

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ЕКОНОМІКО-ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТРАНСПОРТУ
Кафедра менеджменту організацій і логістики

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні вказівки щодо проведення практичних занять та самостійного
опрацювання матеріалу для студентів спеціальності 8.03060101
«Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної
діяльності)» денної та заочної форм навчання

Київ 2014

Стратегічний менеджмент: Методичні вказівки щодо проведення практичних занять та самостійного опрацювання матеріалу для студентів спеціальності 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)» денної та заочної форм навчання. – К.: ДЕТУТ, 2014. – 102 с.

Методичні вказівки присвячені вивченню теоретичних основ і прикладних знань з питань стратегічного управління організацією, ознайомлення з інструментарієм і методиками розроблення стратегій організації, набуття вмінь і навичок щодо їх практичного застосування та відповідає програмам курсу “Стратегічний менеджмент” (для студентів спеціальності 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)» денної та заочної форм навчання). Вони містять рекомендації щодо практичних занять, самостійної роботи студентів, виконання контрольної роботи, індивідуальної роботи, перелік питань до іспиту, систему поточного і підсумкового контролю та перелік рекомендованої літератури з дисципліни.

Рекомендується для студентів економічних спеціальностей денної та заочної форм навчання.

Методичні вказівки розглянуті та затверджені на засіданні кафедри «Менеджмент організацій і логістики» (протокол № 2 від 02 жовтня 2013 року) та на засіданні методичної комісії факультету економіки і менеджменту (протокол № 1 від 29 жовтня 2013 року).

Укладачі: к.е.н., доц. Двудіт З.П.
к.е.н., доц. Харчук О. Г.

Рецензенти: **Клименюк Микола Миколайович**, д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту Академії муніципального управління;
Богомолова Надія Іванівна, д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки підприємства Державного економіко-технологічного університету транспорту

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ.....	6
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ.....	46
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ.....	88
ОРГАНІЗАЦІЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТА.....	91
ПИТАННЯ ДЛЯ ІСПИТУ.....	95
СИСТЕМА ПОТОЧНОГО І ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ.....	97
ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	100

ВСТУП

Будь-яка організація має внутрішнє і зовнішнє середовища, на які впливають відповідно внутрішні і зовнішні фактори. До внутрішніх факторів належать цілі, структура, завдання, технологія, персонал організації. Зовнішні поділяються на фактори прямого впливу (постачальники, законодавство, державні органи, споживачі, конкуренти) і опосередкованого впливу (стан економіки, науково-технічний прогрес, соціально-культурні, політичні і міжнародні фактори).

Вище керівництво організації періодично ставить перед собою цілі та затверджує короткострокові і довгострокові плани з метою досягнення цілей. Проте дуже важко передбачити, яким чином, з якою силою внутрішні і зовнішні фактори впливатимуть на організацію в майбутньому, під час виконання планових завдань. У деяких випадках вони можуть навіть зруйнувати поставлені цілі і звести нанівець затвержені плани. Тому вищому керівництву слід брати на озброєння концепцію стратегічного менеджменту.

Стратегічний менеджмент – це діяльність вищого керівництва організації щодо забезпечення реалізації (виконання) її цілей в умовах динамічного, мінливого та невизначеного середовища.

Основне завдання стратегічного менеджменту полягає в досягненні цілей організації шляхом оптимального використання її внутрішніх факторів (наявного потенціалу) з урахуванням факторів зовнішнього середовища і приведення потенціалу організації відповідно до вимог мінливого зовнішнього середовища для забезпечення конкурентоспроможності та ефективного функціонування в майбутньому.

Матеріал навчальної дисципліни базується на знаннях, які студенти отримали щодо навчальних дисциплін:

1. "Менеджмент і адміністрування" - застосовуються усі розділи та теми.
2. «Маркетинг» - розділ «Управління маркетинговою діяльністю».
3. «Економіка і фінанси підприємства» - розділи «Економічні засади функціонування підприємства в системі ринкових відносин», «Ресурсне забезпечення діяльності підприємства», «Розвиток підприємства та забезпечення його економічної безпеки».
4. «Менеджмент організацій» - застосовуються усі розділи та теми.
5. «Менеджмент персоналу» - застосовуються усі розділи та теми.

Знання, які студенти отримали після вивчення дисципліни «Стратегічний менеджмент», використовуються в дипломному проектуванні.

1. Мета і завдання дисципліни

Мета дисципліни – набуття студентами теоретичних знань з питань стратегічного управління організацією, ознайомлення з інструментарієм і методиками розроблення стратегій організації, набуття вмінь і навичок щодо їх практичного застосування.

Основними завданнями вивчення дисципліни є:

- отримання студентами уявлення про сутність стратегічного менеджменту та його функції;

- ознайомлення з методами аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища організації;
- набуття навичок щодо розробки стратегій організації;
- опанування методами аналізу й управління набором стратегічних зон господарювання;
- ознайомлення з технологією розробки і затвердження стратегічного плану (програм, проектів) організації;
- набуття навичок щодо формулювання місії та цілей організації;
- набуття знань і вмінь щодо організації процесу виконання стратегій та стимулювання персоналу;
- отримання уявлення про стратегічний контроль та його етапи, опанування методами стратегічного контролю.

В результаті вивчення дисципліни студент повинен знати: засвоєння методології та методів стратегічного менеджменту; отримання знань та вироблення практичних навичок аналізу, оцінки взаємозв'язку між ринковим попитом, діяльністю конкурентів, якістю їх продукції, з одного боку, та проблемами і можливостями своєї компанії, її здатністю задовольняти потреби клієнтів, з іншого боку; формування навичок моделювання ситуації; розвиток інтелектуальних і творчих здібностей для виявлення необхідності змін в організації (на підприємстві) і прийняття рішень в умовах ризику; засвоєння методів розроблення стратегії на різних рівнях управління організаціями (підприємствами); розуміння необхідності формування і втілення в життя комплексу організаційних (адміністративних) заходів для реалізації обраного варіанту стратегії.

По закінченню вивчення дисципліни студент повинен уміти: використовувати моделі, інструменти стратегічного управління стосовно організації в різних конкретних ситуаціях; застосовувати концептуальні положення стратегічного управління на практиці; проводити первинний стратегічний аналіз стосовно організації; розробляти загальну та функціональну стратегію для організації; проводити SWOT-аналіз та SNW-аналіз і вибирати базові стратегії для конкретних продуктів, що виробляє організація; виділяти стратегічні зміни в організації і ранжувати їх по пріоритетності; визначати систему показників ефективності стратегічного управління.

Основою формування у студента знань і навичок з дисципліни є лекції, практичні заняття, а також самостійна робота, зокрема: вивчення основної і додаткової літератури, самостійне розв'язання задач.

Вивчення навчального матеріалу дисципліни сприятиме підвищенню рівня економічної підготовки магістрів, формуванню в них навичок самостійного науково-аналітичного опрацювання проблем з позицій стратегічного управління організації, ознайомленню з інструментарієм і методиками розроблення стратегій організації, набуття вмінь і навичок щодо їх практичного застосування, проведення самостійної роботи студентів та виконання ними контрольної роботи, а також складання іспиту (заліку).

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Практичні заняття з дисципліни застосовуються як для денної, так і заочної форми навчання. Метою практичних занять є поточна перевірка рівня знань та засвоєння студентами навчального матеріалу даної дисципліни. На практичних заняттях передбачається проведення модульного контролю.

На практичні заняття виносяться лише найважливіші й найскладніші питання дисципліни. Решту питань студенти опрацьовують самостійно.

Під час підготовки до практичних занять студент повинен прочитати конспект лекцій з відповідних тем та звернутися до літературних джерел, рекомендованих у цьому розділі. Якщо деякі питання залишилися незрозумілими для студента, їх обговорюють в аудиторії на практичному занятті.

ТЕМА 1. ВСТУП ДО СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Ситуаційне завдання №1.

Стратегічна орієнтація компанії «Nestle»

«Nestle» є найбільшим виробником продуктів харчування у світі, восьмою за масштабами компанією в Європі, а також тридцять першою за рахунком компанією у світі. У групі «Nestle» працює 224540 осіб, їй належать 479 фабрик і промислових підприємств у 81 країні світу.

Історія «Nestle» починається з 1866 року. Цього року Генрі Нестле, вирішивши подолати дитячу смертність, винайшов Farine Lactee - першу у світі молочну суміш для немовлят, і розпочав її виробництво. Відтоді асортимент продукції «Nestle» постійно розширюється і нині налічує 8,5 тисяч торговельних марок продуктів харчування, які знають споживачі у всьому світі.

Серед виробників продуктів харчування «Nestle» відрізняється найбільшими у світі обсягами інвестицій у наукові дослідження і технічні розробки. Така увага до цієї галузі відбиває прагнення «Nestle» виробляти продукцію, яка має не лише добрий смак, але й корисна для здоров'я.

Крім виробництва продуктів харчування, компанія «Nestle» володіє акціями підприємств парфумерно-косметичної та фармацевтичної промисловості.

Кредо «Nestle» - робити життя кращим, пропонуючи споживачам лише якісні і повноцінні продукти.

1. Заснування компанії. Генрі Нестле вирішив використовувати свій родинний герб - гніздо з пташками - як торговельний знак компанії. На швейцарському діалекті німецької мови Nestle означає «маленьке гніздо». Один з торговельних агентів пропонував замінити гніздо на білий хрест швейцарського прапора, але Нестле відмовився від цієї ідеї: «Шкодую, але не можу дозволити замінити гніздо швейцарським хрестом... Я не можу мати різні торговельні марки для кожної країни - хто завгодно може використати хрест, але ніхто не може скористатися моїм родинним гербом».

Підставою для появи підприємства, що згодом стало загальновідомою компанією «Nestle», стали дослідження швейцарського фармацевта Генрі Нестле,

який намагався створити замітник грудного молока для годування немовлят. Використовуючи молоко, пшеничне борошно і цукор, Гері Нестле розробив продукт, що здобув назву *Farine Lactee Henry Nestle* - «Молочне борошно Nestle». Цим самим він частково вирішував проблему дитячої смертності від недостатнього або неправильного харчування. Першим споживачем нового продукту стало недоношене немовля, організм якого не сприйняв ні материнського молока, ні існуючих заміників, і лікарі були безсилі допомогти немовляті. Після того, як завдяки новому продукту фактично було врятоване життя дитини, «Молочне борошно Nestle» набуло широкого визнання і вже за кілька років успішно продавалося у більшості країн Європи.

2. Поява Nescafe. Період після першої світової війни приніс за собою кризу для компанії «Nestle»: перестали надходити урядові замовлення, а люди, які за час війни звикли до сухого та згущеного молока, вважали за краще повернутися до свіжого, тільки-но воно знову стало доступним. У 1921 році компанія вперше зазнала збитків.

Зростання цін на сировину, повоєнне затишся у світовій економіці та падіння курсів валют погіршували ситуацію.

Керівництво «Nestle» швидко відреагувало на становище, що склалося, і запросило швейцарського банківського експерта Луїса Дапlesa для реорганізації компанії. Привівши у відповідність рівень виробництва і продажу, а також скоротивши непокриту заборгованість, він налагодив роботу компанії.

У двадцять роки ХХ-го ст. «Nestle» вперше вийшла за межі свого традиційного асортименту. Виробництво шоколаду стало другим за значущістю видом діяльності компанії. З'явилися нові продукти: молоко з солодом, розчинний напій Мію, порошкові напої для дітей і у 1938 році - Nescafe. Цей розчинний порошок зробив світову революцію у споживанні кави і стрімко завоював популярність.

3. Зростання виробництва і розширення асортименту. Повоєнні роки стали найдинамічнішою фазою в історії «Nestle». У цей період зростання компанії ґрунтувалося на розширенні асортименту продуктів харчування, що виробляються компанією. До «Nestle» приєдналася компанія «Alimentana S.A.», виробник супів і приправ «Maggi». Назва змінилася на «Nestle Alimentana Company». Потім, у 1950 р., відбулося придбання компанії «Crosse & Blackwell», британського виробника консервованих продуктів, а також компаній «Findus» у 1963 р. (заморожені продукти), «Libby» у 1971 р. (фруктові соки) і «Stouffer» у 1973 р. (заморожені продукти).

Тим часом популярність Nescafe зростала. З 1950 року до 1959 року продаж вітчизняної кави майже потроївся, а з 1960 року до 1974 року зріс ще учетверо. Обсяг продаж компанії зріс у чотири рази за 15 років, що минули від закінчення другої світової війни. Розробка нової технології низькотемпературного сушіння призвела до появи у 1966 р. нової марки розчинної кави - Taster's Choice.

Нарешті, керівництво «Nestle» вирішило вперше вийти за межі харчової промисловості. У 1974 р. компанія стала найбільшим акціонером світового лідера у виробництві косметики — компанії «L'Oreal».

4. «Nestle» сьогодні і завтра. Перша половина 90-х років стала для «Nestle»

сприятливим періодом: торговельні бар'єри було ліквідовано, а на світовому ринку тривали інтеграційні процеси. Відкриття Центральної і Східної Європи, а також Китаю, відкрило для «Nestle» нові шляхи збуту своєї продукції. «Nestle» почала ХХ століття зі злиття з «Англо-швейцарською компанією з виробництва згущеного молока», щоб збільшити асортимент продукції і розширити географію своєї діяльності. У нове тисячоліття компанія входить як упевнений лідер харчової промисловості, з понад 500 фабриками у 70 країнах світу.

З 1996 р. процеси консолідації реалізувалися у придбанні італійського концерну з виробництва мінеральної води «San Pellegrino» (у 1997 р.), купівлі англійської компанії «Spiller Petfoods» (у 1998 р.), а також у рішенні продати торговельну марку «Findus» (у 1999 р.) з метою сконцентрувати зусилля на виробництві більш прибуткових заморожених продуктів. Придбання «Spiller Petfoods» зміцнило позиції «Nestle» в Європі на ринку кормів для домашніх тварин, на який компанія вийшла ще у 1985 р., придбавши фірму «Carnation» та її торговельну марку «Friskies».

Нещодавнє рішення «Nestle» про закриття підприємств з виробництва меленої кави у США (Hill Bros, MJB, Chase & Sanborn) дасть можливість компанії зосередити зусилля на новій елітній лінії Nescafe, виробництво якої розпочалося у вересні 1999 р.

Збереження позицій лідера в умовах мінливого ринку вимагає від компанії достатньої рухливості. Стратегія компанії й надалі ґрунтуватиметься на кількох принципах. Існуючий асортимент продукції доповнюватиметься, географія діяльності - розширюватиметься.

Пріоритетним напрямом діяльності компанії завжди буде виробництво високоякісної продукції для споживачів, незалежно від того, де вони перебувають, від моменту народження і впродовж усього життя.

5. Вихід на світовий ринок. У 1905 р. відбулося злиття, внаслідок якого утворилася компанія, названа «Nestle and Anglo-Swiss Milk Company». Вже на початку ХХ ст. компанія володіла фабриками у США, Британії, Німеччині та Іспанії.

У 1907 р. компанія почала завойовувати ринок Австралії, що дало можливість удвічі збільшити обсяг виробництва. У цей же час для забезпечення потреб швидко зростаючого азіатського ринку у цій продукції було відкрито склади у Сінгапурі, Гонконгу та Бомбеї. Однак основні виробничі потужності досі перебували в Європі, і початок першої світової війни завдав серйозного удару по діяльності компанії. Дедалі важче ставало отримувати сировину і розповсюджувати готову продукцію. Брак свіжого молока у всій Європі змусив фабрики продати практично усі запаси, щоб задовольнити потреби населення.

З іншого боку, попри складності, війна творила небачений раніше попит на сухе і згущене молоко, в основному за рахунок урядових замовлень. Щоб впоратися з ним, «Nestle» придбала кілька фабрик у США. До кінця війни компанія володіла 40 фабриками, а обсяг виробництва порівняно з 1914 р. практично подвоївся.

6. Вихід на ринок України. У грудні 1994 р. «Societe pour Importation des Produits Nestle S.A.» відкрило своє представництво у Києві і відтоді здійснює ак-

тивну маркетингову і рекламну підтримку таких всесвітньо відомих брендів, як Nescafe, Nesquik, Maggi, Nuts, Friskies, а також дитяче харчування Nestle.

Сьогодні «Nestle» є однією з найсильніших в Україні компаній у сфері продуктів харчування, а також лідером українського ринку кави. Компанія посилює свою присутність на ринку шоколадних виробів та кулінарної продукції. Насамперед «Nestle» зміцнює свої позиції і розширює присутність в Україні за рахунок інвестицій у місцеве виробництво та промислову інфраструктуру, активного просування торговельних марок, а також постійного зміцнення й розвитку національної мережі збуту.

У 1998 р. «Nestle» придбала контрольний пакет акцій кондитерської фабрики «Світоч» у Львові, що виробляє шоколад та іншу кондитерську продукцію. Відтоді компанія зробила і продовжує робити великі капіталовкладення в технічне оснащення і переоснащення підприємства.

Питання.

1. Сформулюйте власне бачення місії компанії «Nestle». Які стратегічні цілі реалізує компанія «Nestle»?
2. Які етапи розвитку стратегічного менеджменту можна проілюструвати на прикладі розвитку «Nestle»?
3. Як у даний час змінюється імідж компанії і як це може вплинути на її стратегічну мету?
4. Як змінилося стратегічне положення кондитерської фабрики «Світоч» на ринку України після зміни власника і чи змінилося ставлення споживачів до бренду?
5. Чи може придбання компанією «Nestle» фабрики «Світоч» позитивно вплинути на продаж інших товарів «Nestle» в Україні?
6. Як можна представити стратегічну орієнтацію компанії «Nestle»?

2. Питання для дискусії

1. Передумови розвитку стратегічного менеджменту на вітчизняних підприємствах
2. Етапи розвитку корпоративного планування

Рекомендована література [1, 3, 4, 11, 15 - 17, 20, 23, 26, 29, 33, 34, 36, 40].

3. Тести для самоперевірки знань

1. Поняття "організація" передбачає:

- а) внутрішню впорядкованість усієї системи та її частин, їх погодженість і взаємодію;
- б) сукупність процесів чи дій, спрямованих на утворення і розвиток зв'язків між частинами цілого;
- в) об'єднання людей з певною метою;
- г) створення груп і угруповань;
- д) дотримання правил і процедур групою людей.

2. Особливостями стратегічного управління є:

- а) пошук переваг у конкурентному оточенні, відстеження й адаптація до їх змін;
- б) узгодження внутрішнього потенціалу організації та можливостей, які містяться

в зовнішньому середовищі;

в) зорієнтованість на досягнення сформульованих цілей;

г) пошук резервів діяльності організації.

3. *Формування стратегічного мислення менеджера забезпечує:*

а) розпізнавання та адекватне реагування на зміни в середовищі організації;

б) усвідомлення можливості впливу на формування середовища, а не лише реагування на зміни в ньому;

в) логічне обґрунтування форм і методів залучення та використання всіх видів ресурсів;

г) координацію напрямів діяльності;

д) зорієнтованість на аналіз всіх деталей при прийнятті управлінського рішення.

4. *Який вітчизняний науковий напрям вважають теоретичною основою адміністративно-командної системи:*

а) директивний;

б) телеологічний;

в) генетичний;

г) індикативний;

д) еволюційний?

5. *Які основні особливості вітчизняного управління сформувалися у період 30—80-х рр. ХХ ст.:*

а) використання директивних методів управління виробництвом і розподілом продукції;

б) централізоване забезпечення кожного підприємства матеріально-технічними ресурсами;

в) встановлення державних цін на продукцію підприємства;

г) націленість планів на вирішення поточних питань;

д) використання методу екстраполяції?

6. *Стратегічний менеджмент як система складається з таких елементів:*

а) ціннісні орієнтації керівників;

б) стратегія організації;

в) організаційна структура;

г) організаційна (корпоративна) культура; г) методи управління організацією.

7. *Принципами програмно-цільового методу управління є:*

а) Цільова спрямованість на вирішення певної проблеми на кожному з етапів розвитку системи;

б) комплексність у розробленні та реалізації обраної стратегії для вирішення проблеми;

в) Безперервність і спадковість рішень, що приймаються на різних рівнях управління;

г) Багато варіантність розробок, що дозволяє обрати найбільш раціональний шлях керованого розвитку певного процесу (явища).

8. *Основні етапи розроблення стратегії розвитку організації:*

а) аналіз середовища;

б) формування організаційної структури;

в) формулювання місії та цілей;

- г) вибір стратегії розвитку;
- д) реалізація стратегії.

9. До критеріїв потенційно ефективної стратегії належать:

- а) гнучка адекватність, тобто власні стратегічні зміни повинні бути адекватними змінам в оточенні організації;
- б) стратегічна унікальність як цільовий пошук можливостей майбутнього бізнес-успіху там, де його ще не побачили конкуренти;
- в) ситуаційність, яка проявляється при аналізі конкретної ситуації для визначення ключових чинників майбутнього успіху організації;
- г) майбутня невизначеність як стратегічна можливість, тобто здатність перетворювати зміни зовнішнього оточення організації в свої конкурентні переваги.

10. Стратегічний менеджмент ґрунтується на таких принципах:

- а) організація є "відкритою" соціально-економічною системою;
- б) організація є "закритою" системою з заданими цілями;
- в) постійний перегляд і оновлення "стратегічного набору";
- г) посилення гнучкості планування;
- д) узгодження потенціалу самої організації та можливостей, що виникають у зовнішньому середовищі.

