.
Варіант 2	
Intel	Збереження за собою ролі ключового постачальника в Internet-економіці та сприяння будь-яким намаганням щодо підвищення ефективності. Сьогодні головне в комп'ютерах — це Internet. Ми розширюємо можливості ПК та Internet
Apple Computer	Ми пропонуємо комп'ютери найвищої якості для людей у всьому світі
Microsoft Corporation	Забезпечувати нові можливості у будь-який час, у будь-якому місці, на будь-якому пристрої за допомогою першокласного програмного забезпечення
Варіант 3	
Samsung	Усе, що ми робимо в Samsung, підпорядковане нашій місії — бути кращою цифровою е-компанією.
Sony Corporation	It's the Sony. Ми група молодих людей, які наділені достатньою енергією для нескінченного творчого пошуку.
Panasonic	Створення інноваційних комплексних рішень, що роблять життя людей зручним та комфортним.
Варіант 4	
Бі-Лайн	<p>Ми прагнемо стати провідною вітчизняною компанією, що надає послуги мобільного зв'язку та інші види телекомунікацій. Ми прагнемо діяти оперативно і гнучко, намагаючись передбачати потреби завтрашнього дня, домагатися найвищої якості послуг і забезпечувати зростання цінності компанії. Ми прагнемо допомагати людям вирішувати проблеми, отримувати радість від спілкування, почувати себе вільними в часі і просторі. Ми прагнемо згуртувати усі підрозділи компанії в єдину команду, в якій високо цінуються компетентність, відповідальність і готовність до самовіддачі.</p> <p>Ми прагнемо підтримувати імідж компанії, яка вселяє довіру і повагу не лише клієнтам і партнерам по бізнесу, але і суспільству в цілому</p>

Продовження Додатку В

Мобільні ТелеСистеми (МТС)	<p>Ми працюємо, щоб зробити МТС кращим оператором для своїх клієнтів. Ми хочемо, щоб кожній людині, яка приходить в салон МТС, дзвонить в наш call-центр, користується послугами компанії, подобалося бути клієнтом МТС. А для цього необхідно:</p> <ul style="list-style-type: none"> - надавати надійний зв'язок у будь-якому місці і у будь-який час; - зробити усі сервіси МТС сучасними, зрозумілими і простими; - приділяти увагу побажанням клієнтів і надавати максимальну підтримку; - старатися, щоб кожне наше рішення приймалося в інтересах користувачів наших послуг; - пропонувати саме те, що треба клієнтові, і знати заздалегідь його бажання.
Київстар	<p>Ми покращуємо життя, надаючи телекомунікаційні послуги найвищої якості.</p> <p>Діяльність «Київстар» підпорядкована ключовій ідеї Великої Турботи про клієнтів, в основі якої п'ять цінностей: розуміти, бути найкращими, тримати слово, надихати, дарувати радість. На цій основі і цінностях ми будуємо бачення втілення нашої місії.</p>
Варіант 5	
Яндекс	Вирішувати завдання людей. Будь-які завдання: в мережі й у реальному світі, повсякденні і рідкісні, побутові і наукові, за третій клас і за п'ятий курс. Саме для цього ми удосконалюємо свій пошук і створюємо нові сервіси.
Google	Все, що ми робимо, ми робимо для вас. Створюючи новий браузер або вносячи незначні зміни на головну сторінку пошуку, ми незмінно прагнемо до того, щоб зробити ваше життя зручніше. При цьому на другий план відходять навіть питання прибутків.
Yahoo:	Бути якнайнеобхіднішим глобальним постачальником інтернет- послуг для людей та компаній.
Варіант 6	
Eastman Kodak	<p>Ми робимо фото.</p> <p>Стати світовим лідером в хімічному і електронному зображенні</p>
Polaroid	Удосконалення і розвиток ринку миттєвих фотографій і цифрової апаратури для задоволення зростаючої потреби людей закарбовувати на фотографіях обличчя рідних і друзів, дорогі серцю місця і смішні миті життя
Canon	Філософія Canon будується на принципі Kyosei, що в перекладі з японської означає «жити і працювати разом в ім'я загального блага». Він формує наші цілі та цінності, наш стиль спілкування і спосіб ведення бізнесу.