ТЕМА 2. ГОЛОВНІ СКЛАДОВІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Ситуаційне завдання

Розвиток стратегічного процесу у операторів мобільного зв'язку Київстар і UMC.1. Амбіції і перспективи основних операторів мобільного зв'язку в Україні

Останнім часом оператори мобільного зв'язку суттєво розширили мережу пропозицій для бізнес-сегменту та для усіх верств населення України. Практично кожний оператор має більше п'яти пропозицій.

«Київстар» - національний оператор мобільного зв'язку. Компанія заснована у 1994 р. Надає послуги мобільного зв'язку з 1997 р. Акціонери - компанії Telenor (56,51%) та Storm (43,49%).

На сайті компанії вказано: «Наше завдання полягає в тому, щоб надавати можливість якісного, надійного і доступного мобільного зв'язку якомога більшій кількості людей в Україні. Ми уважно прислуховуємося до очікувань наших споживачів і суспільства. Ми прикладаємо всі зусилля для того, щоб відповідати цим очікуванням, що знайшли своє відображення в місії і цінностях компанії. Ці поняття допомагають нам чітко сформулювати та пояснити всім те, ДО ЧОГО ми прагнемо, ЯК ми досягаємо поставленої мети і ЯКИМИ ПРИНЦИПАМИ ми керуємось при виконанні задач, що стоять перед нами. Вся робота нашої компанії спрямована на те, щоб об'єднувати людей, допогати їм зрозуміти один одного, бути ближчими один до одного, вирішувати всі насущні питання особистого і ділового життя».

Наразі "Київстар" обслуговує понад 12 млн. абонентів, забезпечуючи покриття території, де проживає 92% населення України. Своєю мережею «Київстар» охоплює більш ніж 1,2 тис. великих і малих міст та понад 20,5 тис. сільських на-

селених пунктів, усі основні національні та регіональні шляхи, більшість морських та річкових узбережж України.

«Київстар» надає послуги GPRS на усій території свого покриття України, а також послуги міжнародного GPRS-роумінгу в 69 країнах в мережах 110 зарубіжних операторів. Для абонентів ACE&BASE та DJUICE компанія «Київстар» надає послуги міжнародного роумінгу в 18 країнах у мережах 20 зарубіжних операторів. Загалом, для контрактних абонентів, роумінгові послуги компанія "Київстар" надає в мережах 285 зарубіжних операторів у 153 країнах на 5 континентах світу. Сповідуючи принцип соціальної відповідальності та соціального партнерства, компанія «Київстар» бере активну участь у вирішенні найгостріших соціальних проблем нашого суспільства. Саме для цього Компанія реалізує масштабну, довгострокову, комплексну соціальну програму «Для людей, для країни!». До програми включено низку соціальних проектів, які націлені на допомогу найменш захищеним верствам населення, а також підтримку української культури, спорту, мистецтва. Реалізуючи свої благодійні та спонсорські проекти, «Київстар» активно співпрацює з рядом громадських та державних організацій, таких як Міністерство України у справах молоді та спорту, ЮНІСЕФ, Інститут соціальної політики, регіональні суспільні організації.

Компанія «Київстар» проголошує свою місію так: Як національний оператор мобільного зв'язку, ми створюємо попит і надаємо послуги для того, щоб:

- люди мали можливість спілкуватися, отримувати інформацію та задоволення від життя у будь-який час та у будь-якому місці;
- компанія та організації могли розвиватись, підвищуючи свою ефективність та збільшуючи успіх.

У своїй діяльності ми керуємося інтересами споживачів, акціонерів, партнерів, співробітників та суспільства в цілому». На сайті компанії «Київстар» вказано, що її персонал поділяє такі цінності:

- чесність та відкритість;
- відданість спільній справі;
- досконалість в операційній діяльності;
- спрямованість на зміни та постійні покращення;
- делегування повноважень.

Мережа UMC охоплює понад 87% території України, на якій мешкає 93% населення. Абоненти компанії можуть користуватися роумінгом на 5 континентах. Крім того, UMC надає послугу роумінгу абонентам передоплаченого зв'язку SIM-SIM. У мережі МТС у Росії й Білорусі абоненти UMC можуть користуватися пільговим роумінгом.

Кількість абонентів компанії стрімко зростає. В липні 2005 року їх кількість перевищила 10 мільйонів - це рекорд на ринку мобільного зв'язку України. На кінець серпня 2005 р. кількість абонентів UMC перевищила 10,5 млн. абонентів.

Запровадивши в липні 2005 р. програму «Якість - понад усе!», компанія зосереджує зусилля на удосконаленні якості послуг і обслуговування. Основні капіталовкладення UMC спрямовуються на збільшення ємності, розширення покриття й оптимізацію мережі, розробку інноваційних послуг та поліпшення якості

обслуговування абонентів. Компанія UMC має ліцензії на міжнародний та між-міський зв'язок. Побудовано понад 6 тисяч кілометрів ВОЛЗ, які допомагають оператору контролювати якість зв'язку. В березні 2005 р. розпочав працювати перший міжнародний комутатор UMC. З початку своєї діяльності UMC рік від року все більше уваги приділяє своїй соціальній відповідальності в суспільстві, де компанія дотримується принципів відкритості, чесності та прозорості.

Програма соціальної відповідальності на 2005 р. передбачає підтримку дитячих будинків та лікарень, сприяння соціальній інтеграції інвалідів та ветеранів, підтримку дитячого та сімейного аматорського спорту і спортивних заходів для інвалідів. UMC також надалі співпрацюватиме зі студентами профільних вищих навчальних закладів країни, сприятиме розвитку українського книговидавництва. Не залишиться компанія й осторонь культурних заходів, маючи давню традицію підтримки українського мистецтва, а також підтримуватиме дитячу творчість. Увесь пакет акцій компанії UMC належать ВАТ «Мобільні ТелеСистеми» (МТС), що є найбільшим оператором мобільного зв'язку в Росії, Центральній та Східній Європі за кількістю абонентів. Разом із дочірніми компаніями, МТС обслуговує понад 48,33 мільйонів абонентів. МТС і дочірні компанії мають ліцензії на надання послуг мобільного зв'язку стандарту GSM у 87 регіонах Росії, а також у Білорусі й Україні. На цій території мешкають приблизно 233,1 млн. чоловік. З 2000 р. акції ВАТ МТС котируються на Нью-Йоркській Фондовій Біржі (NYSE) під символом "MBT".

2. Бізнес-клас

Для найактивніших абонентів значний інтерес складають безлімітні пакети. Сьогодні компанія «Київстар» пропонує на ринку мобільного зв'язку України такі послуги для бізнес-сегменту: «Необмежений 2005» і «Бізнес преміум». Абонентська платня у «Необмеженому - 2005» складає 500 грн., але при цьому абонент отримує 4000 безкоштовних хвилин для спілкування в межах корпоративної групи, а також ще 4000 хвилин для дзвінків у будь-яких інших напрямках (при цьому нараховується платня за з'єднання -0,10 грн.).

Крім того, з'явилася нова послуга - «Бізнес Premium». Вона є зручною для компаній, працівники яких інтенсивно користуються мобільним зв'язком. Підключення за 100 грн. на місяць гарантує працівникам 2000 хвилин дзвінків без платні за з'єднання в межах корпорації.

Крім безлімітних пакетів, компанія «Київстар» пропонує корпоративним абонентам тарифні плани «Бізнес-25», «Бізнес-75», «Бізнес-150». Основна їх відмінність полягає у тому, що тарифи на дзвінки і платня за підключення цієї послуги значно зменшуються залежно від розміру мінімального місячного обсягу послуг, який повинен бути відповідно 25 грн., 75 грн. і 150 грн., причому залежність є обернено пропорційною. Відсутність щомісячної абонентної платні також є однією з особливостей цих пакетів. Інший лідер ринку - UMC - має три пропозиції - «Безлімітний новий», «Безлімітний - мережа» і «Безлімітний - корпорація». Їх основною відмінністю є різна вартість пакетів і кількість включених пакетних хвилин. Наприклад, в пакеті «Безлімітний новий» максимальна платня за місяць - 600 грн., мінімальна платня в «Безлімітний - корпорація» - 100 грн. При цьому у першому випадку надається 4000 пакетних хвилин без плат-

ні за з'єднання, а у другому всі розмови в межах корпорації безкоштовні. До переваг пакету «Безлімітний - мережа» належить те, що вартість цього пакету складає лише 300 грн., при цьому щомісячно надається 2000 хвилин на дзвінки на усі номери UMC.

Серед інших пропозицій UMC для корпоративних клієнтів називають пакети «Бізнес - легкий», «Бізнес - 30 хвилин», «Бізнес - 65 хвилин» і «Бізнес - 150 хвилин». Основна їх відмінність полягає у розмірі щомісячної вартості пакету і відповідній кількості наданих пакетних хвилин. У послугі зі щомісячною платнею 60 грн. можна отримати 65 пакетних хвилин, а у пакеті «Бізнес - легкий» пакетні хвилини не надаються, відповідно, і вартість пакету нульова – платня за місяць залежить лише від місячних розмов. До переваг цих пропозицій можна також віднести можливість підключення послуг «Корпоративна група» і «Корпоративна мережа базова» за додаткову абонентську платню.

Вони дозволяють дзвонити в межах корпорації за спеціальним низьким тарифом - 0,22 грн./хв., а послуга «Корпоративна мережа базова» також дає можливість дзвонити і на інші телефони UMC за тарифом 0,66 грн./хв. Крім того, ці пакети містять досить цікаву послугу - дзвінки на партнерську корпоративну мережу. Вартість однієї хвилини складає 0,44 грн./хв.

Серед інших операторів є досить цікаві пропозиції у компанії «Астеліт»(TM life). Для бізнес-абонентів існує спеціальна пропозиція «Business life». Серед пропонованих тарифних планів також пропонується безлімітний пакет «Безмежний», до якого за 550 грн. на місяць включено 4000 хвилин на дзвінки в межах мережі life:) і 1000 хвилин на інші дзвінки в межах України (див. табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна таблиця діяльності основних операторів мобільного зв'язку за основними безлімітними пакетами

	Київ стар		UMC	Астелін
Назва пакету	„Бізнес необмежений 2005”		„Безлімітний новий”	„Необмежений”
Щомісячна платня	500 грн.		600 грн.	550 грн.
Кількість пакетних хвилин	8000 хв., з них		4000 хв.	5000 хв. (4000 в межах мережі Life, 1000 – на інші номери в межах України)
	4000 хв. За дзвінки в межах корпорації	4000 хв. На усіх напрямках		
Платня за з'єднання	Не знімається	0,10 грн.	Не знімається	Не знімається

Крім того, для корпоративних клієнтів пропонується тарифний план «Екстра», у якому вартість хвилини дзвінка на номери life:), інших мобільних операторів, на номери фіксованого зв'язку складає 1 грн., а також тариф «Інтра», в якому вартість 1 хвилини розмови за номерами life:), фіксованого зв'язку складає 0,50 грн., а дзвінок на номер інших мобільних операторів коштує 1,60 грн./хв. При цьому у згаданих тарифних планах відсутня платня за з'єднання.

Тариф «Ультра» пропонує однакошу вартість хвилини дзвінка на номери life:), фіксованого зв'язку, інших мобільних операторів - 0,50 грн., при цьому існує платня за з'єднання - 0,30 грн. - для дзвінків на номери фіксованого зв'язку та інших мобільних операторів. Хвилина дзвінка в межах мобільної корпорації для тарифних планів «Екстра», «Інтра» і «Ультра» коштує 0,20 грн. без платні за з'єднання. Крім того, компанія пропонує послугу «Мої колеги», за допомогою якої абонент зможе телефонувати в межах своєї корпорації за 0,10 грн./хв., при цьому вартість активації послуги на одного абонента складає 50 грн. Якщо ж пропонується підключення до корпорації 20 і більше абонентів, то можна одноразово сплатити 1000 грн. за усіх підключених. Ще одна інноваційна пропозиція від Business life: тепер до мобільної корпорації можна також підключити й припайд-номери. При цьому суттєво спрощується адміністрування витрат на мобільний зв'язок для працівників: керівництво покриває витрати лише в межах певної суми, інші витрати працівник сплачує самостійно, при цьому отримуючи усі вигоди використання корпоративного тарифу. Ще одна компанія на ринку мобільного зв'язку - «Голден Телеком» (представлена у Київському та Одеському регіонах) - пропонує своїм клієнтам тарифний план «Корпоративний», за яким мінімальна абонентська платня за місяць становить від 15 до 60 грн. залежно від кількості підключених номерів. До переваг цієї пропозиції можна віднести те, що ціна хвилини розмови в межах корпорації - 0,15 грн./хв. (за курсом 1\$: 5,05 грн.) без платні за з'єднання. В компанії «Українські Радіосистеми» (ТМ WellCOM і МОБІ) для корпоративних клієнтів передбачено п'ять тарифних планів. Мінімальна щомісячна платня - від 10 до 80 грн. В останньому випадку надається 500 пакетних хвилин на місяць. Активація прямого номера можлива лише при абонентській платні від 227 грн. (за курсом 1\$: 5,05 грн.); при цьому ціна цієї послуги - від 100 до 200 грн. Вихідні дзвінки в бізнес-час у межах мережі коштують від 0,71 до 0,91 грн., а в нічний - 0,40 грн., дзвінки на номери інших операторів і фіксовані номери - від 0,171 до 0,126 грн./хв. Необхідно зазначити, що компанія пропонує послугу «Недоторканий номер»: якщо у компанії є заборгованість перед оператором, то обраний абонентом один номер не буде відключений ще протягом місяця до моменту погашення заборгованості.

3. Сімейні дзвінки

За статистикою, наданою операторами мобільного зв'язку, біля 70% внутрішньомережевих дзвінків абонентів здійснюється на два-три постійних номери. У зв'язку з цим оператори пропонують своїм абонентам різноманітні вигідні послуги: «Київстар» - «Завжди разом», «Коло друзів»; UMC - «Сім'я», «Друзі». Нещодавно UMC презентувала нову можливість для контрактних абонентів і абонентів SIM-SIM дзвонити, а в деяких пакетах і відправляти sms за зниженим тарифом на номери оператора ДЖИНС. Так, наприклад, з послугою «SIM-SIM Сім'я» в пакеті SIM-SIM «Для всіх» дзвінок і sms на будь-які три номери абонентів UMC, SIM-SIM або ДЖИНС складає не 1 грн., як при стандартному вихідному дзвінку, а всього лише 0,10 грн. В пакетах для контрактних абонентів «UMC легкий» і «UMC - 30 хвилин» дзвінок на один обраний номер здійснюється безкоштовно. Можна обрати більшу кількість номерів - до трьох - і платити лише за останню хвилину розмови - 0,40 грн., а всі інші хвилини - безкоштовно.

У той же час «Київстар» ніколи не відділяв абонентів DJUICE від інших своїх клієнтів, і дзвінки абонентам DJUICE завжди тарифікувалися за пільговим тарифом. Основною послугою для сімейних дзвінків на «Київстар» є «Завжди разом». Усі абоненти тарифних планів «Стандарт» і «Плюс» за допомогою цієї послуги мають можливість розмовляти з двома обраними абонентами «Київстар», ACE&BASE або DJUICE по 0,07 грн./хв. цілодобово, а з 1 вересня 2005 р. - відправляти на ці два номери sms по 0,07 грн. Крім того, існує послуга «Коло друзів», яка дозволяє обрати до семи номерів абонентів, з якими можна розмовляти по 0,47 грн./хв. У цьому випадку перевага полягає у тому, що за створення закритої групи користувачів «Коло друзів» і активацію номерів сплачує лише адміністратор групи, а не обидва абоненти. Крім зазначених переваг, «Київстар» надає послугу «Улюблені номери»: можна обрати два пільгових номери, але при цьому один номер повинен належати мережі «Київстар», а другий може бути міським. Така ж послуга пропонується й для абонентів передоплаченого сервісу. Вартість розмови з «Улюбленим номером» міської мережі буде 0,77 грн./хв. і 0,47 грн./хв. з абонентом мережі «Київстар» у старих пакетах. Нещодавно оператор почав нараховувати ще й 0,10 грн./хв. бонусу за кожну хвилину вхідного дзвінка у найпопулярнішому з нових передоплачених пакетів «Плюс», що сприяє ще більшій економії на розмовах.

Користувачі DJUICE також мають можливість замовити послугу, яка дозволяє дзвонити друзям за тарифом 0 грн./хв., сплачуючи лише стандартну платню за з'єднання. Ця послуга називається «Дует» і є аналогом «Кола друзів», але для двох абонентів, а не семи.

Вигідними при дзвінках на три номери в межах мережі є умови оператора «Астеліт» (TM life:)). Завдяки послугі «Чудесна трійка» дзвінки на три номери в межах мережі life:) при використанні тарифного плану «Простір life:)» будуть коштувати 0,05 грн./хв., а sms і mms між цими номерами будуть коштувати 0,10 грн. При цьому платня за з'єднання відсутня до 31 грудня 2005р. Активація або заміна кожного з номерів «Чудесної трійки» коштує 5 грн.

4. Нові пропозиції для припейдів

Компанія UMC пропонує такі тарифи: S1M-SIM «Для всіх» - 1грн./хв. - дзвінки на усі напрямки абонентам SIM-SIM, UMC та інших мобільних і міських операторів; S1M-S1M «Для своїх» - 0,75 грн./хв. - дзвінки абонентам S1M-S1M і UMC, а також на міські номери в межах міста й області за умови активації послуги UMC-область. В обох тарифних планах можна активувати послугу SIM-SIM «Сім'я» і спілкуватися з трьома номерами по 0,10 грн./хв. Нова пропозиція SIM-SIM «Економ» пропонує єдиний тариф - 0,75 грн./хв. на будь-який номер в Україні, однак замовити «Сім'ю» на цьому пакеті неможливо. У «Київстар» створено два припейд-пакети для абонентів ACE&BASE - «Стандарт» і «Плюс». За умовами «Стандарту» дзвінки на усі напрямки в межах України здійснюються за 1 грн./хв., а в «Плюс» - на номери «Київстар» і DJUICE за 0,75 грн./хв. при доплаті по 10 коп. за хвилину вхідних дзвінків. Для нових абонентів передоплаченої послуги ACE&BASE «Київстар» також створив спеціальну пропозицію - при підключенні до 17 листопада 2005р. кожний абонент отримує 120 безкоштовних хвилини на розмови і право відправити 120 безкоштовних

sms в межах України на усі номери.

Крім того, для абонентів передоплаченої послуги ACE&BASE вартість замовлення послуги «Завжди разом» складає 0 грн.

Оператор мобільного зв'язку «Астеліт» пропонує своїм абонентам два тарифних плани. Зокрема, план «Простір life:)» розрахований на абонентів, які більше спілкуються в межах мережі life:). Абоненти, що обрали тарифний план «Простір life:)», мають можливість користуватися всіма послугами і спеціальними пропозиціями від life:), а найголовніше - спілкуватися в межах мережі всього за 0,19 грн./хв., до того ж за умови активації послуги «Чудесна трійка» абоненти life:) зможуть обрати три номери в межах мережі, хвилина розмови з власником яких коштує всього 5 коп. В тарифному плані «Єдиний» абонентам запропоновано однакову вартість хвилини розмови на усіх напрямках в межах України - 1 грн./хв. За умови активації послуги «Чудесна трійка» у цьому тарифному плані дзвінки і відправлення sms і mms на три обраних номери будуть коштувати всього 10 коп. Платня за з'єднання відсутня до 31 грудня 2005р.

Питання.

1. Як можна оцінити місію конкуруючих компаній? Дайте власні коментарі щодо місії та корпоративних цінностей операторів мобільного зв'язку в Україні. Чи відповідає, на Вашу думку, поточна діяльність компаній змістові задекларованої місії?

2. Чи повною мірою відповідає сучасна діяльність компаній проголошеним місіям?

3. Порівняйте сформульовані принципи соціальної відповідальності компаній-конкурентів та визначте рівень соціальної відповідальності.

4. Як Ви розцінюєте позиції та перспективи розвитку компаній «Київстар» і УМС, які заявляють про своє лідерство на ринку мобільного зв'язку в Україні? На чію користь розгортається конкурентна боротьба між двома основними конкурентами на окресленому ринку?

5. Оцініть рівень інноваційності пропонованих послуг та оперативність у впровадженні інновацій в портфель бізнесу провідними операторами мобільного зв'язку в Україні.

6. Реалізація яких змін зможе забезпечити зниження цін у основних операторів мобільного зв'язку в Україні?

7. Запропонуйте власний тарифний план, який би відрізнявся від інших, був привабливим для клієнтів і забезпечував прибуток операторові.

8. Які з перелічених заходів з боку держави, на Вашу думку, будуть сприяти розвиткові галузі:

- створення протекціоністських умов для існуючих операторів;
- залучення на ринок значного числа іноземних конкурентів;
- створення потужного державного підприємства - оператора мобільного.

2. Питання для дискусії

1. Поняття стратегічної одиниці бізнесу і портфеля підприємства

2. Корпоративний, бізнесовий та функціональний рівень стратегії

Рекомендована література [1, 3, 4, 11, 15 - 17, 20, 23, 26, 29, 33, 34, 36, 40].

3. Тести для самоперевірки знань

1. Стратегія організації — це:

- а) основне призначення організації, чітко визначена мета її існування;
- б) генеральна довгострокова програма дій і порядок розподілу ресурсів організації для досягнення її цілей;
- в) процес визначення цілей діяльності організації;
- г) головна мета у сфері виробництва.

2. До функціональних стратегій підприємства належать:

- а) стратегії планування, організації, мотивації, контролю;
- б) глобальна, багатонаціональна;
- в) маркетингова, фінансова, кадрова, інноваційна;
- г) стратегії низьких витрат, скорочення ринку, розвитку товару.

3. У диверсифікованій фірмі стратегії за рівнем розробки класифікують:

- а) на вищі, середні, нижчі;
- б) глобальні, міжнародні, регіональні, місцеві;
- в) комплексні, конгломератні, спеціалізовані;
- г) корпоративні, ділові, функціональні, операційні.

4. Стратегію організації розробляють у такій послідовності:

- а) вивчення сильних і слабких сторін підприємства, а потім — можливостей і загроз із зовнішнього середовища;
- б) аналіз середовища, розробка місії та системи цілей, оцінювання та добір стратегії, реалізація й контроль;
- в) бізнес-стратегія, корпоративна, функціональна й операційна;
- г) аналіз внутрішніх ресурсів, вивчення сильних і слабких сторін підприємства, добір стратегії, реалізація та контроль.

5. Критерієм ефективності стратегічного управління є:

- а) забезпечення прибутковості діяльності;
- б) своєчасність і точність реакції організації на нові запити ринку та зміни в бізнес-середовищі;
- в) раціональне використання виробничого потенціалу;
- г) правильне визначення сильних і слабких сторін підприємства.

6. Визначить рівні на яких приймаються стратегічні рішення:

- а) корпоративний, бізнесовий та функціональний.
- б) підприємницький, адаптивний та плановий.
- в) корпоративний, підприємницький та функціональний.
- г) бізнесовий, плановий та функціональний.
- д) функціональний, корпоративний та адаптивний.

7. Корпоративна стратегія:

- а) забезпечує довгострокові конкурентні переваги структурного підрозділу
- б) розробляється функціональними відділами і службами підприємства.
- в) конкретний особливий вид діяльності, що визначає напрямки або стадії процесу управління

- г) описує загальний напрямок розвитку підприємства.
- д) вид управлінської діяльності

8. Бізнесова стратегія:

- а) описує загальний напрямок розвитку підприємства.
- б) забезпечує довгострокові конкурентні переваги структурного підрозділу
- в) розробляється функціональними відділами і службами підприємства.
- г) конкретний особливий вид діяльності, що визначає напрямки або стадії процесу управління
- д) вид управлінської діяльності

9. Функціональна стратегія:

- а) описує загальний напрямок розвитку підприємства.
- б) забезпечує довгострокові конкурентні переваги структурного підрозділу
- в) розробляється функціональними відділами і службами підприємства на основі корпоративної та бізнесової.
- г) конкретний особливий вид діяльності, що визначає напрямки або стадії процесу управління
- д) вид управлінської діяльності

10. Модель стратегічного управління складається з етапів:

- а) аналіз середовища, визначення місії та цілей, вибір стратегій, виконання стратегії, оцінка й контроль.
- б) аналіз середовища, визначення цілей та реалізація стратегії.
- в) планування, організації, мотивації та контролю, необхідні для досягнення певної мети
- г) планування, організації, мотивації
- д) планування, організації, контролю та регулювання

11. Завдання стратегічного контролю:

- а) систематичне спостереження за діяльністю об'єкта управління з метою виявлення відхилень від встановлення норм та правил у процесі виконання певних завдань
- б) виявлення відхилень від встановлених норм та правил
- в) спостереження за дотриманням об'єктами управління певних норм та правил
- г) оцінка стану контрольованого об'єкту, з'ясування причин відхилень та здійснення коригування при необхідності.
- д) встановлення постійних взаємовідносин між ланками управління

12. Коли здійснюється попередній контроль в організації:

- а) до фактичного початку виконання певних робіт
- б) у період виконання запланованих робіт
- в) після виконання запланованих робіт
- г) перед виплатою зарплати
- д) перед початком нового фінансового року

13. Коли здійснюється поточний контроль в організації?

- а) у ході проведення певних робіт
- б) після виконання певних робіт
- в) до фактичного початку виконання певних робіт
- г) перед виплатою зарплати

д) перед початком нового фінансового року

14. Коли здійснюється заключний контроль в організації?

а) Після виконання запланованих робіт

б) До фактичного початку виконання робіт

в) У ході проведення певних робіт

г) Перед виплатою зарплати

д) В кінці фінансового року

15. Визначить, які є типи стратегічного управління:

а) корпоративний, підприємницький та функціональний.

б) бізнесовий, плановий та функціональний.

в) функціональний, корпоративний та адаптивний.

г) корпоративний, бізнесовий та функціональний.

д) підприємницький, адаптивний та плановий.

ТЕМА 3. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНИХ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

1. Ситуаційне завдання

Чи змінить агресивне конкурентне середовище стратегію Одеського нафтопереробного заводу?

У серпні 2005 р. в засобах масової інформації з'явилося повідомлення про масштабну реконструкцію Одеського нафтопереробного заводу (ОНПЗ) і пов'язану з цим його зупинку на три роки.

1. Зміна пріоритетів на ринку нафти і нафтопродуктів.

У всьому світі прийнято вважати нафтопереробку важливою ланкою паливно-енергетичного комплексу (ПЕК), від надійної роботи якого значною мірою залежить ефективність використання нафтової сировини і гарантоване забезпечення потреб країни в моторних паливах, мастилах та інших продуктах, без яких неможливі функціонування транспортної інфраструктури, економічна та енергетична безпека держави. Ці питання є актуальними й для України, яка пов'язує свої надії на розвиток нафтопереробки з приватизацією її НПЗ російськими компаніями. Однак непередбачуване підвищення світових цін на нафту різко змінило ставлення до нафтопереробки у експортерів нафти та її переробників. За умов, коли ціна на нафту у світі перевищила \$60 за барель, основні постачальники - країни ОПЕК - все більше схиляються до диверсифікації свого бізнесу, у т.ч. в напрямі розвитку нафтопереробки і нафтохімії.

За умов дефіциту, що утворився на світовому ринку нафтопродуктів, ряд лідерів країн Близького Сходу висловилися позитивно щодо доцільності стабілізації видобутку нафти і будівництва нових НПЗ.

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

2. Сторінки історії Одеського НПЗ

ВАТ «Лукойл - Одеський НПЗ» (далі - ОНПЗ) введено в експлуатацію в 1938р. як підприємство паливного напрямку з переробкою бакинських мазутів на установках термічного крекінгу вакуумної перегонки.

У 1941 р. установки заводу було евакуйовано і на їх основі побудовано Сизранський НПЗ. У 1949 р. завод було відбудовано відповідно до проектної схеми і згодом його періодично реконструювали.

Крекінг-завод з моменту пуску переробляв мазути прямої перегонки. При переході на переробку нафти виникла проблема заміни технологічної схеми установок. Цю проблему вирішили раціоналізатори підприємства при мінімальних змінах, і НПЗ почав переробляти нафту замість мазуту.

З 1959 р. ОНПЗ взяв курс на автоматизацію процесів виробництва. У 60-ті роки ХХ ст. нарощувалися потужності первинної переробки нафти, було побудовано об'єкти водопостачання й очисні споруди.

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

У 1994 р. введено в експлуатацію установку гідроочищення дизельного палива та авіаційного гасу, що дозволило виробляти дизельне паливо й авіаційний гас з вмістом сірки до 0,05 масового відсотка. Установка побудована «під ключ» італійською фірмою СТІР. У 1998 р. установку каталітичного риформінгу було переведено на новий каталізатор американської фірми UOP, що дало можливість підприємству виробляти високооктанові бензини марок А-80, А-92 і А-95.

З 2000 р. на ОНПЗ почалася ера «Лукойлу». Було поставлено завдання до 2005 р. забезпечити роботу на європейському рівні. Обсяг інвестицій у 2000-2001 рр. склав 5,8 млн. грн., а на 2003-2005 роки на розвиток підприємства було заплановано виділити \$ 68 млн. За період, що минув, реконструйовано установку АВТ з доведенням потужності до 2,5 млн. тонн за рік, зведено об'єкти загальнозаводського господарства, завершено переобладнання ЦЗЛ (ВТК); у 2004 р. введено в дію установку ізомеризації потужністю 120 тис. тонн.

Підприємство може переробляти українську нафту, а також імпортовану з Близького Сходу та з Росії. На підприємстві сьогодні працює 1200 осіб.

3. Порівняльний аналіз

У розвинутих країнах Заходу ще у 1980-1996 рр. після світової нафтової кризи було зупинено 45 нерентабельних НПЗ, а потужності з первинної переробки були скорочені більше ніж на третину. Одночасно будувалися установки з переробки мазуту в бензин і дизельне паливо (особливо установки каталітичного крекінгу)- З цього випливає, що нафтопереробка України відстала від країн Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) на 20 - 25 років. Навіть на найсучаснішому з українських - Лисичанському НПЗ (умовно класична схема переробки), на якому глибина переробки у першому півріччі 2005 р. була на рівні 65,2%, у літній період цього ж року переробка нафти була неефективною. Ще гіршим був стан на інших українських НПЗ, де вихід мазуту на переробле-

ну нафту складав від 34,9% на Лисичанському НПЗ до 46,2% на Херсонському. При цьому експортна ціна мазуту українських НПЗ складала менше ніж \$200 за тону, тобто більше ніж у два рази поступалася ціні на нафту. Не сприяли підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних НПЗ і законодавчі пільги стосовно імпорту нафтопродуктів, що були запроваджені у 2005 р.

Змінити ситуацію у нафтопереробці України могли б вчасно здійснені інвестиції в модернізацію НПЗ, однак цього не сталося. Російські компанії, що приватизували українські НПЗ, у тому числі «Лукойл» і ТНК-ВР, більшу частину своїх інвестицій направили на розширення торговельної інфраструктури (автозаправні станції та інші споруди). Поряд з тим інвестиції в основний капітал виявилися недостатніми і тому не змогли вирішити усіх питань, що могли послабити вплив чинника підвищення світових цін на нафту та ефективність її переробки на українських НПЗ. Сьогодні українська мережа АЗС «Лукойл» нараховує 173 станції, або 3,12% від усіх АЗС в Україні. За даними компанії, обсяг реалізації через цю роздрібну мережу у 2004 році досяг 387,2 тис. тонн, або 5,6% обсягу ринку.

Для переведення НПЗ на класичну, а згодом на ефективнішу глибоку схему переробки з виходом світлих нафтопродуктів 90% і вище, Україні потрібно \$3 млрд., а Росії- \$30 млрд. Сьогодні переробка нафти на ВАТ «Лукойл-Одеський НПЗ» не лише неефективна, але й збиткова. Таке порівняння, за даними «ЭПН-Консалтинг» (Санкт-Петербург), правомірне при завантаженні підприємства нафтою на рівні 200 тис. тонн на місяць, тоді як фактично ця цифра протягом січня-червня 2005 р. була значно нижчою оптимального рівня і складала 132,3 тис. тонн.

4. Конкурентні переваги й слабкі сторони

ОНПЗ має паливний напрям, який у сучасних умовах на підприємствах з глибокою схемою переробки забезпечує максимальну рентабельність і платоспроможний попит. До переваг заводу належать: вдале територіальне розташування; сприятливі можливості для експорту нафтопродуктів на зовнішній ринок; можливість стабільного забезпечення нафтою магістральним нафтопроводом або через морський порт чи термінал; наявність розгалуженої мережі нафтопродуктопроводів, що сполучають завод з нафтобазами.

До слабких сторін заводу відносять одну з найнижчих глибин переробки нафти, яка у першому півріччі 2005 р. досягла лише 48,97% (нижча лише на Херсонському НПЗ - 45,67%)

Наявний набір технологічних процесів дозволяє виробляти на ОНПЗ високоякісні автобензини, авіаційний гас і дизельне паливо. На відміну від багатьох російських і українських (Кременчуцький і Лисичанський НПЗ) проектів модернізації діючих НПЗ, якими передбачається доведення глибини переробки до 92% і вище, на ОНПЗ при збереженні продуктивності первинної переробки нафти на рівні 2,8 млн. тонн глибина переробки зросте лише до 80%, тобто буде відповідати класичній схемі. При такій глибині переробки функціонування підприємства може опинитися на грані рентабельності, а у випадку прогнозованого підвищення світових цін до \$70 за барель і вище взагалі може виявитися збитковою.

5. Темпи модернізації

Розглядаючи модернізацію на Кременчуцькому і багатьох російських НПЗ, автори проектів акцентують увагу на тому, що вона буде відбуватися без тривалої зупинки виробництва і не призведе до скорочення його обсягів.

Цікавою з цієї точки зору є практика здійснення переозброєння на сімнадцяти НПЗ у Франції, яка охопила такі питання: підвищення якості автомобільних бензинів (19% усіх інвестицій, \$390 млн. за рік), впровадження процесів видалення сірки (10%) і процесів глибокої переробки (9%), виробництво змащувальних мастил (6%), будівельних і дорожніх бітумів (2%), ємкості для зберігання нафти і нафтопродуктів (15%), об'єкти соціальної і промислової інфраструктури (12%) та інші (27%). При цьому усі перераховані роботи не впливали на зменшення високого рівня використання виробничих потужностей.

За даними BP Statistical Review of World Energy June 2005, відсоток використання виробничих потужностей первинної переробки у 2004 р. у країнах Північної Америки склав 94%, Азійсько-Тихоокеанського регіону - 93%, а в Україні - 34,5% (січень-червень 2005 р.). Через низьке завантаження виробничих потужностей в Україні виникає більше можливостей для проведення робіт з модернізації діючих НПЗ без необхідності їх тривалої зупинки.

На міжнародній конференції «Нафтопереробка і нафтохімія в Росії та СНД» (Берлін, Німеччина, 2003 р.) і на міжнародному конгресі «Нові можливості транзиту і переробки нафти в СНД і Балтії» (Одеса, Україна, 2004 р.) вказувалося на значні потенційні можливості та ефективність модернізації НПЗ країн Співдружності за рахунок реконструкції і технічного переозброєння.

Підготовані провідними західними компаніями пропозиції щодо модернізації окремих діючих установок та дообладнання НПЗ новими технологічними процесами, як правило, супроводжувалися ремарками про те, що реалізація цих заходів не призведе до тривалого простою обладнання.

Виходячи з вищезазначеного, вважають експерти, тривала зупинка Одеського НПЗ (на три роки) з метою його модернізації технологічно й економічно не виправдана і тому може негативно вплинути не лише на національний ринок нафтопродуктів, але й на економіку регіонів і України в цілому.

6. Місце ОНПЗ на ринку нафтопродуктів

У зв'язку з цим розглянемо місце ОНПЗ в загальному балансі виробництва і споживання основної номенклатури нафтопродуктів (табл.1).

Таблиця 1

Поставка і переробка нафти на НПЗ України у січні-серпні 2005 р. (тис. тонн)

НПЗ	Поставка нафти, всього	Україна	Росія	Обсяги виробництва, всього	Виробництво			Простої (днів)
					Бензин	Дизпаливо	Мазут	
ОНПЗ	1376,0	-	1376,0	1394,1	185,8	372,9	627,9	66
Всі НПЗ України	12249,3	1715,5	19233,8	12557,4	2778,9	3619,6	4281,7	279

Для визначення ролі підприємства для регіонального ринку основних нафтопродуктів розглянемо (за даними Держкомстату України) потребу областей, що включені до макроекономічного Причорноморського району (АР Крим, Микола-

ївська, Одеська, Херсонська області) у порівнянні з їх виробництвом на Одеському і Херсонському НПЗ (табл. 2).

Таблиця 2

Задоволення потреби Причорноморського економічного району в основних нафтопродуктах за рахунок власного виробництва у 2004 р. (тис. тонн)

Показник	Автомобільний бензин	Дизпаливо	Опалювальний мазут
Всього по Україні:			
Споживання	3740,0	5585,2	720,5
Виробництво	4731,8	6025,8	7662,2
% задоволення	126,5	107,9	10,6 рази
У т.ч. Причорноморський район			
Споживання	437,3	780,2	810,9
Виробництво на ОНПЗ	321,9	658,4	1059,0
Виробництво на Херсонському НПЗ	220,2	431,6	825,0
% задоволення, всього	123,9	139,7	2,3 рази
У т.ч. за рахунок ОНПЗ	73,6	84,4	130,6

Як свідчать дані табл. 2, в областях Причорноморського макроекономічного району через виведення з експлуатації ОНПЗ можуть виникати труднощі із забезпеченням потреби в автомобільному бензині та дизельному паливі. Поряд з тим, це може вплинути на постачання нафтопродуктами інших галузей, куди відправлявся надлишок виробництва з цього макроекономічного регіону. Аналізуючи баланс нафтопродуктів за даними «Держзвонішінформу» за 2004 р., можна зробити висновок про те, що імпорт автомобільного бензину у загальних ресурсах складав 272 тис. тонн, або 5,4%, а дизельного палива - 40 тис. тонн, або 0,8%. Це означає, що у нашому випадку можливе збільшення (за інших незмінних умов) імпорту цих нафтопродуктів через зупинку ОНПЗ, відповідно: бензину - 322 тис. тонн і дизельного палива - 658,4 тис. тонн.

7. Гарантії якості

Одним із можливих негативних наслідків закриття ОНПЗ на три роки може бути заповнення вивільненої на ринку ніші неякісними нафтопродуктами з Росії та інших країн. Такі висновки можна зробити з наступних фактів. Зокрема, сьогодні у ВАТ «Лукойл-ОНПЗ», одному з перших в Україні і єдиному в нафтопереробній галузі країни, функціонують і сертифіковані на відповідність міжнародним стандартам одночасно три системи менеджменту, у т.ч. ISO 9001:2000 - менеджмент якості. Сьогодні частка його високооктанових бензинів, які повністю відповідають вимогам стандарту Євро-3, складає не менше як 93% у загальному обсязі виробництва ОНПЗ. У 2002 р. дизпаливо, що виробляється у ВАТ «Лукойл-Одеський НПЗ», отримало сертифікат відповідності вимогам європейського стандарту EN 590, а паливо для реактивних двигунів РТ за показниками якості відповідає вимогам міжнародного стандарту ASTM 1655 (марка Jet-A1). Проведена сертифікація системи менеджменту якості сприяла підвищенню конкурентоспроможності продукції досліджуваного підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках, забезпечила гарантію стабільності роботи і якості продукції для партнерів і споживачів.

Нафтопереробна галузь в усіх, без винятку, країнах є важливим джерелом наповнення доходної частини бюджетів різних рівнів і відіграє значну роль у фіскальній політиці держави. Тому виведення з експлуатації ОНПЗ призведе до скорочення податкових платежів, які за даними Мінтеплоенерго, за січень-липень 2005 р. характеризуються даними, приведеними у табл. 3.

Таблиця 3

Стан розрахунків з бюджетом підприємств нафтопереробної промисловості України (станом на 1.08.2005 р.) *

Найменування платежі	Усього по галузі (6 НПЗ)	У т.ч. по ОНПЗ	
		тис.грн	% до платежів по галузі
Акцизний збір	1444767,6	87987,5	6,1
Податок на прибуток	115374,9	9498,3	8,2
ПДВ	-165101,4	-51029,2	30,9
Інші платежі	78021,3	2661,2	3,5
Усього	1473062,4	49117,9	3,3

* Примітка: (-) – переплата в бюджет; (+) – заборгованість перед бюджетом.

Так, за 7 місяців 2005 р. загальна сума податкових платежів ОНПЗ в бюджет України склала 49,1 млн. грн., з яких на частку акцизного збору припадало 88 млн. грн. (за 7 місяців 2004 р. - 73,6 млн. грн.), податку на прибуток - 9,5 млн. грн. (4,4 млн. грн.) та інші платежі - 2,7 млн. грн. (2,7 млн. грн.). При цьому доречно відмітити, що Одеський НПЗ за обсягами податкових платежів за сім місяців 2005 р. поступався іншим п'яти українським НПЗ, серед яких найвищий рівень забезпечував Кременчуцький НПЗ - 585,4 млн. грн. і Лисичанський НПЗ - 498,8 млн. грн..

Оцінюючи представлену інформацію та враховуючи важливе значення ОНПЗ для економіки й ринку нафтопродуктів України, консультанти компанії «Сатурн Дейта Інтернешнл» вважають, що необхідно переглянути доцільність його зупинки на три роки для проведення модернізації з урахуванням пропозицій провідних у цій галузі зарубіжних компаній.

Питання

1. Як впливають тенденції світового видобутку нафти та ціноутворення на продукти її переробки на ефективність нафтопереробки в Україні?

2. Враховуючи можливість і високу ймовірність подальшого підвищення ціни на нафту у світі, чи вважаєте Ви за доцільне переглянути напрям реконструкції заводу з урахуванням збільшення глибини переробки нафти до 92% і вище, тобто досягнення глибокої, а не класичної схеми переробки?

3. Чи можна вважати потенційною загрозою для підприємства появу в Україні альтернативних видів пального?