Варіант 7	
ПриватБанк	Надавати банківські послуги з кращою якістю обслуговування на прозорих і справедливих умовах усім жителям і компаніям країни.
Ощадбанк	<p>Ми даємо людям впевненість і надійність, ми робимо їх життя кращим, допомагаючи реалізовувати устремління і мрії.</p> <p>Ми будуємо одну з кращих у світі фінансових компаній, успіх якої заснований на професіоналізмі і відчутті гармонії і щастя її співробітників.</p> <p>Наша місія визначає сенс і зміст діяльності Ощадбанку, підкреслюючи його найважливішу роль в економіці країни.</p> <p>Наші клієнти, їх потреби, мрії та цілі є основа всієї діяльності банку як організації.</p>
Райффайзенбанк	<p>Райффайзенбанк є одним з провідних універсальних банків у країні, що пропонує банківські послуги для всіх сегментів — корпоративний та інвестиційний банкінг, послуги для малих і середніх підприємств, для фізичних осіб.</p> <p>Ми прагнемо довгострокових відносин з нашими клієнтами.</p> <p>Ми пропонуємо сучасні фінансові послуги, які відповідають найвищим професійним стандартам і потребам наших клієнтів. Наше бажання — бути корисним і конструктивним партнером для наших клієнтів, і ми використовуємо активний і гнучкий підхід до надання послуг.</p> <p>Ми ведемо наш бізнес чесно, прагнучи до створення позитивного і стимулюючої робочої атмосфери. Ми хочемо залучати та утримувати кращих фахівців, ми пропонуємо першокласну підготовку і можливості для безперервного професійного розвитку в нашій установі. Ми заохочуємо ініціативу і нагороджуємо за фактичні результати і успіхи.</p>
Варіант 8	
Long John Silver's	Наше бачення: стати кращою мережею ресторанів швидкого обслуговування в Америці. Ми пропонуємо кожному відвідувачеві смачні, здорові і недорогі блюда з риби, морепродуктів і курчат, обслуговуємо швидко і ввічливо.
McDonald's	Швидке, якісне обслуговування клієнтів за допомогою стандартного набору продуктів.
Orissa (ресторан індійської кухні)	Поєднати індійську кухню — одну з найсмачніших і стародавніх — з європейською культурою обслуговування на тлі інтер'єрів у стилі східних палаців і бароко.
Варіант 9	
Toyota	Будівництво автомобілів — це громадська справа, що об'єднує роботу багатьох людей.

Продовження Додатку В

BMW	BMW — провідний постачальник преміум продуктів та послуг для індивідуальної мобільності.
Ford Motor	Ми — велика сім'я і пишаємося своєю спадщиною, надаючи персональну свободу пересування людям по всьому світу.
Варіант 10	
Агрохолдинг «Ашатлі»	Ми: <ul style="list-style-type: none"> ✓ активно розвиваємося ✓ несемо інновації в сільське господарство ✓ дбаємо про здоров'я людей
Група компаній Сервіс-Агрохолдинг	Наша місія: забезпечувати сільськогосподарських товаровиробників якісною продукцією та новітніми технологіями вирощування польових культур. Ми прагнемо стати кращим дистриб'ютором агропромислової продукції на ринку України, тому використовуємо якісний менеджмент, шанобливе ставлення до партнерів і їх бізнесу.
Агрохолдинг «Курганнасілля»	Місія агрохолдингу полягає у створенні та вдосконаленні стійкої системи виробництва і збуту якісного насіння сортів сільськогосподарських культур, здатних адаптуватися до складних умов.
Варіант 11	
Trader Joe's	Продаж високоякісних продуктів і напоїв, об'єктивна інформація, найвищі стандарти обслуговування, дружелюбність, індивідуальний підхід, корпоративний дух.
Kraft Foods	Зробити кожен день смачним.
Starbucks	Стати провідним постачальником кращих сортів кави в світі, дотримуючись в ході росту компанії наших непохитних принципів: місце роботи, де поважають співробітників; культурне розмаїття; вищі стандарти роботи з кавою, задоволення клієнтів; внесок у місцеве співтовариство; прибутковість.
Варіант 12	
Мережа готелів Ritz-Carlton	Невпинна турбота і забезпечення максимального комфорту кожному гостю. Ми гарантуємо своїм гостям якнайкраще індивідуальне обслуговування, комфорт, спокійну і вишукану обстановку. Завдяки своєму величезному досвіду персонал готелів Ritz-Carlton створює атмосферу затишку і благополуччя, задовольняє навіть невисловлені побажання своїх гостей.
Готель «Jannat»	Забезпечити своїм Гостям краще індивідуальне обслуговування, комфорт, спокійну і вишукану обстановку, створюючи атмосферу затишку та благополуччя.
Компанія ГОСТ Готель менеджмент	Наша місія — створення і просування стандартів сервісу, що відповідають найвищим міжнародним канонам, заснованим на поєднанні кращих європейських традицій та новітніх розробок в індустрії гостинності.