4. Які чинники зовнішнього середовища негативно впливають на стратегічні плани ОНПЗ у сфері модернізації виробничого процесу?

5. Як зміниться стратегічна поведінка підприємства після модернізації?

6. Запропонуйте варіант стратегії розвитку персоналу на період реконструкції.

2. Питання для дискусії

1. Аналіз безпосереднього оточення організації. Характеристика галузі. Модель галузевої конкуренції за Портером.
2. Методи аналізу середовища

Рекомендована література [1, 3, 4, 11, 15 - 17, 20, 23, 26, 29, 33, 34, 36, 40].

3. Тести для самоперевірки знань

1. Що є головною метою стратегічного аналізу зовнішнього середовища організації:

- а) інформація про можливості які необхідно враховувати при формуванні місії організації.
- б) інформація про загрози, які необхідно враховувати при розробці продуктово-маркетингової стратегії організації.
- в) інформація про загрози та можливості, які необхідно враховувати при прийнятті всіх головних стратегічних рішень.
- г) здійснення цілеспрямованого впливу на певний об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин
- д) робота, що пов'язана з переробкою інформації

2. Яка структура стратегічного аналізу внутрішнього середовища організації є правильною:

- а) стратегічний аналіз у відповідності з структурою окремих бізнесів організації
- б) стратегічний аналіз який відповідає функціональній структурі організації
- в) ситуаційний стратегічний аналіз, який забезпечує стратегічний бізнес-успіх
- г) визначення обсягів реалізації продукції замовникам та відповідних контрактів.
- д) визначення обсягів виробництва продукції базових галузей.

3. Яка із характеристик сценарного планування як елементу системи стратегічного управління є найбільш точною:

- а) сценарне планування – це процес розробки одноваріантних прогнозів розвитку зовнішнього середовища організації на відповідну стратегічну перспективу
- б) сценарне планування – це процес розробки багатоваріантних прогнозів розвитку зовнішнього середовища організації на відповідну стратегічну перспективу
- в) сценарне планування – це процес розробки не більше 4 суттєво різних сценаріїв розвитку організації, в яких надається інформація, що необхідна для прийняття правильних рішень по всім головним питанням стратегії розвитку організації на відповідну перспективу
- г) сценарне планування – це діяльність, що пов'язані з отриманням якісної інформації про можливі варіанти розвитку зовнішнього середовища організації та з прийняттям рішень по відповідним стратегічним питанням
- д) сценарне планування здійснюється у відповідності з структурою окремих бізнесів організації
- е)

4. *Що є результатом стратегічного аналізу:*

- а) система модель об'єкта дослідження (організації) та її оточення
- б) збирання інформації.
- в) доставка та страхування товару.
- г) продаж товарів.
- д) все зазначене.

5. *Що таке зовнішнє середовище організації:*

- а) сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість організації і на які вона не може впливати взагалі або має незначний вплив
- б) сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість організації і на які вона може впливати через встановлення ефективних комунікацій
- в) сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість організації і перебувають під безпосереднім контролем керівників та персоналу організації
- г) сукупність лінійних і функціональних служб
- д) сукупність лінійних органів управління

6. *Що таке безпосереднє середовище організації:*

- а) сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість організації і на які вона не може впливати взагалі або має незначний вплив
- б) сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість організації і на які вона може впливати через встановлення ефективних комунікацій
- в) сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість організації і перебувають під безпосереднім контролем керівників та персоналу організації
- г) сукупність лінійних і функціональних служб
- д) сукупність лінійних органів управління

7. *Що таке внутрішнє середовище організації:*

- а) сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість організації і на які вона не може впливати взагалі або має незначний вплив
- б) сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість організації і на які вона може впливати через встановлення ефективних комунікацій
- в) сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість організації і перебувають під безпосереднім контролем керівників та персоналу організації
- г) сукупність лінійних і функціональних служб
- д) сукупність лінійних органів управління

8. *Визначить фактори зовнішнього середовища організації:*

- а) економічні, політичні, соціально-демографічні, технологічні, географічні, природні, міжнародні
- б) споживачі, конкуренти, постачальники, товари-замінники
- в) рівень організації виробництва, кадрове забезпечення, рівень виробництва та науково-технологічне забезпечення, організація маркетингу, фінанси та інвестиції.
- г) підвищення культури управління, удосконалення методів управління.
- д) удосконалення економічних методів управління, підвищення культури управління, перехід на ринкові відносини.

9. *Визначить фактори безпосереднього середовища організації:*

- а) економічні, політичні, соціально-демографічні, технологічні, географічні, природні, міжнародні
- б) споживачі, конкуренти, постачальники, товари-замінники
- в) рівень організації виробництва, кадрове забезпечення, рівень виробництва та науково-технологічне забезпечення, організація маркетингу, фінанси та інвестиції
- г) підвищення культури управління, удосконалення методів управління.
- д) удосконалення економічних методів управління, підвищення культури управління, перехід на ринкові відносини.

10. Визначить фактори внутрішнього середовища організації:

- а) економічні, політичні, соціально-демографічні, технологічні, географічні, природні, міжнародні
- б) споживачі, конкуренти, постачальники, товари-замінники
- в) рівень організації виробництва, кадрове забезпечення, рівень виробництва та науково-технологічне забезпечення, організація маркетингу, фінанси та інвестиції
- г) підвищення культури управління, удосконалення методів управління.
- д) удосконалення економічних методів управління, підвищення культури управління, перехід на ринкові відносини.

11. Показники, за якими визначаються економічні фактори:

- а) система оподаткування, ставки банківського кредиту, система ціноутворення, розмір ввп, загальний рівень економічного розвитку, продуктивність праці, темпи інфляції.
- б) державна політика приватизації, стан державного втручання в економіку, рівень протекціонізму, рівень корупції державних структур.
- в) питома вага наукоємких виробництв і продукції, вимоги до науково-технічного рівня виробництва та конкурентоспроможності продукції
- г) територіальне розміщення природних копалин, природно-економічні умови, стан екологічного середовища та його вплив на виробництво
- д) структура населення, зміна в групах населення, наявна та потенційна кількість робочої сили, кваліфікаційні характеристики робочої сили

12. Показники, за якими визначаються політичні фактори:

- а) система оподаткування, ставки банківського кредиту, система ціноутворення, розмір ввп, загальний рівень економічного розвитку, продуктивність праці, темпи інфляції.
- б) державна політика приватизації, стан державного втручання в економіку, рівень протекціонізму, рівень корупції державних структур.
- в) питома вага наукоємких виробництв і продукції, вимоги до науково-технічного рівня виробництва та конкурентоспроможності продукції
- г) територіальне розміщення природних копалин, природно-економічні умови, стан екологічного середовища та його вплив на виробництво
- д) структура населення, зміна в групах населення, наявна та потенційна кількість робочої сили, кваліфікаційні характеристики робочої сили

13. Показники, за якими визначаються технологічні фактори:

- а) система оподаткування, ставки банківського кредиту, система ціноутворення, розмір ввп, загальний рівень економічного розвитку, продуктивність праці, темпи інфляції.

- б) державна політика приватизації, стан державного втручання в економіку, рівень протекціонізму, рівень корупції державних структур.
- в) питома вага наукоємких виробництв і продукції, вимоги до науково-технічного рівня виробництва та конкурентоспроможності продукції
- г) територіальне розміщення природних копалин, природноекономічні умови, стан екологічного середовища та його вплив на виробництво
- д) структура населення, зміна в групах населення, наявна та потенційна кількість робочої сили, кваліфікаційні характеристики робочої сили

14. Показники, за якими визначаються природні фактори:

- а) система оподаткування, ставки банківського кредиту, система ціноутворення, розмір ввп, загальний рівень економічного розвитку, продуктивність праці, темпи інфляції.
- б) державна політика приватизації, стан державного втручання в економіку, рівень протекціонізму, рівень корупції державних структур.
- в) питома вага наукоємких виробництв і продукції, вимоги до науково-технічного рівня виробництва та конкурентоспроможності продукції
- г) територіальне розміщення природних копалин, природноекономічні умови, стан екологічного середовища та його вплив на виробництво
- д) структура населення, зміна в групах населення, наявна та потенційна кількість робочої сили, кваліфікаційні характеристики робочої сили

15. Показники, за якими визначаються соціально-демографічні фактори:

- а) система оподаткування, ставки банківського кредиту, система ціноутворення, розмір ввп, загальний рівень економічного розвитку, продуктивність праці, темпи інфляції.
- б) державна політика приватизації, стан державного втручання в економіку, рівень протекціонізму, рівень корупції державних структур.
- в) питома вага наукоємких виробництв і продукції, вимоги до науково-технічного рівня виробництва та конкурентоспроможності продукції
- г) територіальне розміщення природних копалин, природноекономічні умови, стан екологічного середовища та його вплив на виробництво
- д) структура населення, зміна в групах населення, наявна та потенційна кількість робочої сили, кваліфікаційні характеристики робочої сили

16. Аналіз попиту споживачів здійснюється за сукупністю таких факторів:

- а) кількість і концентрація споживачів, характер попиту на продукцію, еластичність попиту за ціною, рівень доходів цільових груп споживачів
- б) ступінь спеціалізації споживача в придбанні відповідних ресурсів, рівень спеціалізації постачальника.
- в) обмеження рівня потенційної прибутковості за рахунок перехресної цінової еластичності
- г) частка ринку, що обслуговується, імідж, досвід, фінансовий стан, наявність передових технологій та виробничих потужностей
- д) розвиток комунікаційних процесів

17. Аналіз постачальників здійснюється за сукупністю таких факторів:

- а) кількість і концентрація споживачів, характер попиту на продукцію, еластичність попиту за ціною, рівень доходів цільових груп споживачів

- б) ступінь спеціалізації споживача в придбанні відповідних ресурсів, рівень спеціалізації постачальника.
- в) обмеження рівня потенційної прибутковості за рахунок перехресної цінової еластичності
- г) частка ринку, що обслуговується, імідж, досвід, фінансовий стан, наявність передових технологій та виробничих потужностей
- д) розвиток комунікаційних процесів

18. В чому полягає економічна суть товарів-замінників:

- а) кількість і концентрація споживачів, характер попиту на продукцію, еластичність попиту за ціною, рівень доходів цільових груп споживачів
- б) ступінь спеціалізації споживача в придбанні відповідних ресурсів, рівень спеціалізації постачальника.
- в) обмеження рівня потенційної прибутковості за рахунок перехресної цінової еластичності
- г) частка ринку, що обслуговується, імідж, досвід, фінансовий стан, наявність передових технологій та виробничих потужностей
- д) розвиток комунікаційних процесів

19. Аналіз конкурентів здійснюється за сукупністю таких факторів:

- а) кількість і концентрація споживачів, характер попиту на продукцію, еластичність попиту за ціною, рівень доходів цільових груп споживачів
- б) ступінь спеціалізації споживача в придбанні відповідних ресурсів, рівень спеціалізації постачальника.
- в) обмеження рівня потенційної прибутковості за рахунок перехресної цінової еластичності
- г) частка ринку, що обслуговується, імідж, досвід, фінансовий стан, наявність передових технологій та виробничих потужностей
- д) розвиток комунікаційних процесів

ТЕМА 4. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА

1. Ситуаційне завдання

Оригінальний варіант поповнення портфеля?

До конфліктної ситуації призвело рішення Антимонопольного комітету України (АМК) від 26.03.2004 року про дозвіл найбільшому імпортереві миючих засобів, компанії «Проктер енд Гембл» (США), придбати виробничі потужності і торговельні марки великого українського виробника ЗАТ «Ольвія Бета Клінінг Продактс Ко». У зв'язку з цим Вищий господарський суд у жовтні 2005 року оголосив своє визначення у зв'язку з наданням чинності Кодексові про адміністративне судочинство у справі про позов чотирьох операторів ринку миючих засобів і засобів гігієни - компаній «Хенкель Україна», «Колгейт-Палмолів Україна», «Юнілівер Україна», «Кімберлі-Кларк Україна», які обґрунтовують свої висновки про незаконність такого придбання і позбавленні їх конституційного права на добросовісну конкуренцію.

1. Переділ ринку: кому на користь?

Емоції, які відчують учасники ринку миючих засобів, можна пояснити, адже цілком зрозуміло, що поглинання одного гіганта іншим призведе до суттєвих змін конкурентного середовища в галузі. У цій ситуації найвужчим місцем на ринку миючих засобів менеджери та незалежні дослідники вважають сегмент пральних порошків. Так, попередні угоди (2003 рік) частка «Проктер енд Гембл» у згаданому сегменті, за даними «МІМРБ Моніторинг розничної торгівлі в Україні» складала 24,2% у натуральному виразі і 32,5% у вартісному. Відповідно, частка «Ольвії» - 33,5% (разом 57,7%) і 27,26% (разом 59,8%). Частка найближчого конкурента досягла відповідно 11,5% і 13,4%. Не менш переконливою є картина у розрізі марок. Чотири перших місця у загальному списку марок займали торговельні марки цих же компаній «Gala» і «Dax» («Ольвія») з часткою у вартісному виразі відповідно 20% і 7%, а також «Ariel» і «Tide» («Проктер») з 15% і 12%, що разом складає 54%.

2. Оцінка рішень АМК: різні погляди і підходи

Як показали дії АМК, такі обставини не вплинули на прийняття рішення, оскільки «Проктер енд Гембл» отримав дозвіл на придбання заводу з виробництва миючих засобів потужністю 60 тис. тонн за рік, який розташований у м. Орджонікідзе Дніпропетровської області. Розглянувши заявку на проведення концентрації, АМК вирішив, що згадане придбання цілісного майнового комплексу не призведе до монополізації ринку синтетичних миючих засобів і, зокрема, пральних порошків, або ж до суттєвого обмеження конкуренції. Своє рішення АМК обґрунтував:

- наявністю у інших вітчизняних виробників значної кількості не використовуваних потужностей з виробництва прального порошку;
- відсутністю конкуренції між «Проктер енд Гембл» і «Ольвією», оскільки продукція пересікалася лише у сегменті прального порошку середньої цінової категорії;
- зростанням ринку прального порошку;
- незначними бар'єрами для входження в ринок;
- відсутністю у компанії-покупця власних виробничих потужностей.

Однак вже у 2004 році сумарна частка «Проктер енд Гембл» і ЗАТ «Ольвія Бета» ринку пральних порошків перевищила 70% у натуральному і вартісному виразі (інформація маркетингової компанії «ГФК-ЮСМ Україна»). Практично відразу після придбання комплексу, ЗАТ «Ольвія» було ліквідовано. Таким чином, один суб'єкт господарювання сконцентрував практично 2/3 усього ринку, хоча АМК і у цій ситуації не розцінив положення компанії як монопольне і в судових розглядах виступає на стороні «Проктер енд Гембл».

3. Заявка на концентрацію: формальна і реальна сторони

У заявці на концентрацію ця компанія стверджує, що не конкурує з ЗАТ «Ольвія Бета» на ринку пральних порошків низької цінової категорії, оскільки не імпортує їх в Україну. АМК погодився, що конкуренція відсутня, хоча експерти зазначають: досить імовірною є протилежна ситуація - імпорт порошків у даній цінній категорії стримується через жорстку конкуренцію з боку «Ольвія

Бета». Окремі експерти задаються питанням, чи взагалі варто ділити порошки за ціновими категоріями, штучно розглядаючи конкуренцію окремо в кожному ціновому сегменті, оскільки придбання заводу і універсальність технології дозволяють легко маніпулювати товарною номенклатурою у встановити контроль над ринком синтетичних миючих засобів і засобів догляду за волоссям.

АМК також погоджується із заявником, що бар'єри для входження на даний ринок є низькими. У заявці фігурує середній рівень інвестицій (\$3-7 млн.), необхідний для запуску виробництва (змішування/ пакування), тоді як балансова вартість заводу в Орджонікідзе складає майже 19 млн. євро. Тому залишається таємницею, скільки коштував для «Проктер енд Гембл» повноцінний вихід на ринок за рахунок купівлі українського підприємства. Як показав аналіз ситуації, АМК погодився і з аргументами про наявність на ринку достатньої кількості не використовуваних (таких, що простоюють) потужностей з виробництва прального порошку, що, за логікою заявника, також свідчить про відсутність високих бар'єрів входження: гіпотетичний інвестор може дешево придбати частину цих потужностей і налагодити виробництво. Хоча, як свідчать реалії, сам «Проктер енд Гембл» віддав перевагу купівлі задіяних потужностей.

Проаналізуємо інший логічний ланцюг: наявність потужностей, що простоюють і доступні за ціною, свідчить про те, що вартісні (або економічні) бар'єри реально є значно вищими від оцінки заявника.

Можна лише уявити, яка сума була б необхідною «Проктер енд Гембл» для виходу на ринок, на якому залишалась би «Ольвія». У даному випадку мова не йде про звичайну купівлю і запуск в експлуатацію лінії по змішуванню інгредієнтів і пакуванню продукції, а про жорстку багаторічну конкуренцію, на яку було б страчено мільйони реальних коштів та недоотримано прибутків. Тому купівля конкурента з усіма торговельним марками виявилася для компанії «Проктер енд Гембл» привабливішою. Адже, вклавши більше коштів, вона могла швидко компенсувати витрати, використавши усі вигоди концентрації. Крім того, цей процес концентрації однозначно дає можливість конкурентам зрозуміти позицію лідера: утримуйтеся від будь-яких претензій на ринок, оскільки витрати, необхідні для входження на нього і закріплення там повинні бути зіставними з витратами «Проктер енд Гембл», а сам ринок - стабільним. Звичайно ж, ринкова стабільність буде залежати від американського інвестора, адже концентрація дозволила йому придбати здатність контролювати увесь ринок, тобто отримати ринкову владу. За результатами господарської діяльності за перші 8 місяців 2005 р. частка компанії «Проктер енд Гембл» на вітчизняному ринку пральних порошків склала 69,8% (дані ACNielsen Україна).

4. Недоліки методики чи процедури і особливостей її використання?

Спробуємо проаналізувати окремі положення «Методики визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку», затвердженої АМК України 05.03.02 року (№ 49-р), зареєстрованої Міністерством юстиції України 01.04.02 року (№ 317/6605) і використаної для обґрунтування можливості реалізації досліджуваного нами проекту. У пункті 10.2. зазначеної методики вказується, що монопольним (домінуючим) положенням суб'єкту господарювання визнається положення, коли:

10.2.1. Частка одного суб'єкта господарювання перевищує 35%, якщо він не довів, що:

- має конкурентів на ринку;
- відчуває значну конкуренцію.

10.2.3. ...Він не відчуває значної конкуренції, зокрема, внаслідок порівняно невеликого розміру часток ринку, що належать конкурентам.

10.3. Вважається, що суб'єкт господарювання не відчуває значної конкуренції, якщо... частки ринку, що належать конкурентам, мають порівняно невеликий розмір.

10.4. У якості додаткових ознак ринкової влади також розглядаються:

- високий рівень концентрації ринку;
- високі бар'єри входження на ринок потенційних конкурентів;
- суттєва кількісна перевага частки суб'єкту господарювання над частками інших конкурентів за умови стабільності структури
- ринку протягом тривалого періоду.

Питання.

1. Сформулюйте переваги входження в бізнес через придбання компанії.

2. Чи є, на Вашу думку, обґрунтованою і достатньою аргументація АМК щодо дозволу на придбання виробничих потужностей і торговельних марок найбільшого в Україні виробника миючих засобів ЗАТ «Ольвія Бета Клінінг Продактс Ко»?

3. Прокоментуйте, як компанія «Проктер енд Гембл» уникла багато річної конкуренції і вирішила проблему недоотриманої вигоди?

4. Ознайомтеся з окремими положеннями методики АМК і зробіть висновок про повноту і достатність вимог для оцінки монопольного становища суб'єкта господарювання на ринку. Які показники методики, на Вашу думку, доцільно конкретизувати і змінити?

5. Чи змінилася ситуація в інших сегментах ринку миючих засобів (крім порошку) після реалізації власної стратегії компанією «Проктер енд Гембл»?

6. Положення яких товарів з групи замінників змінилося на ринку і чому?

7. Які конкурентні переваги компанії є найефективнішими на ринку і чому:

- авторитет бренду;
- можливість широкої цінової конкуренції;
- широкий асортимент продукції;
- функціональні характеристики.

8. Які стратегічні заходи можуть стати пріоритетними для конкурентів компанії «Проктер енд Гембл»:

- посилення конкурентної боротьби на ринку прального порошку;
- захоплення лідируючих позицій на інших сегментах ринку миючих засобів?

2. Питання для дискусії

1. Роль, значення, сутність і місце мети у стратегічному управлінні

2. Місія як генеральна мета підприємства
3. Класифікація цілей

Рекомендована література [1, 3, 4, 11, 15 - 17, 20, 23, 26, 29, 33, 34, 36, 40].

3. Тести для самоперевірки знань

1. За спрямованістю дій цілі класифікуються:

- а) економічні, техніко-технологічні, соціальні, екологічні.
- б) «цілі створення» та «цілі розвитку».
- в) зовнішні та внутрішні.
- г) цілі всього підприємства, окремих підрозділів і груп або індивідуумів.
- д) коротко-, середньо- та довгострокові.

2. За напрямками діяльності на підприємстві цілі класифікуються:

- а) стратегічні, тактичні, оперативні.
- б) економічні, техніко-технологічні, соціальні, екологічні.
- в) цілі підтримки наявного рівня, цілі поступового розвитку окремих елементів системи та цілі оновлення.
- г) виробничі та управлінські.
- д) цілі функціонування та цілі розвитку.

3. За можливістю їхнього повного здійснення цілі класифікуються:

- а) цілі підтримки наявного рівня, цілі поступового розвитку окремих елементів системи та цілі оновлення.
- б) «цілі створення» та «цілі розвитку».
- в) кількісні та якісні.
- г) цілі функціонування та цілі розвитку.
- д) зовнішні та внутрішні.

4. За охопленням рівнів управління цілі класифікуються:

- а) цілі всього підприємства, окремих підрозділів і груп або індивідуумів.
- б) цілі підтримки наявного рівня, цілі поступового розвитку окремих елементів системи та цілі оновлення.
- в) основні, побічні та підтримуючі.
- г) кількісні та якісні.
- д) цілі функціонування та цілі розвитку.

5. За часовими характеристиками цілі класифікуються:

- а) коротко-, середньо- та довгострокові.
- б) стратегічні, тактичні, оперативні.
- в) економічні, техніко-технологічні, соціальні, екологічні.
- г) цілі підтримки наявного рівня, цілі поступового розвитку окремих елементів системи та цілі оновлення.
- д) виробничі та управлінські.

6. За відповідною спрямованістю на види діяльності цілі класифікуються:

- а) стратегічні, тактичні, оперативні
- б) економічні, техніко-технологічні, соціальні, екологічні;

- в) «цілі створення» (якого-небудь матеріального об'єкта чи системи) та «цілі розвитку» (коли йдеться про процес);
- г) цілі всього підприємства, окремих підрозділів і груп або індивідуумів;
- д) коротко-, середньо- та довгострокові

7. За ступенем оновлення цілі класифікуються:

- а) «цілі створення» (якого-небудь матеріального об'єкта чи системи) та «цілі розвитку» (коли йдеться про процес).
- б) цілі всього підприємства, окремих підрозділів і груп або індивідуумів.
- в) основні, побічні та підтримуючі.
- г) цілі підтримки наявного рівня, цілі поступового розвитку окремих елементів системи та цілі оновлення.
- д) кількісні та якісні.

8. За впливом на окремі елементи підприємства цілі класифікуються:

- а) стратегічні, тактичні та оперативні.
- б) економічні, техніко-технологічні, соціальні, екологічні.
- в) виробничі та управлінські.
- г) «цілі створення» та «цілі розвитку».
- д) цілі всього підприємства, окремих підрозділів і груп або індивідуумів.

9. За характером діяльності цілі класифікуються:

- а) цілі функціонування та цілі розвитку.
- б) «цілі створення» та «цілі розвитку».
- в) цілі всього підприємства, окремих підрозділів і груп або індивідуумів.
- г) основні, побічні та підтримуючі.
- д) кількісні та якісні.

10. За пріоритетами цілі класифікуються:

- а) стратегічні, тактичні, оперативні.
- б) економічні, техніко-технологічні, соціальні, екологічні.
- в) цілі підтримки наявного рівня, цілі поступового розвитку окремих елементів системи та цілі оновлення.
- г) виробничі та управлінські.
- д) основні, побічні та підтримуючі.

11. За вимірюваністю цілі класифікуються:

- а) кількісні та якісні.
- б) коротко-, середньо- та довгострокові.
- в) стратегічні, тактичні, оперативні.
- г) економічні, техніко-технологічні, соціальні, екологічні.
- д) цілі підтримки наявного рівня, цілі поступового розвитку окремих елементів системи та цілі оновлення.

12. Стратегічні цілі:

- а) вказують на специфічні результати діяльності, яких організація планує досягти, а також конкурентну позицію, котру вона прагне зайняти на ринках для своїх продуктів. їх можна віднести до «цілей розвитку».
- б) точно визначають бажані результати та ринкову позицію з урахуванням досягнутого рівня розвитку на поточний момент.

в) точно визначають найближчі конкретні організаційні цілі та ринкову позицію, яку організація бажає зайняти, враховуючи довгострокові цілі організації.

13. Довгострокові цілі:

а) вказують на специфічні результати діяльності, яких організація планує досягти, а також конкурентну позицію, котру вона прагне зайняти на ринках для своїх продуктів. їх можна віднести до «цілей розвитку».

б) точно визначають бажані результати та ринкову позицію з урахуванням досягнутого рівня розвитку на поточний момент.

в) точно визначають найближчі конкретні організаційні цілі та ринкову позицію, яку організація бажає зайняти, враховуючи довгострокові цілі організації.

14. Короткострокові цілі:

а) вказують на специфічні результати діяльності, яких організація планує досягти, а також конкурентну позицію, котру вона прагне зайняти на ринках для своїх продуктів. їх можна віднести до «цілей розвитку».

б) точно визначають бажані результати та ринкову позицію з урахуванням досягнутого рівня розвитку на поточний момент.

в) точно визначають найближчі конкретні організаційні цілі та ринкову позицію, яку організація бажає зайняти, враховуючи довгострокові цілі організації.

15. Дерево цілей будується на основі:

а) вертикальної та горизонтальної координації.

б) складу і супідрядності взаємозв'язку управлінських ланок, які забезпечують здійснення функцій і завдань управління організацією.

в) супідрядності управлінських ланок управління.

г) складу ланок управління.

д) превентивної координації.

16. Визначте з перерахованого з чим не пов'язані стратегічні цілі:

а) реалізацією напрямків діяльності у привабливих галузях, їхньою комбінацією.

б) конкурентним положенням на ринку та сприйманням його споживачами та суспільством.

в) інвестиційною діяльністю зовнішніх інвесторів, місцем, яке бажає зайняти підприємство на фінансовому ринку.

г) внутрішніми особливостями та можливостями підприємства забезпечувати реалізацію зовнішньо спрямованих цілей.

д) отриманням поточного прибутку.

ТЕМА 5. СИСТЕМА СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

1. Ситуаційне завдання

АТ «Томат» зареєстроване у 1995 р. й об'єднує підрозділи з вирощування, збирання, транспортування і переробки томатів у високоякісну продукцію - кетчуп. Обсяг споживання томатних приправ в Україні упродовж останніх десяти років неухильно зростає.

Виходячи із сучасних тенденцій економіки України в цілому та ринку томатних приправ зокрема можна розраховувати й на подальше стійке зростання споживання цього продукту харчування.

Сприятливі кліматичні умови півдня України, використання районованих сортів томатів, удосконалення технології їх механізованого збирання та зберігання, нова технологія виготовлення кетчупів, багаторічний досвід роботи менеджерів підприємства у переробній промисловості дозволяє прогнозувати, що продукт матиме високу якість, доступну ціну і постійний попит споживачів.

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

1. Гуртові та роздрібні постачальники кетчупів з країн Східної Європи. їх продукція характеризується достатньою якістю і доступною ціною. Однак споживачі звертають увагу на використання при виробництві такої продукції барвників, консервантів.

2. Гуртові та роздрібні постачальники кетчупів з країн Західної Європи. Перевагою цих конкурентів є чітке дотримання графіків поставок, постійна наявність продукції в магазинах, добре поставлена реклама, яскрава упаковка, дрібне фасування товару, що дозволяє купувати продукцію в мінімально необхідній кількості. З іншого боку, ця продукція відрізняється високою ціною.

3. Вітчизняні виробники кетчупу або його замінників. Перевагою цих конкурентів є досить високий рівень якості продукції, а також доступна ціна. Однак, часті порушення графіків поставок, зумовлені перебоями у виробництві і транспортуванні, часто призводять до її відсутності. Крім того, неприваблива, неяскрава і незручна упаковка обмежує обсяги продажу. Асортимент продукції оновлюється рідко.

Реально оцінюючи свої можливості, АТ «Томат» упродовж останніх трьох років довело виробництво продукції до 12 тисяч упаковок (0,5 л. кожна), що дозволило дещо потіснити конкурентів-імпортерів, забезпечивши високу якість продукції і доступну ціну, а також розпочати експорт продукту в країни близького зарубіжжя.

У наступному році АТ «Томат» планує довести експортні поставки в країни близького зарубіжжя до 15% обсягу виробництва та збільшити обсяг продаж кетчупу через мережу фірмових магазинів до 20% (відносно попереднього року), виробляючи при цьому п'ять сортів кетчупу, включаючи його дієтичний різновид.

Ціну реалізації кетчупу буде встановлено в розмірі \$0,75 за 0,5л, що на 30-32% нижче цін конкурентів (при собівартості однієї упаковки \$0,55). Паралельно розглядається варіант підвищення ціни на продукцію до рівня цін конкурентів з тією метою, щоб уникнути підсвідомого заниження споживачами реальної якості продукції. При цьому планується збільшення витрат на просування продукції на 0,6 грн. за банку.

Зростаючому попиту на продукцію АТ «Томат» сприятиме нова упаковка з дозатором, а також подана на упаковці рецептура виготовлення, рецепти застосування кетчупу, цільова рекламна кампанія. Загальні витрати на проведення відповідних маркетингових заходів оцінюються в обсязі 13-15% від рівня річних виробничих витрат.

Питання

1. Сформулюйте місію АТ «Томат».
2. Виявіть конкурентні переваги продукції АТ «Томат» порівняно з продукцією конкурентів.
3. Проведіть аналіз мікросередовища, заповніть матрицю SWOT і визначте проблемні поля у діяльності АТ «Томат».
4. Як можна оцінити стратегічний потенціал підприємства?

2. Питання для дискусії

1. Класифікація стратегії
2. Загальноконкурентні стратегії за М.Портером
3. Базові корпоративні стратегії
4. Головні чинники вибору стратегії

Рекомендована література [1, 3, 4, 11, 15 - 17, 20, 23, 26, 29, 33, 34, 36, 40].

3. Тести для самоперевірки знань

1. У неперспективних галузях підприємства застосовують такі стратегії:

- а) розширення частки ринку, активізації маркетингової діяльності;
- б) стратегію фокусування, створення та розробки ринкових сегментів, що зростають;
- в) стратегію вертикальної інтеграції, розширення товарного асортименту.

2. Підприємствам галузі, що перебуває на стадії зростання, доцільно застосовувати такі стратегії:

- а) скорочення товарного асортименту;
- б) зменшення витрат виробництва та збуту, виходу на нові ринки;
- в) профільної та непрофільної диверсифікації;
- г) диференціації товарів, цін, сервісного обслуговування.

3. Типові стратегії підприємств-лідерів такі:

- а) стратегія фокусування, концентрації;
- б) розширення параметричного ряду продукції, блокування діяльності дрібних конкурентів;
- в) швидке реагування на зміни ситуації на галузевому ринку;
- г) повторення, імітація дій конкурентів.

4. До типових стратегій невеликих фірм належать такі:

- а) диференціації товару, персоналу, послуг;
- б) ліквідації, скорочення, “збирання врожаю”;
- в) копіювання, оптимального розміру, використання переваг великого підприємства;
- г) операційні, функціональні, інноваційні.

5. Залежно від частки галузевого ринку виділяють такі типи організацій:

- а) диверсифіковані, недиверсифіковані й інтегровані;
- б) диференційовані, недиференційовані, концентровані;
- в) лідери, претенденти, послідовники, “нішери”;

- г) холдинги, картелі, консорціуми, корпорації.
6. Згідно з моделлю життєвого циклу галузеві ринки поділяють на такі групи:
- а) місцеві, регіональні, міжнародні;
 - б) нові, зрілі, неперспективні;
 - в) спеціалізовані, сконцентровані, роздрібнені;
 - г) прибуткові, неприбуткові.

7 Підприємствам у галузях, що перебувають на стадії зрілості, варто застосувати такі стратегії:

- а) зменшення витрат, придбання фірм-конкурентів за низькою ціною, вихід на нові ринки;
- б) використання інформаційної й іміджевої реклами;
- в) розширення товарного асортименту, диференціації;
- г) прогресивної та регресивної інтеграції.

8. До стратегій скорочення належать такі:

- а) стратегія низьких витрат, зниження цін, скорочення рекламної діяльності;
- б) ліквідації, “збирання врожаю”, скорочення рекламної діяльності;
- в) розробки товару, розвитку ринку;
- г) глибокого проникнення на ринок, горизонтальної інтеграції.

9. Фірми — претенденти на лідерство в галузі застосовують такі стратегії:

- а) спеціалізації, оптимального розвитку;
- б) характерного іміджу, спеціаліста;
- в) фронтального наступу, флангову, обхідного маневру;
- г) оборони й укріплення.

10. Галузевий ринок проходить такі стадії розвитку:

- а) зародження, зростання, зрілості, спаду;
- б) чистої конкуренції, олігополії, чистої монополії;
- в) зародження, концентрації, глобалізації;
- г) виникнення, розширення, децентралізації, концентрації.

11. Визначте фактор, який впливає на вибір загальної стратегії організації:

- а) рівень диверсифікації
- б) рівень оплати праці
- в) рівень рентабельності
- г) рівень диференціації
- д) рівень собівартості

12. Загально-конкурентні стратегії існують у таких видах:

- а) лідирування у зниженні витрат (цін); диференціація; фокусування.
- б) лідирування у зниженні витрат (цін); диверсифікація; фокусування.
- в) “зняття вершків”.
- г) скорочення чи ліквідації.
- д) реструктуризації.

13. Який вид конкурентних переваг і яка ринкова сфера відповідає глобальній диференціації, як базовій загальноконкурентній стратегії:

- а) увесь ринок
- б) ринкова ніша
- в) відповідний сегмент ринку

- г) відповідний регіон
- д) стратегічна зона господарювання

14. Який вид конкурентних переваг і яка ринкова сфера відповідає фокусованій диференціації, як базовій загальноконкурентній стратегії:

- а) увесь ринок
- б) ринкова ніша
- в) відповідний сегмент ринку
- г) відповідний регіон
- д) стратегічна зона господарювання

15. Чому системне уявлення розробки корпоративної стратегії доцільно почина-ти з розробки саме продуктово-маркетингової стратегії:

- а) тому, що організація повинна володіти прогнозованою інформацією про перспективи продажу свого продукту на різних ринках.
- б) тому, що суть діяльності будь-якої організації – створення продукту і реалізація його на ринку.
- в) тому, що організація повинна враховувати тенденції зміни на ринку.
- г) тому, що організація повинна враховувати систему мотивації і контролю персоналу, необхідних для формування та досягнення мети.
- д) тому, що необхідне впровадження інновацій.

16. Що таке стратегічна зона господарювання (СЗГ):

- а) окремий сегмент ринку, на якому підприємство діє або на який бажає мати вихід.
- б) сегмент ринку, де діє певна сукупність підприємств-постачальників, що можуть забезпечити виведення на ринок товарного асортименту фірми й сприяти ритмічному функціонуванню її виробничо-управлінської системи.
- в) договірні об'єднання, які створені з метою постійної координації господарської діяльності
- г) об'єднання, які займаються господарською (комерційною) діяльністю
- д) підприємства, які займаються комерційною діяльністю

ТЕМА 6. МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПОРТФЕЛЬНОГО АНАЛІЗУ

1. Ситуаційне завдання

УВТК «Тернопільбуд» займається виробництвом і торгівлею будівельних матеріалів. До 2000 р. підприємство вважалось низькорентабельним, а упродовж кількох років було збитковим. У зв'язку із значним зростанням будівельної галузі в регіоні обсяги збуту підприємства значно зросли. Підприємство перетворилось на прибутковий суб'єкт діяльності, з'явилися вільні оборотні кошти, можливість отримання кредитів.

У минулому підприємство не мало змоги повністю реалізувати свій потенціал, тому вільні площі було віддано в оренду. На таких умовах використовувалось близько 40% потужностей підприємства. У даний час з'явилася можливість

нарощувати обсяги діяльності. Постало питання: яким шляхом розвиватися?

Перша пропозиція полягала в концентрації усіх зусиль на збільшенні обсягів збуту існуючого асортименту продукції. За рахунок ефекту масштабу вартість товарів можна суттєво зменшити, отримавши незаперечну конкурентну перевагу. Позитивною стороною даної стратегії є поступове зростання без залучення сторонніх інвестицій. Недоліком даної стратегії є залежність від основних споживачів - будівельно-монтажних підприємств, зайнятих в капітальному будівництві.

Друга пропозиція полягала у збільшенні асортименту продукції. Для використання ефекту синергії пропонувалась група товарів для ремонтно-оздоблювальних робіт, що дозволяло максимально завантажити потужність підприємства, не передбачаючи виходу з галузі, але збільшуючи коло потенційних споживачів.

Обсяг збуту підприємства в рік становить 100200 тис. грн. Нерозподілений прибуток - 150 тис. грн. Можливість залучення сторонніх інвестицій - не більше 100 тис. грн. на два роки під 20% річних.

При першому варіанті планується прибуток за два роки направити на поповнення оборотних коштів. При цьому:

- за перший рік - збільшення збуту на 20%;
- за другий рік - збільшення збуту на 15% (порівняно з попереднім роком), збільшення прибутку на 10%;
- за третій рік - збільшення збуту на 11%.

Ризик втрати прибутку - 10%.

При другому варіанті планується:

- за перший рік- прибуток зменшується на 5%, збут без змін;
- за другий рік - збут збільшиться на 20%, а прибуток збільшиться на 10%;
- за третій рік - збут збільшиться на 15%, прибуток на 10% .

Ризик втрати прибутку - 4%.

Питання

1. Розрахуйте фінансові результати першого варіанту.
2. Розрахуйте фінансові результати другого варіанту.
3. Порівняйте варіанти та оберіть оптимальний варіант стратегії.
4. Опишіть переваги та недоліки кожного з варіантів, спрогнозуйте позиції підприємства на ринку після реалізації пріоритетної, на Ваш погляд, стратегії. Спрогнозуйте динаміку розвитку ринку.
5. Підготуйте доповідну записку директору підприємства щодо вибору варіанту стратегії

2. Питання для дискусії

1. Мета й основні етапи портфельного аналізу
2. Матриця Бостонської консультаційної групи
3. Матриця McKinsey-General Electric і фірми Arthur D. Little

4. Матриця Ансоффа та тривимірна схема Абеля

Рекомендована література [1, 3, 4, 11, 15 - 17, 20, 23, 26, 29, 33, 34, 36, 40].

3. Тести для самоперевірки знань

1. Що є змістом «портфельного» аналізу:

- а) пошук заходів щодо зміцнення конкурентної позиції окремого підприємства на ринку та, якщо це можливо, зменшення ролі конкурентів, тобто перемога в конкурентній боротьбі.
- б) цілеспрямований вплив на об'єкти, системи з метою збереження їхньої сталості або переведення з одного стану в інший з метою досягнення певних цілей.
- в) економічний процес, який передбачає вплив на керовані об'єкти.
- г) соціальний процес, який містить цілеспрямований вплив на керовану систему.
- д) цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців, виконуючих поставлені завдання для досягнення певної мети.

2. При «портфельному» аналізі використовуються:

- а) матричні моделі
- б) системні моделі
- в) соціально-економічні моделі
- г) технологічні моделі
- д) імітаційні моделі

3. Який з показників не використовується в «портфельному» аналізі:

- а) відносна частка ринку.
- б) темпи зростання (економіки, ринку, галузі або підприємства).
- в) перспективи окремої галузі або сектора економіки.
- г) конкурентоспроможність.
- д) рівень оплати праці

4. Результатом аналізу діючого «портфеля» мають бути:

- а) розв'язання проблеми типу та масштабів диверсифікації «портфеля»; виокремлення та вилучення з портфеля неприбуткових (збиткових) бізнес-напрямків для підвищення їхнього потенціалу за рахунок синергії; перегляд системи стратегічних цілей і загальних стратегій підприємства.
- б) бажаний стан об'єкта управління в майбутньому.
- в) досягнення запланованого рівня продуктивності праці.
- г) виконання поставлених завдань.
- д) виявлення відхилень від встановлених норм та правил.

5. Портфельний аналіз:

- а) інструмент, за допомогою якого керівництво підприємства виявляє й оцінює свою господарську діяльність з метою вкладення засобів у найбільш прибуткові чи перспективні її напрямки і скорочення/припинення інвестицій у неефективні проекти.
- б) переважно застосовується до різних видів людської діяльності: управління автомобілем, трактором, космічними апаратами, торговельно-технологічними процесами

в) застосовується переважно до діяльності людей у сфері економіки, техніки
г) окремий сегмент ринку, на якому підприємство діє або на який бажає мати вихід.

д) сегмент ринку, де діє певна сукупність підприємств-постачальників, що можуть забезпечити виведення на ринок товарного асортименту фірми й сприяти ритмічному функціонуванню її виробничо-управлінської системи.

6. Значення методів портфельного аналізу полягає в тому, щоб:

а) допомогти менеджерам зрозуміти бізнес, створити прозору систему формування витрат і прибутків у диверсифікованій компанії.

б) допомогти менеджерам визначити прибутки та збитки.

в) допомогти менеджерам розрахувати показники ефективності інвестиційного проекту.

г) допомогти менеджерам сформувати місію компанії.

д) допомогти менеджерам сформувати стратегічні, тактичні та оперативні цілі.