Продовження Додатку В

Варіант 13	
Facebook	Надати людям можливість спілкуватися, зробити світ більш відкритим та єдиним.
Twitter	Миттєво з'єднувати людей.
Skype	Стати платформою для спілкування людей в реальному часі.
Варіант 14	
ДТЕК	Ми працюємо заради прогресу та процвітання суспільства. Наша енергія несе людям світло та тепло.
НАК Нафтогаз України	Ми несемо людям енергію земних надр.
ВАТ Газпром	ВАТ «Газпром» бачить свою місію в надійному, ефективному та збалансованому забезпеченні споживачів природним газом, іншими видами енергоресурсів і продуктів їх переробки.
Варіант 15	
Adidas	Стати кращим спортивним брендом у світі. Ніколи не порівнювати кількість з якістю. Спортсмен завжди на першому місці.
Nike	Дарувати натхнення та інноваційні рішення кожному атлетові у світі
Umbro	Порушувати і надихати. Дозволити кожному полюбити дивовижний світ футболу
Варіант 16	
Coca-cola	Освіжати світ, тіло, розум і дух. Будити оптимізм за допомогою наших напоїв і наших дій. Привносити сенс у все, що ми робимо.
Pepsi	Бути кращою в світі компанією – виробником продуктів харчування, сфокусованої на готових продуктах і напоях. У всьому, що ми робимо, керуватися трьома принципами – чесність, послідовність і справедливість.
Nestle	Ми віримо, що дослідження і розробки допоможуть зробити продукти харчування краще, тим самим покращити життя людей

Оцінки ринків по критеріях їх привабливості, балів

Критерії оцінки	Варіант																					
	1		2		3		4		5		6		7		8		9		0		**	
	Пр. А	Пр. Б	Пр. А	Пр. Б	Пр. А	Пр. Б	Пр. А	Пр. Б	Пр. А	Пр. Б	Пр. А	Пр. Б	Пр. А	Пр. Б	Пр. А	Пр. Б	Пр. А	Пр. Б	Пр. А	Пр. Б	Пр. А	Пр. Б
Прогнозовані темпи зростання ринку	1,1	3,2	6,0	0,9	1,4	6,0	5,1	1,0	2,3	4,5	5,1	4,5	5,4	3,1	2,0	3,3	5,5	4,3	2,1	4,3	4,2	5,2
Частка ринку лідера	2,7	0,5	4,2	2,4	2,5	5,2	4,3	2,8	4,5	3,2	4,9	3,1	3,9	3,5	4,3	2,1	4,3	5,8	3,0	1,2	4,7	5,6
Стабільність технологій	0,9	1,6	5,5	3,1	0,6	4,3	5,8	1,9	4,9	1,3	3,8	2,1	4,8	6,0	5,5	1,7	4,0	6,0	1,7	2,3	3,5	3,1
Ризик появи продуктів-замінників	2,0	3,0	4,4	1,5	1,8	3,8	4,2	0,7	5,2	1,1	5,4	1,9	5,8	3,9	5,9	3,5	3,9	3,2	2,9	3,5	4,3	5,4
Бар'єри для входу нових виробників	3,0	2,4	3,9	2,0	3,9	4,7	4,9	5,4	6,0	2,6	6,0	3,0	6,0	4,8	4,2	4,0	5,8	2,9	3,3	2,5	3,0	2,8
Популярність і позитивний імідж	1,6	1,7	5,8	3,2	5,1	5,6	1,4	3,2	4,8	3,0	3,9	2,0	4,9	5,0	5,9	1,0	4,5	6,0	2,8	3,8	5,0	5,5

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
1. РОБОЧА ПРОГРАМА, МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ТА ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ	5
2. ЗАВДАННЯ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ	27
Завдання 1. Теоретичне питання.....	27
Завдання 2. Визначення правил формування місії підприємства та оцінка їх дотримання підприємствами (фірмами)	27
Завдання 3. Розробка стратегічного набору підприємства	32
Завдання 4. Декомпозиція генеральної цілі та побудова дерева цілей.....	40
Завдання 5. Оцінка конкурентоспроможності продуктового портфеля підприємства (матриця «привабливість-конкурентоспроможність»)	43
ЛІТЕРАТУРА.....	47
ДОДАТКИ.....	48