7. Основним прийомом портфельного аналізу є побудова:

а) двовимірних матриць

б) одновимірних матриць

в) чотирьохвимірних матриць

г) п'ятивимірних матриць

д) шестивимірних матриць

8. Яке завдання не відноситься до вирішення за допомогою портфельного аналізу:

а) узгоджувати бізнес-стратегії чи стратегії господарських підрозділів підприємства. він повинен забезпечити рівновагу між господарськими підрозділами з швидкою віддачею і напрямками, що визначають майбутнє.

б) здійснювати розподіл кадрових і фінансових ресурсів між господарськими підрозділами.

в) проводити аналіз портфельного балансу.

г) узгоджувати кошторис на виконання виробничих завдань.

д) здійснювати реструктуризації підприємства (злиття, поглинання, ліквідація й інші дії по зміні управлінської структури підприємства, розширенню чи скороченню бізнесу).

9. Що покладено в основу матриці Бостонської консультативної групи:

а) модель життєвого циклу товару.

б) прибутковість галузі.

в) сегментація ринку.

г) витрати виробництва.

д) інвестиційні очікування.

10. Переваги портфельного аналізу полягають:

а) у матриці передбачені два виміри — ріст ринку і відносна частка на ринку.

б) позиція стратегічної одиниці бізнесу істотно залежить від визначення меж і масштабів ринку;

в) на практиці не завжди відомо, як ріст ринку/частки ринку впливає на прибутковість бізнесу.

г) стимулює вище керівництво окремо оцінювати кожний вид бізнесу підприємства, встановлювати для нього цілі і перерозподіляти ресурси.

д) не показує здатність кожної бізнес-одиниці генерувати потік доходів.

11. Недоліки портфельного аналізу:

а) стимулює вище керівництво окремо оцінювати кожний вид бізнесу підприємства, встановлювати для нього цілі і перерозподіляти ресурси.

б) дає просту і наочну картину порівняльної «сили» кожної бізнес-одиниці в корпоративному портфелі.

в) показує як здатність кожної бізнес-одиниці генерувати потік доходів, так і визначення потреби в фінансуванні.

г) стимулює використання даних про зовнішнє середовище.

д) позиція стратегічної одиниці бізнесу істотно залежить від визначення меж і масштабів ринку;

12. Які критерії покладені в основу модифікованої матриці Бостонської консультативної групи:

а) розміри конкурентних переваг та число способів реалізації конкурентних переваг.

б) фондоозброєність та фондозабезпеченість.

в) платоспроможність населення та рівень оподаткування

г) фінансово-кредитна система та амортизаційна політика

д) інвестиційна привабливість ринку та стан зовнішнього оточення бізнесу

13. Які критерії покладено в основу матриці McKinsey- General Electric:

а) конкурентна позиція фірми та привабливість виду діяльності.

б) розміри конкурентних переваг та число способів реалізації конкурентних переваг.

в) платоспроможність населення та рівень оподаткування

г) фінансово-кредитна система та амортизаційна політика

д) інвестиційна привабливість ринку та стан зовнішнього оточення бізнесу

14. Основні переваги матриці McKinsey- General Electric:

а) розглядає істотно більше число факторів та більш гнучка.

б) труднощі обліку ринкових відносин (границь і масштабу ринку), занадто велика кількість критеріїв. в міру зростання числа факторів більш складною проблемою стає їхній вимір.

в) суб'єктивність оцінок позицій соб.

г) статичний характер моделі.

д) занадто загальний характер рекомендацій, труднощі вибору стратегій з безлічі варіантів.

15. З скількох секторів складається матриця фірми Arthur D. Little:

а) чотири.

б) вісім.

в) десять.

г) п'ятнадцять.

д) шістнадцять.

16. Основні стратегічні рекомендації матриці Ігоря Ансоффа:

- а) стратегії удосконалення діяльності, товарна експансія, стратегія розвитку ринку, стратегія диверсифікації.
- б) стратегія лідирування на основі зниження витрат (цін), стратегія диференціації та стратегія фокусування.
- в) корпоративна, бізнесова та функціональна стратегія.
- г) стратегія переорієнтації, зменшення та комбінована стратегія.
- д) стратегія маркетингу, інвестиційна та інноваційна стратегія.

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

Ефективність самостійної роботи значною мірою залежить від її організації. Самостійна робота студентів здійснюється у різних формах і передбачає:

- опрацювання теоретичних основ, роботу з підручниками, навчальними посібниками, конспектами лекцій;
- вивчення окремих тем, що передбачені для самостійного вивчення робочою програмою;
- написання конспекту при самостійному опрацюванні теми (пропущеної лекції) або її окремих питань;
- вивчення та конспектування спеціальної літератури, в якій відображені проблеми, наукові розробки та досвід підприємств щодо операційного менеджменту в Україні та в інших країнах;
- підготовку до виступу на практичному занятті з певної теми;
- виконання індивідуальних завдань з подальшим обговоренням результатів домашньої роботи на практичних заняттях;
- написання рефератів, оглядів літератури з найбільш актуальних проблем операційного менеджменту.

Для своєчасного виконання завдань студент повинен планувати самостійну роботу, визначити термін збору інформації, її обробки, аналізу та оформлення результатів своєї роботи. Ефективність самостійної роботи студентів досягається за допомогою вміння здійснювати пошук необхідної інформації в каталогах бібліотек, через мережу Інтернет, на підприємствах, а також за допомогою використання різних методів проведення наукових досліджень.

Результати самостійної роботи оцінюються і враховуються викладачем при поточній та семестровій атестації успішності студентів. Контроль самостійної роботи студентів здійснюється як під час аудиторних занять, так і в поза аудиторний час відповідно до плану-графіка, складеного викладачем і завчасно доведеного до відома студентів.

Методами контролю знань студентів є:

- опитування на практичних заняттях та індивідуальних консультаціях;
- тестування (у комп'ютерному класі та письмово);
- розв'язування задач, ситуаційних завдань;
- рецензування результатів аналізу, методик і рекомендацій, що розроблялися студентами при виконанні індивідуальних завдань у поза аудиторний час;
- презентація рефератів;
- іспит (відповідь на 2 теоретичні питання і 10 тестів, вирішення ситуаційної задачі).

Критеріями оцінки при усних відповідях є повнота розкриття питання, логіка викладання, культура мови, використання основної та додаткової літератури; аналітичні міркування, вміння робити порівняння, висновки. При виконанні письмових завдань враховуються: повнота розкриття питання, цілісність, системність, логічна послідовність, вміння формулювати висновки, підготовка матеріалу за допомогою комп'ютерної техніки, різних технічних засобів. Загальна оцінка з по-

точної навчальної роботи студента протягом семестру враховує: аудиторні заняття – 60 % та самостійну роботу – 40 %.

ТЕМА 1. ВСТУП ДО СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Питання для самостійного вивчення

1. Суть та значення стратегічного менеджменту
2. Стратегічний менеджмент і стратегічне планування: нова парадигма і механізм взаємозв'язку

Рекомендована література [1, 3, 4, 11, 15, 17, 23, 26].

Стратегічний менеджмент є напрямом науки та практики управління, що швидко розвивається і виник у відповідь на зростання динамізму зовнішнього середовища бізнесу. Теорія стратегічного планування та управління була розвинута американськими дослідниками бізнесу та консультаційними фірмами, подалі цей апарат ввійшов в арсенал методів внутріфірменного планування всіх розвинутих країн.

Поява прийомів стратегічного менеджменту та їх впровадження в практику роботи фірм простіше всього зрозуміти в історичному контексті. Історики бізнесу, як правило, виділяють 4 етапи у розвитку корпоративного планування: бюджетування, довгострокове планування, стратегічне планування і врешті стратегічний менеджмент.

Сьогодні область застосування стратегічного менеджменту надзвичайно різноманітна. Він дає величезні переваги організаціям, що функціонують в різних сферах життєдіяльності сучасного суспільства. Ці переваги полягають в раціональному використанні обмежених ресурсів і головним чином часу. Крім того, стратегічний менеджмент народжує почуття впевненості персоналу та менеджерів в організацій, сприяє послідовній розробці і реалізації управлінських рішень та орієнтує на стійкий розвиток в умовах ринку.

Основні терміни та поняття

Стратегічний менеджмент – це таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал, як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує та проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають зовнішньому оточенню і дозволяють досягти конкурентних переваг, що в сукупності надає можливість організації вижити в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей.

Стратегія – це генеральна програма дій, що виявляє пріоритети проблем і ресурси для досягнення головної мети. Вона формує головні цілі та основні шляхи їх досягнення таким чином, що підприємство отримує єдиний напрям розвитку

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Розгляньте основні етапи розвитку процесу планування в корпораціях.
2. Які сильні сторони і в чому обмеженість бюджетно-фінансових методів планування?

3. В чому заключається основна відмінність довгострокового екстраполятивного планування від стратегічного?
4. Що відрізняє стратегічне рішення від інших типів рішень? Приведіть приклади стратегічних рішень із практики українських підприємств.
5. Порівняйте два підходи до організації управління: виробничий та маркетинговий (ринковий) підхід. Порівняння проведіть по наступним параметрам:
 - Які спеціалісти, як правило, стоять на чолі компаній?
 - Які цілі переважають (зовнішні чи внутрішні)?
 - Який горизонт планування?
 - Дайте характеристику асортименту продукції, що випускається.
 - Охарактеризуйте виробничий процес.
 - Який переважає тип структури управління?
6. Відомий спеціаліст в сфері стратегічного менеджменту І.Ансофф стверджує, що “стратегія – поняття абстрактне. Її розробка, як правило, не приносить фірмі ніякої безпосередньої користі. Крім того, вона дорого обходиться як по грошовим витратам, так і по затратам часу керівників”. То чому ж тоді підприємства займаються розробкою стратегії?

Ситуаційне завдання №1

На рибоконсервному комбінаті, що знаходиться в одному з невеликих населених пунктів півдня України, працює понад 600 працівників; обсяг реалізації продукції у минулому році становив 8 млн. грн. Комбінат є одним з найбільших рибоконсервних підприємств в Україні. Сьогодні комбінат - це єдине успішно діюче виробниче підприємство населеного пункту, і тому є основним місцем роботи для багатьох мешканців міста з населенням понад 16000 мешканців. Комбінат виробляє копчену і солону рибу, а також широку номенклатуру рибних консервів: рибу у власному соку, в олії та з добавками соусу. З рибних відходів виготовляють риб'ячий жир та муку. Рибоконсервний комбінат має власні виробничі потужності з виробництва консервних банок та риболовецький флот, який складається з 5 кораблів і двох невеликих дерев'яних суден. На підприємстві також функціонують підрозділи, які безпосередньо не причетні до основної діяльності рибоконсервного комбінату. Це будинок відпочинку, гуртожиток та медичний центр.

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

Ціни, за якими комбінат пропонує свою продукцію споживачам, суттєво не відрізняються від цін конкурентів. Однак гуртовики не виявляють особливої зацікавленості у продукції комбінату. Їх відмова від активної співпраці з рибоконсервним комбінатом пояснюється, як правило, надто високими цінами консервів цього підприємства. За умови збереження сучасного рівня цін комбінат не має широких перспектив реалізації своєї продукції гуртовим дистриб'юторам.

Питання для самоконтролю

1. Чи є стратегія розвитку комбінату містоутворюючою?
2. Який Ваш прогноз стратегічної поведінки підприємства?
3. Дайте характеристику цінній політиці підприємства. Яка інформація необхідна для обґрунтування доцільності виробництва на комбінаті власного томатного соусу для виробництва рибних консервів?
4. Як можна раціонально використовувати технологічне обладнання та забезпечувати зайнятість персоналу протягом року, враховуючи сезонність вилову риби?
5. Які шляхи оновлення технологічної бази комбінату?
6. З яких позицій доцільно вдосконалювати стратегію розвитку підприємства? Дайте конкретні пропозиції.

Тести для самоперевірки знань

1. Поняття "організація" передбачає:

- а) внутрішню впорядкованість усієї системи та її частин, їх погодженість і взаємодію;
- б) сукупність процесів чи дій, спрямованих на утворення і розвиток зв'язків між частинами цілого;
- в) об'єднання людей з певною метою;
- г) створення груп і угруповань;
- д) дотримання правил і процедур групою людей.

2. Особливостями стратегічного управління є:

- д) пошук переваг у конкурентному оточенні, відстеження й адаптація до їх змін;
- е) узгодження внутрішнього потенціалу організації та можливостей, які містяться в зовнішньому середовищі;
- ж) зорієнтованість на досягнення сформульованих цілей;
- з) пошук резервів діяльності організації.

3. Формування стратегічного мислення менеджера забезпечує:

- е) розпізнавання та адекватне реагування на зміни в середовищі організації;
- ж) усвідомлення можливості впливу на формування середовища, а не лише реагування на зміни в ньому;
- з) логічне обґрунтування форм і методів залучення та використання всіх видів ресурсів;
- и) координацію напрямів діяльності;
- к) зорієнтованість на аналіз всіх деталей при прийнятті управлінського рішення.

4. Який вітчизняний науковий напрям вважають теоретичною основою адміністративно-командної системи:

- е) директивний;
- ж) телеологічний;
- з) генетичний;
- и) індикативний;
- к) еволюційний?

5. Які основні особливості вітчизняного управління сформувалися у період 30—80-х рр. XX ст.:

е) використання директивних методів управління виробництвом і розподілом продукції;
ж) централізоване забезпечення кожного підприємства матеріально-технічними ресурсами;

з) встановлення державних цін на продукцію підприємства;

и) націленість планів на вирішення поточних питань;

к) використання методу екстраполяції?

б. Стратегічний менеджмент як система складається з таких елементів:

д) ціннісні орієнтації керівників;

е) стратегія організації;

ж) організаційна структура;

з) організаційна (корпоративна) культура; г) методи управління організацією.

7. Принципами програмно-цільового методу управління є:

д) Цільова спрямованість на вирішення певної проблеми на кожному з етапів розвитку системи;

е) комплексність у розробленні та реалізації обраної стратегії для вирішення проблеми;

ж) Безперервність і спадковість рішень, що приймаються на різних рівнях управління;

з) Багато варіантність розробок, що дозволяє обрати найбільш раціональний шлях керованого розвитку певного процесу (явища).

8. Основні етапи розроблення стратегії розвитку організації:

е) аналіз середовища;

ж) формування організаційної структури;

з) формулювання місії та цілей;

и) вибір стратегії розвитку;

к) реалізація стратегії.

9. До критеріїв потенційно ефективної стратегії належать:

д) гнучка адекватність, тобто власні стратегічні зміни повинні бути адекватними змінам в оточенні організації;

е) стратегічна унікальність як цільовий пошук можливостей майбутнього бізнес-успіху там, де його ще не побачили конкуренти;

ж) ситуаційність, яка проявляється при аналізі конкретної ситуації для визначення ключових чинників майбутнього успіху організації;

з) майбутня невизначеність як стратегічна можливість, тобто здатність перетворювати зміни зовнішнього оточення організації в свої конкурентні переваги.

10. Стратегічний менеджмент ґрунтується на таких принципах:

е) організація є "відкритою" соціально-економічною системою;

ж) організація є "закритою" системою з заданими цілями;

з) постійний перегляд і оновлення "стратегічного набору";

и) посилення гнучкості планування;

к) узгодження потенціалу самої організації та можливостей, що виникають у зовнішньому середовищі.

ТЕМА 2. ГОЛОВНІ СКЛАДОВІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Питання для самостійного вивчення

1. Модель стратегічного менеджменту
2. Типи стратегічного менеджменту

Рекомендована література [1, 3, 4, 11, 15, 17, 23, 26].

При вивченні даної теми студенту необхідно вивчити поняття, сутність і принципи стратегічного менеджменту, роблячи акцент на важливість орієнтації організації на довгострокову перспективу. Необхідно також зупинитися на проблемах, пов'язаних з використанням стратегічного менеджменту в сучасних умовах.

Основну увагу необхідно зосередити на процесі стратегічного менеджменту і його основним етапам: формуванні місії і цілей, розробки стратегії та її реалізації, а також контролю за виконанням стратегії.

Рекомендується звернути увагу на концепцію стратегічних зон господарювання, стратегічних ресурсів і груп стратегічного впливу з точки зору зміни їх місця у розвитку організації та зміцнення її конкурсних позицій.

Основні терміни та поняття

Стратегічна одиниця бізнесу (СОБ) – це внутріфірменна організаційна одиниця, відповідальна за розробку стратегії фірми в одному або декількох сегментах цільового ринку.

Корпоративна стратегія - це стратегія, що описує загальний напрямок розвитку підприємства. Вона показує, як управляти різними видами бізнесу, щоб збалансувати портфель товарів і послуг.

Функціональні стратегії - стратегії, що розробляються функціональними відділами і службами підприємства на основі корпоративної і бізнесової стратегії.

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Розгляньте основні етапи структурного розвитку корпорацій?
2. Що покладено в основу визначення підрозділів?
3. Що характерно для простої, функціональної та дивізіональної структури?
4. Дайте визначення стратегічній одиниці бізнесу?
5. Що покладено в основу визначення СОБ?
6. Розгляньте діяльність будь-якого відомого Вам підприємства (можна скористатися газетним чи журнальним матеріалом) і визначіть самостійні сфери діяльності для яких можуть бути розроблені бізнесові стратегії.
7. Які функціональні стратегії можуть бути розроблені для досліджуваного підприємства?
8. Скільки рівнів стратегічних рішень можна виділити на багато продуктових підприємствах?
9. В чому відмінність стратегії підприємства від бізнес-стратегії? Чи можуть вони співпадати?

10. Що таке місія підприємства? Наведіть приклади місій.

11. Яка інформація необхідна для правильного формулювання стратегії?

Ситуаційне завдання №1

Обґрунтування стратегічної поведінки

Мале підприємство «Зодчий» займається виробництвом і торгівлею будівельних матеріалів. Регіон діяльності - м. Тернопіль, Тернопільський район.

Асортимент продукції досить вузький: цемент, гіпс, вапно, рубероїд, мармурова та гранітна крихта, керамзит. Підприємство традиційно збут за рахунок низьких цін. У період з 1999 по 2005 рік підприємство застосувало стратегію «слідування за лідером», не поновлюючи асортименту продукції, а намагаючись досягнути успіху за рахунок повного сервісу, низьких цін та індивідуального підходу до окремого споживача. За 6 років сума річного збуту зростає з 30 тис. грн. до 400 тис. грн. за рік. Зростання збуту дозволить підприємству послабити проблему відсутності оборотних коштів, але у зв'язку з відносною насиченістю ринку та появою нових конкурентів нарощувати збут важко. Перед керівництвом постала проблема вибору стратегії розвитку. Варіанти подано у таблиці 1.

Таблиця 1

Варіанти стратегії розвитку

Показник	Сума
<i>Варіант 1</i>	
1. Купівля власного вантажного автотранспорту – 2 автомобілі, тис. грн	35 і 25
2. Придбання навантажувача, тис. грн	10
3. Модернізація обладнання, тис. грн	10
4. Витрати на підвищення кваліфікації персоналу, тис. грн	5
5. Витрати на додаткові рекламні заходи, тис. грн	5
<i>Варіант 2</i>	
1. Витрати на ремонт орендованого обладнання, тис. грн	15
2. Придбання лінії фасування, тис. грн	13
3. Навчання додаткового персоналу, тис. грн	1
4. Поповнення оборотних коштів, тис. грн	60
<i>Варіант 3</i>	
1. Відкриття відділень в мікрорайонах „Центр” і „Східний”: Витрати на купівлю приміщень, тис. грн	30
„Центр”	25
„Східний”	
2. Ремонтні роботи, тис. грн	10
3. Поповнення асортименту за рахунок нових продуктів, тис. грн	15
4. Поповнення оборотних коштів, тис. грн	9

До слабких сторін підприємства належать:

- відсутність власних активів у нерухомості і обладнанні (90% засобів виробництва орендовані), що ускладнює отримання банківських кредитів, ставить підприємство у залежність від власників орендованих засобів;
- відсутність власної роздрібною мережі, що ставить підприємство у залежність від суб'єктів роздрібною торгівлі;
- розміщення підприємства (промислова зона міста, ускладнений доступом споживачів до підприємства);

Середня рентабельність підприємства – 20%.

Залучення банківських кредитів – 18% річних.

Запитання:

1. Розрахуйте фінансовий результат кожного з варіантів стратегії, представлені в табл. 2.2.
2. Які стратегічні дії можуть слугувати підґрунтям посилення позицій на ринку?
3. Обґрунтуйте доцільність, переваги і недоліки кожного з варіантів стратегії.
4. Оберіть оптимальний варіант стратегії.

Тести для самоперевірки знань

1. Стратегія організації — це:

- д) основне призначення організації, чітко визначена мета її існування;
- е) генеральна довгострокова програма дій і порядок розподілу ресурсів організації для досягнення її цілей;
- ж) процес визначення цілей діяльності організації;
- з) головна мета у сфері виробництва.

2. До функціональних стратегій підприємства належать:

- д) стратегії планування, організації, мотивації, контролю;
- е) глобальна, багатонаціональна;
- ж) маркетингова, фінансова, кадрова, інноваційна;
- з) стратегії низьких витрат, скорочення ринку, розвитку товару.

3. У диверсифікованій фірмі стратегії за рівнем розробки класифікують:

- д) на вищі, середні, нижчі;
- е) глобальні, міжнародні, регіональні, місцеві;
- ж) комплексні, конгломератні, спеціалізовані;
- з) корпоративні, ділові, функціональні, операційні.

4. Стратегію організації розробляють у такій послідовності:

- д) вивчення сильних і слабких сторін підприємства, а потім — можливостей і загроз із зовнішнього середовища;
- е) аналіз середовища, розробка місії та системи цілей, оцінювання та добір стратегії, реалізація й контроль;
- ж) бізнес-стратегія, корпоративна, функціональна й операційна;
- з) аналіз внутрішніх ресурсів, вивчення сильних і слабких сторін підприємства, добір стратегії, реалізація та контроль.

5. Критерієм ефективності стратегічного управління є:

- д) забезпечення прибутковості діяльності;
- е) своєчасність і точність реакції організації на нові запити ринку та зміни в бізнес-середовищі;
- ж) раціональне використання виробничого потенціалу;
- з) правильне визначення сильних і слабких сторін підприємства.

6. Визначить рівні на яких приймаються стратегічні рішення:

- е) корпоративний, бізнесовий та функціональний.
- ж) підприємницький, адаптивний та плановий.
- з) корпоративний, підприємницький та функціональний.
- и) бізнесовий, плановий та функціональний.
- к) функціональний, корпоративний та адаптивний.

7. Корпоративна стратегія:

- е) забезпечує довгострокові конкурентні переваги структурного підрозділу
- ж) розробляється функціональними відділами і службами підприємства.
- з) конкретний особливий вид діяльності, що визначає напрямки або стадії процесу управління
- и) описує загальний напрямок розвитку підприємства.
- к) вид управлінської діяльності

8. Бізнесова стратегія:

- е) описує загальний напрямок розвитку підприємства.
- ж) забезпечує довгострокові конкурентні переваги структурного підрозділу
- з) розробляється функціональними відділами і службами підприємства.
- и) конкретний особливий вид діяльності, що визначає напрямки або стадії процесу управління
- к) вид управлінської діяльності

9. Функціональна стратегія:

- е) описує загальний напрямок розвитку підприємства.
- ж) забезпечує довгострокові конкурентні переваги структурного підрозділу
- з) розробляється функціональними відділами і службами підприємства на основі корпоративної та бізнесової.
- и) конкретний особливий вид діяльності, що визначає напрямки або стадії процесу управління
- к) вид управлінської діяльності

10. Модель стратегічного управління складається з етапів:

- е) аналіз середовища, визначення місії та цілей, вибір стратегій, виконання стратегії, оцінка й контроль.
- ж) аналіз середовища, визначення цілей та реалізація стратегії.
- з) планування, організації, мотивації та контролю, необхідні для досягнення певної мети
- и) планування, організації, мотивації
- к) планування, організації, контролю та регулювання

11. Завдання стратегічного контролю:

- е) систематичне спостереження за діяльністю об'єкта управління з метою виявлення відхилень від встановлення норм та правил у процесі виконання певних завдань
- ж) виявлення відхилень від встановлених норм та правил
- з) спостереження за дотриманням об'єктами управління певних норм та правил
- и) оцінка стану контрольованого об'єкту, з'ясування причин відхилень та здійснення коригування при необхідності.
- к) встановлення постійних взаємовідносин між ланками управління

12. Коли здійснюється попередній контроль в організації:

- е) до фактичного початку виконання певних робіт
- ж) у період виконання запланованих робіт
- з) після виконання запланованих робіт
- и) перед виплатою зарплати
- к) перед початком нового фінансового року

13. Коли здійснюється поточний контроль в організації?

- е) у ході проведення певних робіт
- ж) після виконання певних робіт
- з) до фактичного початку виконання певних робіт
- и) перед виплатою зарплати
- к) перед початком нового фінансового року

14. Коли здійснюється заключний контроль в організації?

- е) Після виконання запланованих робіт
- ж) До фактичного початку виконання робіт
- з) У ході проведення певних робіт
- и) Перед виплатою зарплати
- к) В кінці фінансового року

15. Визначить, які є типи стратегічного управління:

- е) корпоративний, підприємницький та функціональний.
- ж) бізнесовий, плановий та функціональний.
- з) функціональний, корпоративний та адаптивний.
- и) корпоративний, бізнесовий та функціональний.
- к) підприємницький, адаптивний та плановий.

ТЕМА 3. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНИХ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Питання для самостійного вивчення

1. Основні підходи до розуміння середовища організації.
2. Аналіз зовнішнього середовища організації.
3. Аналіз внутрішнього середовища організації

Рекомендована література [1, 3, 4, 11, 15 - 17, 20, 23, 26, 29, 33, 34, 36, 40].

Будь-яка організація знаходиться і функціонує в середовищі і діяльність усіх її без винятку можлива тільки в тому випадку, якщо середовище дозволяє її здійснити.

На даний час виділяють зовнішнє, проміжне (безпосереднє) та внутрішнє середовище організації. Для того щоб визначити стратегію поведінки організації і провести цю стратегію в життя, менеджери повинні мати детальну уяву як про внутрішнє середовище організації, її потенціал і тенденціях розвитку, так і про зовнішнє середовище, тенденціях його розвитку і місця, що займає в ній організація. При цьому внутрішнє середовище вивчається для того, щоб розкрити сильні та слабкі місця організації, а зовнішнє оточення вивчається стратегічним управлінням, у першу чергу для того, щоб розкрити ті загрози і можливості, які організація повинна враховувати при визначенні своїх цілей і шляхів їх досягнення.

Основні терміни та поняття

Зовнішнє середовище - це сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які організація не може впливати взагалі або має незначний вплив.

Проміжне середовище - це сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які вона може впливати через встановлення ефективних комунікацій.

Внутрішнє середовище організації - це сукупність факторів, які формують її довгострокову прибутковість організації і перебувають під безпосереднім контролем керівників та персоналу організації.

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте зовнішнє середовище українського бізнесу з точки зору економічних, політичних, демографічних та соціальних факторів.
2. Що таке SWOT-аналіз і для чого він потрібний?
3. Які тенденції розвитку українського ринку можна розглядати як можливості, а які – як загрози? Обґрунтуйте свою відповідь.
4. Які зміни макросередовища можуть впливати на компанію через зацікавлені групи в мікросередовищі?
5. Наведіть приклад успішно діючої фірми будь-якої галузі. Що на вашу думку є факторами успіху даної фірми?
6. Обґрунтуйте, для чого потрібно вивчати конкурентів? Чи завжди потрібно вивчати конкурентів?
7. Обґрунтуйте, чому потрібно вивчати споживачів? Чи завжди це необхідно?
8. В чому ви бачите особливості проведення стратегічного аналізу зовнішнього середовища організації?

Ситуаційне завдання № 1

Перспективи просування на ринку компанії «Фокстрот»

Компанія «Фокстрот» була заснована у 1993 р. і нині є лідером на українському ринку гуртових і роздрібних продажів аудіо-, відео-, побутової техніки та електроніки у мережевому сегменті. В компанії працює понад 1000 працівників, які у доповнення до базової освіти пройшли цільове навчання за спеціальними програмами підприємств-виробників в Україні та за кордоном, що підтверджено іменними сертифікатами.

На кінець 2005 р. мережа магазинів «Фокстрот» охоплювала 123 торговельних об'єкти, що розташовані у 62 обласних і районних центрах України. Сукупна торговельна площа магазинів мережі «Фокстрот» складає понад 73 тис. кв. м. Компанія «Фокстрот» завоювала довіру понад 60 компаній-виробників і є офіційним дилером таких провідних компаній, як LG, Daewoo, Samsung Electronics, Sony, Philips, Braun, Pioneer, JVC, ARDO, Canon, Thomas, Ariston, Indesit, Electrolux, Zanussi, Gorenje, Panasonic, Ufesa, Sharp, Hitachi, Candy, Bosch.

Магазини мережі «Фокстрот» прагнуть відрізнитися широким асортиментом товарів, продуманою ціновою політикою, персональним підходом до кожного покупця. Дисконтні картки «Фокстрот», що діють у цій мережі, дозволяють оптимізувати витрати на купівлю побутової техніки і електроніки, а постійно діюча система скидок і спеціальних пропозицій спрямована на сприйняття покупцем вигідності придбання.

Компанія «Фокстрот» здійснює продаж товарів у кредит, безкоштовну

доставку техніки покупцям, гарантійне та післягарантійне обслуговування. Компанія має власний парк автомобілів, які доставляють товари на склади і в магазини, а також покупцям – до місця експлуатації.

Своїми особливими рисами компанія «Фокстрот» вважає максимальну увагу до потреб клієнтів і постійну увагу до покупців. З метою підвищення якості обслуговування і забезпечення постійного зв'язку зі споживачами компанією створено інформаційний центр «Фокстрот», який надає інформацію про розташування найближчих торговельних точок цієї мережі, проведення поточних акцій, консультування з питань експлуатації побутової техніки та електроніки тощо.

Стрімке зростання користувачів Інтернету в Україні дає можливість використовувати потужний комунікаційний засіб - web-сайт, який надає інформацію про новини компанії, наявні вакансії, електронні адреси фахівців компанії, адреси магазинів компанії «Фокстрот» тощо.

Фахівці компанії вважають, що розроблена рекламна стратегія дозволяє інформувати покупців про унікальні переваги мережі магазинів «Фокстрот» і спеціальні пропозиції провідних фірм-виробників у цих магазинах. Використовуючи для рекламних кампаній усі можливі засоби масової інформації - телебачення, радіо, рекламу на транспорті, друковану рекламу, Інтернет - компанія «Фокстрот» вважається одним з найбільших українських рекламодавців.

Захопивши сьогодні понад 25% українського ринку аудіо-, відео-, побутової техніки і електроніки у мережевому сегменті, компанія «Фокстрот» планує подальше збільшення обсягу продажів, активне регіональне розширення і подальше підвищення якості обслуговування клієнтів.

Питання для самоконтролю

1. Як змінюється ринок аудіо-, відео-, побутової техніки та електроніки в Україні та які його рушійні сили необхідно враховувати при формуванні стратегії діяльності?
2. Чи можна вважати ринок аудіо-, відео-, побутової техніки та електроніки достатньо прогнозованим? Як можна оцінити стабільність тенденцій ринку? Яку інформацію для цього необхідно отримати і якими інформаційними джерелами скористатися?
3. Які конкурентні переваги покладено в основу стратегії розвитку компанії «Фокстрот»? Чи є вони достатньо стабільними і оригінальними?
4. Чи може компанія «Фокстрот» співпрацювати зі своїми конкурентами у певних сферах діяльності? Якщо так, то наведіть приклади.

Тести для самоперевірки знань

5. *Що є головною метою стратегічного аналізу зовнішнього середовища організації:*

- е) інформація про можливості які необхідно враховувати при формуванні місії організації.
- ж) інформація про загрози, які необхідно враховувати при розробці продуктово-маркетингової стратегії організації.

з) інформація про загрози та можливості, які необхідно враховувати при прийнятті всіх головних стратегічних рішень.

и) здійснення цілеспрямованого впливу на певний об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин

к) робота, що пов'язана з переробкою інформації

6. *Яка структура стратегічного аналізу внутрішнього середовища організації є правильною:*

е) стратегічний аналіз у відповідності з структурою окремих бізнесів організації

ж) стратегічний аналіз який відповідає функціональній структурі організації

з) ситуаційний стратегічний аналіз, який забезпечує стратегічний бізнес-успіх

и) визначення обсягів реалізації продукції замовникам та відповідних контрактів.

к) визначення обсягів виробництва продукції базових галузей.

7. *Яка із характеристик сценарного планування як елементу системи стратегічного управління є найбільш точною:*

ж) сценарне планування – це процес розробки одноваріантних прогнозів розвитку зовнішнього середовища організації на відповідну стратегічну перспективу

з) сценарне планування – це процес розробки багатоваріантних прогнозів розвитку зовнішнього середовища організації на відповідну стратегічну перспективу

и) сценарне планування – це процес розробки не більше 4 суттєво різних сценаріїв розвитку організації, в яких надається інформація, що необхідна для прийняття правильних рішень по всім головним питанням стратегії розвитку організації на відповідну перспективу

к) сценарне планування – це діяльність, що пов'язані з отриманням якісної інформації про можливі варіанти розвитку зовнішнього середовища організації та з прийняттям рішень по відповідним стратегічним питанням

л) сценарне планування здійснюється у відповідності з структурою окремих бізнесів організації

8. *Що є результатом стратегічного аналізу:*

е) система модель об'єкта дослідження (організації) та її оточення

ж) збирання інформації.

з) доставка та страхування товару.

и) продаж товарів.

к) все зазначене.

5. *Що таке зовнішнє середовище організації:*

е) сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість організації і на які вона не може впливати взагалі або має незначний вплив

ж) сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість організації і на які вона може впливати через встановлення ефективних комунікацій

з) сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість організації і перебувають під безпосереднім контролем керівників та персоналу організації

и) сукупність лінійних і функціональних служб

к) сукупність лінійних органів управління

6. *Що таке безпосереднє середовище організації:*

е) сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість організації і на які вона не може впливати взагалі або має незначний вплив

- ж) сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість організації і на які вона може впливати через встановлення ефективних комунікацій
- з) сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість організації і перебувають під безпосереднім контролем керівників та персоналу організації
- и) сукупність лінійних і функціональних служб
- к) сукупність лінійних органів управління

7. Що таке внутрішнє середовище організації:

- е) сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість організації і на які вона не може впливати взагалі або має незначний вплив
- ж) сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість організації і на які вона може впливати через встановлення ефективних комунікацій
- з) сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість організації і перебувають під безпосереднім контролем керівників та персоналу організації
- и) сукупність лінійних і функціональних служб
- к) сукупність лінійних органів управління

8. Визначить фактори зовнішнього середовища організації:

- е) економічні, політичні, соціально-демографічні, технологічні, географічні, природні, міжнародні
- ж) споживачі, конкуренти, постачальники, товари-замінники
- з) рівень організації виробництва, кадрове забезпечення, рівень виробництва та науково-технологічне забезпечення, організація маркетингу, фінанси та інвестиції.
- и) підвищення культури управління, удосконалення методів управління.
- к) удосконалення економічних методів управління, підвищення культури управління, перехід на ринкові відносини.

9. Визначить фактори безпосереднього середовища організації:

- е) економічні, політичні, соціально-демографічні, технологічні, географічні, природні, міжнародні
- ж) споживачі, конкуренти, постачальники, товари-замінники
- з) рівень організації виробництва, кадрове забезпечення, рівень виробництва та науково-технологічне забезпечення, організація маркетингу, фінанси та інвестиції
- и) підвищення культури управління, удосконалення методів управління.
- к) удосконалення економічних методів управління, підвищення культури управління, перехід на ринкові відносини.

10. Визначить фактори внутрішнього середовища організації:

- е) економічні, політичні, соціально-демографічні, технологічні, географічні, природні, міжнародні
- ж) споживачі, конкуренти, постачальники, товари-замінники
- з) рівень організації виробництва, кадрове забезпечення, рівень виробництва та науково-технологічне забезпечення, організація маркетингу, фінанси та інвестиції
- и) підвищення культури управління, удосконалення методів управління.
- к) удосконалення економічних методів управління, підвищення культури управління, перехід на ринкові відносини.

11. Показники, за якими визначаються економічні фактори:

е) система оподаткування, ставки банківського кредиту, система ціноутворення, розмір ввп, загальний рівень економічного розвитку, продуктивність праці, темпи інфляції.

ж) державна політика приватизації, стан державного втручання в економіку, рівень протекціонізму, рівень корупції державних структур.

з) питома вага наукоємких виробництв і продукції, вимоги до науково-технічного рівня виробництва та конкурентоспроможності продукції

и) територіальне розміщення природних копалин, природноекономічні умови, стан екологічного середовища та його вплив на виробництво

к) структура населення, зміна в групах населення, наявна та потенційна кількість робочої сили, кваліфікаційні характеристики робочої сили

12. Показники, за якими визначаються політичні фактори:

е) система оподаткування, ставки банківського кредиту, система ціноутворення, розмір ввп, загальний рівень економічного розвитку, продуктивність праці, темпи інфляції.

ж) державна політика приватизації, стан державного втручання в економіку, рівень протекціонізму, рівень корупції державних структур.

з) питома вага наукоємких виробництв і продукції, вимоги до науково-технічного рівня виробництва та конкурентоспроможності продукції

и) територіальне розміщення природних копалин, природноекономічні умови, стан екологічного середовища та його вплив на виробництво

к) структура населення, зміна в групах населення, наявна та потенційна кількість робочої сили, кваліфікаційні характеристики робочої сили

13. Показники, за якими визначаються технологічні фактори:

е) система оподаткування, ставки банківського кредиту, система ціноутворення, розмір ввп, загальний рівень економічного розвитку, продуктивність праці, темпи інфляції.

ж) державна політика приватизації, стан державного втручання в економіку, рівень протекціонізму, рівень корупції державних структур.

з) питома вага наукоємких виробництв і продукції, вимоги до науково-технічного рівня виробництва та конкурентоспроможності продукції

и) територіальне розміщення природних копалин, природноекономічні умови, стан екологічного середовища та його вплив на виробництво

к) структура населення, зміна в групах населення, наявна та потенційна кількість робочої сили, кваліфікаційні характеристики робочої сили

14. Показники, за якими визначаються природні фактори:

е) система оподаткування, ставки банківського кредиту, система ціноутворення, розмір ввп, загальний рівень економічного розвитку, продуктивність праці, темпи інфляції.

ж) державна політика приватизації, стан державного втручання в економіку, рівень протекціонізму, рівень корупції державних структур.

з) питома вага наукоємких виробництв і продукції, вимоги до науково-технічного рівня виробництва та конкурентоспроможності продукції

и) територіальне розміщення природних копалин, природноекономічні умови, стан екологічного середовища та його вплив на виробництво

к) структура населення, зміна в групах населення, наявна та потенційна кількість робочої сили, кваліфікаційні характеристики робочої сили

15. Показники, за якими визначаються соціально-демографічні фактори:

е) система оподаткування, ставки банківського кредиту, система ціноутворення, розмір ввп, загальний рівень економічного розвитку, продуктивність праці, темпи інфляції.

ж) державна політика приватизації, стан державного втручання в економіку, рівень протекціонізму, рівень корупції державних структур.

з) питома вага наукоємких виробництв і продукції, вимоги до науково-технічного рівня виробництва та конкурентоспроможності продукції

и) територіальне розміщення природних копалин, природноекономічні умови, стан екологічного середовища та його вплив на виробництво

к) структура населення, зміна в групах населення, наявна та потенційна кількість робочої сили, кваліфікаційні характеристики робочої сили

16. Аналіз попиту споживачів здійснюється за сукупністю таких факторів:

е) кількість і концентрація споживачів, характер попиту на продукцію, еластичність попиту за ціною, рівень доходів цільових груп споживачів

ж) ступінь спеціалізації споживача в придбанні відповідних ресурсів, рівень спеціалізації постачальника.

з) обмеження рівня потенційної прибутковості за рахунок перехресної цінової еластичності

и) частка ринку, що обслуговується, імідж, досвід, фінансовий стан, наявність передових технологій та виробничих потужностей

к) розвиток комунікаційних процесів

20. Аналіз постачальників здійснюється за сукупністю таких факторів:

е) кількість і концентрація споживачів, характер попиту на продукцію, еластичність попиту за ціною, рівень доходів цільових груп споживачів

ж) ступінь спеціалізації споживача в придбанні відповідних ресурсів, рівень спеціалізації постачальника.

з) обмеження рівня потенційної прибутковості за рахунок перехресної цінової еластичності

и) частка ринку, що обслуговується, імідж, досвід, фінансовий стан, наявність передових технологій та виробничих потужностей

к) розвиток комунікаційних процесів

21. В чому полягає економічна суть товарів-замінників:

е) кількість і концентрація споживачів, характер попиту на продукцію, еластичність попиту за ціною, рівень доходів цільових груп споживачів

ж) ступінь спеціалізації споживача в придбанні відповідних ресурсів, рівень спеціалізації постачальника.

з) обмеження рівня потенційної прибутковості за рахунок перехресної цінової еластичності

и) частка ринку, що обслуговується, імідж, досвід, фінансовий стан, наявність передових технологій та виробничих потужностей

к) розвиток комунікаційних процесів

22. Аналіз конкурентів здійснюється за сукупністю таких факторів:

- е) кількість і концентрація споживачів, характер попиту на продукцію, еластичність попиту за ціною, рівень доходів цільових груп споживачів
- ж) ступінь спеціалізації споживача в придбанні відповідних ресурсів, рівень спеціалізації постачальника.
- з) обмеження рівня потенційної прибутковості за рахунок перехресної цінової еластичності
- и) частка ринку, що обслуговується, імідж, досвід, фінансовий стан, наявність передових технологій та виробничих потужностей
- к) розвиток комунікаційних процесів

ТЕМА 4. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА

Питання для самостійного вивчення

1. Стратегічне управління як реалізація цільового підходу
2. Дерево цілей підприємства

Рекомендована література [1, 3, 4, 11, 15 - 17, 20, 23, 26, 29, 33, 34, 36, 40].

Останніми роками найбільшого поширення «цільовий підхід до управління» набув у формі стратегічного управління, яке продемонструвало свою ефективність на передових підприємствах різного типу в усьому світі. Визначення концепції стратегічного управління передбачає формування системи управління певного (стратегічного) типу з визначення мети як відправної точки стратегічних дій.

У сучасній теорії планування прийнято виділяти вісім ключових сфер діяльності, у межах яких кожне підприємство визначає свої головні цілі. Це — місце підприємства на ринку, інноваційна діяльність, рівень продуктивності, наявність виробничих ресурсів, рівень стабільності, система управління, професіоналізм персоналу і соціальна відповідальність. У рамках цих сфер виділяють такі основні цілі, як прибутковість, фінансова стабільність, ріст частки ринку, наукові дослідження і розробки, ресурсне забезпечення, диверсифікованість, продуктивність, якість продукції і послуг, добробут працівників, розвиток системи менеджменту, перетворення в міжнародну компанію і т.п.

Основні терміни та поняття

Цільовий підхід — це система методів і методичних прийомів, що забезпечують постійну орієнтацію управлінської діяльності, планово-управлінських рішень, процесів виконання цих рішень, спрямованих на кінцеві результати, з урахуванням соціально-економічних характеристик, які постійно змінюються завдяки розвитку системи потреб, кількісних та якісних змін у виробничому потенціалі системи, відносно якої застосовується цільовий підхід.

«Дерево цілей» — це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії.

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Що таке цільовий підхід в менеджменті?
2. Які аспекти охоплюють стратегічні цілі організації?
3. В чому полягає роль мети в управлінні?
4. Сформулюйте функції цілей?
5. Які існують вимоги до цілей?
6. Що таке місія організації?
7. Визначіть правила розробки місії організації?
8. Назвіть ознаки, за якими здійснюється класифікація цілей?
9. В чому полягає відмінність і що спільного між стратегічними та довгостроковими цілями?
10. Розкрийте суть "дерева" цілей?

Ситуаційне завдання № 1

Перспективи відкритого акціонерного товариства «Укртелеком»

1. Віхи становлення

Після проголошення незалежності України у 1991 р. мережа електрозв'язку колишнього СРСР на території України повністю перейшла під юрисдикцію Міністерства зв'язку України. Підгалузь електрозв'язку в Україні, як і в усьому колишньому СРСР, значно відставала від розвинених країн як за рівнем технологій, так і за рівнем забезпечення попиту на послуги зв'язку. Магістральні лінії зв'язку майже всі були аналоговими, винятково на металевому кабелі. Телекомунікаційне обладнання було застарілим та відставало від актуального стану техніки на кілька десятків років. За основними показниками розвитку зв'язку Україна посідала шосте місце серед республік колишнього СРСР. Зв'язок абонентів України з зарубіжними країнами здійснювався тільки через комутаційні телефонні та телеграфні станції Москви. У 1991 р. загальна кількість номерів телефонів становила 7630 тис. одиниць, що складало 14,6 номера на 100 мешканців (на даний час кількість телефонів на 100 мешканців України складає 19,8).

У 1993 р. було розроблено Концепцію розвитку телекомунікацій України, на базі якої Уряд затвердив Комплексну програму створення Єдиної національної системи зв'язку України. Для ефективнішого управління галуззю зв'язку було здійснено її реорганізацію. Міністерство зв'язку прийняло радикальне рішення про розподіл системи зв'язку на дві підгалузі - пошту та електрозв'язок - і створення на базі державних підприємств зв'язку двох об'єднань: Українського об'єднання поштового зв'язку "Укрпошта" та Українського об'єднання електрозв'язку "Укртелеком" (до 1994 р. - "Укрелектрозв'язок"), на який було покладено функції та повноваження національного оператора електрозв'язку в Україні.

На час створення об'єднання "Укртелеком" до його складу входили лише сім підприємств та організацій, а саме: Українське підприємство міжнародного та міжміського зв'язку та телебачення "Укртек", "Київський телеграф", Київська міська радіотрансляційна мережа, Центр інформаційних технологій, Державний Інститут по розвідуванню та проектуванню засобів та споруд зв'язку "Укрзв'язок-проект", Державний Інститут з проектування засобів та споруд зв'язку "Дніпрозв'язок" та "Закарпаттелеком". Наступним визначним кроком стало приєднання

у січні 1995 р. ще 22 обласних, Кримського республіканського і Севастопольського міського підприємств електрозв'язку. Наприкінці 1995 р. було створено і включено до складу об'єднання Українське державне підприємство супутникового зв'язку "Укрзв'язоксупутник". Останнім у січні 1996 р. до складу «Укртелекому» увійшов "Дніпротелеком".

Протягом 1994-1997 рр. «Укртелеком» став загальнодержавним оператором електрозв'язку на національному та міжнародному рівнях. Проте згодом накопичились проблеми, які почали стримувати розвиток об'єднання, в складі якого функціонувало 35 державних підприємств та організацій зв'язку на правах юридичної особи з 738 філіями. Це призвело до того, що в рамках єдиної з технологічної точки зору компанії розвиток зв'язку в окремих регіонах відбувався нерівномірно. Гальмуючим фактором стала й недосконалість організаційної структури «Укртелекому», її неадекватність до умов ринкової економіки. У зв'язку з цим було прийнято рішення про реорганізацію об'єднання "Укртелеком" в єдине державне підприємство. На початку 1998 р. Кабінет Міністрів України затвердив Програму реструктуризації «Укртелекому», яка передбачала проведення комплексу організаційно-економічних, фінансових, правових та технічних заходів. Реструктуризацію було заплановано здійснити в два етапи: I етап - реорганізація об'єднання державних підприємств електрозв'язку "Укртелеком" у єдине державне підприємство (1998 р.); II етап - акціонування державного підприємства електрозв'язку "Укртелеком" (1999-2000 рр.).

У квітні 1998 р. об'єднання "Укртелеком" було реорганізовано в єдине підприємство і державні підприємства електрозв'язку, які входили до складу об'єднання, набули статусу філій Українського державного підприємства електрозв'язку "Укртелеком", а 10 червня 1999 р. за загальною схемою перетворення державних підприємств на акціонерні товариства розпочалася корпоратизація «Укртелекому».

Цей процес було завершено 27 грудня 1999 р. підписанням Акту оцінки цільного майнового комплексу Українського державного підприємства електрозв'язку "Укртелеком" та наказу Державного комітету зв'язку та інформатизації України про перетворення державного підприємства "Укртелеком" у відкрите акціонерне товариство, а 5 січня 2000 р. було зареєстровано ВАТ "Укртелеком". 13 липня 2000 р. Верховна Рада України прийняла Закон України "Про особливості приватизації відкритого акціонерного товариства "Укртелеком", а 16 листопада 2000 р. Кабінет Міністрів України ухвалив рішення про початок приватизації «Укртелекому». Згодом, 18 січня 2001 р. було створено Комісію з приватизації ВАТ "Укртелеком". В період з 1 жовтня 2001 р. до 1 лютого 2002 р. відбувся основний етап пільгового продажу акцій ВАТ "Укртелеком". На сьогодні у складі підприємства функціонують 30 філій (в т.ч. 27 регіональних філій) з 373 відокремленими структурними підрозділами.

2. ВАТ "Укртелеком" - найбільший та найпотужніший національний оператор електрозв'язку в Україні

ВАТ «Укртелеком» було створено наприкінці 1993 р., і сьогодні - це підприємство, що має у своєму складі 32 філії, у тому числі 27 регіональних. Сьогодні в «Укртелекомі» нараховується 120978 працівників. На кінець третього

кварталу 2005 р. середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника порівняно з аналогічним періодом 2004 р. зросла на 26,3% і становить 1126 грн.

У складі підприємства створено вертикальні організаційні структури з експлуатації первинної мережі зв'язку, з експлуатації місцевих мереж зв'язку та радіофікації, з обслуговування споживачів і продажу послуг тощо. «Укртелеком» є співзасновником ряду спільних підприємств, що функціонують на телекомунікаційному ринку України.

Серед них - «Інфоком», «Утел», «Український мобільний зв'язок», «Елсаком Україна», «Телесистеми України» та «Телекомінвест». За обсягом та діапазоном послуг електрозв'язку «Укртелеком» є безперечним лідером у сфері вітчизняних телекомунікацій. Товариство володіє первинною мережею, магістральними та зоновими лініями зв'язку, надає всі види основних та найсучасніших телекомунікаційних послуг - міжнародний, міжміський та місцевий телефонний зв'язок, проводове мовлення, радіозв'язок, радіомовлення і телебачення, документальний електрозв'язок, відеоконференцзв'язок, супутниковий зв'язок, надання в оренду цифрових каналів, АТМ/Frame Relay, ISDN, доступ до Інтернету. «Укртелеком» забезпечує місцевим телефонним зв'язком понад 9 млн. абонентів. На телефонній мережі загального користування працюють 44 автоматичні міжміські телефонні станції, у тому числі 18 аналогових та 26 цифрових, а також 4 міжнародні центри комутації (МЦК). «Укртелеком» є лідером серед провайдерів послуг доступу до Інтернету в Україні за кількістю клієнтів – як фізичних, так і юридичних осіб. Крім того, «Укртелеком» бере участь в міжнародних телекомунікаційних проектах: ITUR, TEL, TAE, BSFOCS.

3. Результати виробничої діяльності ВАТ «Укртелеком» за 9 місяців 2005 року

За 9 місяців 2005 р. ВАТ «Укртелеком» надано послуг зв'язку на суму 5,8 млрд. грн. Темп зростання порівняно з відповідним періодом 2004 р. склав 110,6%. Незважаючи на зростання доходів, потрібно зазначити, що продовжується тенденція падіння обсягів надання послуг на міжміському та міжнародному рівнях. В основному це викликано агресивною конкуренцією з боку мобільних операторів. Мобільні оператори мають понад 20 мільйонів абонентів порівняно з 9,7 мільйонами «Укртелекому», вони не обмежені державною регуляторною політикою та можуть формувати дуже привабливі тарифи на дзвінки в межах своїх мереж. Дзвінки в межах національних мереж мобільних операторів, які насправді є міжміськими, пропонуються за тарифами значно меншими, ніж відповідні дзвінки по мережі «Укртелеком», які регулюються державою.

Особливо слід відмітити зростання доходів від продажу послуг передачі даних і доступу до мережі Інтернет, яке склало 161 млн. грн., що на 127,1% більше відповідного періоду 2004 р. Ці послуги для «Укртелекому» є важливим інструментом в конкурентній боротьбі за нові ринки телекомунікаційних послуг.

За 9 місяців 2005 р. сплачено податків до бюджетів всіх рівнів на суму 1,115 млрд. грн., а у 2004 р. за аналогічний період сплачено 1,161 млрд. грн. Дослідження показують, що деяке скорочення цього показника відбулося за рахунок використання у 2005 р. податкового кредиту на сплату ПДВ у розмірі 160 млн. грн., який утворився за рахунок переоплати у 2004 р. Крім цього, у 2005 р. по-

вністю сплачено дивіденди на державну частку акцій у розмірі 706 млн. грн., що в 2,3 рази більше ніж у 2004 році.

Дебіторська заборгованість на 01.10.2005 р. становить 1,2 млрд. грн. Аналітики особливо відзначають, що, не зважаючи на те, що «Укртелеком» своєчасно сплатив дивіденди у Державний бюджет, залишається значною заборгованість державного бюджету перед «Укртелекомом»: 197 млн. грн., з якої 123 млн. грн. – заборгованість за послуги зв'язку, що надані бюджетним організаціям, в основному Міноборони, СБУ та МВС. Решта заборгованості виникла при наданні послуг зв'язку пільговим категоріям громадян.

Кредиторська заборгованість на 01.10.2005 р. становить 2,8 млрд. грн. порівняно з 1,8 млрд. грн. - на початок року. Зростання відбулося за рахунок отримання кредиту в розмірі 250 млн. дол. від консорціуму банків «Дойчебанк» і «Кредит Свіс». Кредит отримано для виконання інвестиційної програми, затвердженій Кабінетом Міністрів України, на вигідних умовах (термін - 7 років, ставка LIBOR+ 4,9%, перші три роки сплачуються тільки відсотки, повернення здійснюється рівними частинами протягом IV, V, VI, VII років).

Для виконання інвестиційної програми на будівництво мережі спрямовано 1,1 млрд. грн. капіталовкладень. Введено в експлуатацію 415 тисяч номерів міських та сільських телефонних станцій. Встановлено телефонів 83 тисячам пільгових категорій громадян (учасникам війни, інвалідам та іншим пільговим категоріям громадян), що на 26% більше ніж у 2004 р. «Укртелеком» - єдина компанія в Україні, яка працює з цією категорією малодохідних клієнтів. Крім того, збудовано 746 вузлів доступу до мережі Інтернет по телефонних лініях, а також 430 вузлів доступу по виділеній лінії на швидкостях до 2 Мегабіт/сек. Аналітики відзначають, що тільки «Укртелеком» надає послуги доступу до мережі Інтернет на всій території України і всім категоріям громадян.

В акціонерному товаристві збудована універсальна первинна мережа, яка дозволяє ефективно передавати всі типи інформації (голос, відео, дані). Ця мережа дозволяє «Укртелекому» значно зменшити собівартість послуг та підвищити їх якість. Володіючи такою сучасною мережевою інфраструктурою на рівні світових стандартів, «Укртелеком» швидко і ефективно інтегрується з мережами «Франс Телеком», «Дойче Телеком» та іншими грандами європейського і світового телекомунікаційного ринку.

4. Перспективи розвитку

У грудні 2005 р. було повідомлено, що ВАТ «Укртелеком» отримав поза конкурсом ліцензію на мобільний зв'язок третього покоління. Цим підтвердилися побоювання операторів мобільного зв'язку стосовно створення нерівних умов доступу до частотного ресурсу. У відповідь на дії Національної комісії по регулюванню зв'язку (НКРЗ) два провідних оператори ринку мобільного зв'язку «Київстар» і УМС, які теж претендують на отримання ліцензії на такий зв'язок, виступили єдиним фронтом і вирішили звернутися до Президента України з проханням «сприяти в отриманні ліцензії усіма зацікавленими компаніями одночасно і на рівних умовах». Однак, перш ніж почати працювати у новому стандарті, Мінзв'язку спільно з Міноборони належить звільнити смугу радіочастот. Розподіл звільнених після конверсії частот відбудеться на аукціонах вже у I квар-

талі 2006 р. Аналітики прогнозують, що у випадку відкритих торгів ціна на ліцензію може перевищити \$100 млн. Експерти вказують, що намір видати держоператору ліцензію поза конкурсом є політичним рішенням, пов'язаним з майбутньою приватизацією. Проблема полягає у тому, що бюджет «Укртелекому» на купівлю ліцензії обмежений, і на аукціоні буде складно перекрити пропозиції лідерів ринку. З іншого боку, держава може зарахувати заборгованість державних органів перед «Укртелекомом» в рахунок ліцензії. Аналітики зазначають: «Той факт, що «Укртелеком» став ексклюзивним ліцензіатом 3G, може суттєво підвищити його привабливість для стратегічного інвестора, особливо якщо потенційний покупець вже представлений на мобільному ринку України або має доступ до мобільної мережі. Для оператора зі значною абонентською базою і національним покриттям така ліцензія - цінніша можливість, ніж для фіксованого оператора. Обумовлено це тим, що послуги 3G будуть рентабельними у великих містах, де сконцентрована більша частина платоспроможних споживачів. Поряд з тим, без національного мобільного покриття 3G не зможе розраховувати на високий попит».

Експерти прогнозують, що, ставши ексклюзивним власником ліцензії на 3G, держоператор не зможе повною мірою скористатися цією перевагою, перш за все тому, що компанія в даний час не має коштів на побудову мережі. «Монополістові доведеться наодинці «розкручувати» новий стандарт і привчати до нього споживачів, - вважає представник одного з GSM-операторів. - Цілком імовірно, що після локального успіху у просуванні нової технології його розвиток загальмується. І тоді «розігрівати» ринок будуть лідери мобільного ринку». Мобільні оператори у будь-якому випадку не відмовляться від формування своєї мережі. Так, виконавчий віце-президент компанії «Telenor» (головний акціонер «Київстар») не виключає, що вже у 2006р. кілька суб'єктів ринку розпочнуть спорудження UMTS-мереж. При цьому ряд експертів дещо скептично розцінюють перспективи розвитку стандарту UMTS на вітчизняному ринку, заявляючи, що він ще не готовий прийняти таку технологію. На їхню думку, навіть у розвинутих європейських країнах число користувачів UMTS складає 10% від загальної кількості абонентів. Частково це пов'язано з дорожнечою таких послуг, як відеотелефонія, мобільне ТВ тощо. А в наших умовах вкладені кошти у розгортання мереж третього покоління будуть скуповуватися значно довше, ніж в Європі.

Питання для самоконтролю

1. Які, на Вашу думку, обставини та проблеми стримували і сьогодні стримують розвиток ВАТ «Укртелеком»?
2. Чи є оптимальною виробнича (єдина з технологічної точки зору компанія) та організаційна структури? Чим була обумовлена нерівномірність розвитку зв'язку в окремих регіонах України?
3. Які переваги отримав «Укртелеком» в результаті корпоратизації?
4. Які конкурентні переваги забезпечують лідерство ВАТ «Укртелеком» у сфері вітчизняних телекомунікацій? Як впливає державна регуляторна політика на формування тарифів ВАТ «Укртелеком»?

5. У чому причина падіння обсягів послуг на міжміському та міжнародному рівнях? Які риси агресивної стратегії конкурентів Ви можете назвати? У чому проявляються конкурентні переваги мобільних операторів?

6. Сформулюйте стратегію підвищення соціальної відповідальності для ВАТ «Укртелеком» з метою підвищення іміджу підприємства. У чому проявляється вищий, ніж у конкурентів, рівень соціальної відповідальності ВАТ «Укртелеком»?

7. Чи доцільною, на Вашу думку, буде продаж «Укртелекому»? Які застережні та підготовчі заходи необхідно реалізувати у період передпродажної підготовки? Чи буде найефективнішим варіантом продаж акцій «Укртелеком» на міжнародній біржі?

8. Як вплине на стан конкурентного середовища в досліджуваній галузі отримання «Укртелекомом» поза конкурсом ліцензії на мобільний зв'язок третього покоління?

9. Як впливає монопольне становище «Укртелекому» на вітчизняний ринок електрозв'язку?

10. Які внутрішні чинники перешкоджатимуть ВАТ «Укртелеком» утримувати лідерство на ринку у разі надання іншим підприємствам рівних в ним прав?

11. Сформулюйте сильні та слабкі сторони ВАТ «Укртелеком», що впливають та його стратегічний потенціал.

Тести для самоперевірки знань

1. За спрямованістю дій цілі класифікуються:

- е) економічні, техніко-технологічні, соціальні, екологічні.
- ж) «цілі створення» та «цілі розвитку».
- з) зовнішні та внутрішні.
- и) цілі всього підприємства, окремих підрозділів і груп або індивідуумів.
- к) коротко-, середньо- та довгострокові.

2. За напрямками діяльності на підприємстві цілі класифікуються:

- е) стратегічні, тактичні, оперативні.
- ж) економічні, техніко-технологічні, соціальні, екологічні.
- з) цілі підтримки наявного рівня, цілі поступового розвитку окремих елементів системи та цілі оновлення.
- и) виробничі та управлінські.
- к) цілі функціонування та цілі розвитку.

3. За можливістю їхнього повного здійснення цілі класифікуються:

- е) цілі підтримки наявного рівня, цілі поступового розвитку окремих елементів системи та цілі оновлення.
- ж) «цілі створення» та «цілі розвитку».
- з) кількісні та якісні.
- и) цілі функціонування та цілі розвитку.
- к) зовнішні та внутрішні.

4. За охопленням рівнів управління цілі класифікуються:

- е) цілі всього підприємства, окремих підрозділів і груп або індивідуумів.
- ж) цілі підтримки наявного рівня, цілі поступового розвитку окремих елементів системи та цілі оновлення.

- з) основні, побічні та підтримуючі.
 - и) кількісні та якісні.
 - к) цілі функціонування та цілі розвитку.
5. *За часовими характеристиками цілі класифікуються:*
- е) коротко-, середньо- та довгострокові.
 - ж) стратегічні, тактичні, оперативні.
 - з) економічні, техніко-технологічні, соціальні, екологічні.
 - и) цілі підтримки наявного рівня, цілі поступового розвитку окремих елементів системи та цілі оновлення.
 - к) виробничі та управлінські.
6. *За відповідною спрямованістю на види діяльності цілі класифікуються:*
- е) стратегічні, тактичні, оперативні
 - ж) економічні, техніко-технологічні, соціальні, екологічні;
 - з) «цілі створення» (якого-небудь матеріального об'єкта чи системи) та «цілі розвитку» (коли йдеться про процес);
 - и) цілі всього підприємства, окремих підрозділів і груп або індивідуумів;
 - к) коротко-, середньо- та довгострокові
7. *За ступенем оновлення цілі класифікуються:*
- е) «цілі створення» (якого-небудь матеріального об'єкта чи системи) та «цілі розвитку» (коли йдеться про процес).
 - ж) цілі всього підприємства, окремих підрозділів і груп або індивідуумів.
 - з) основні, побічні та підтримуючі.
 - и) цілі підтримки наявного рівня, цілі поступового розвитку окремих елементів системи та цілі оновлення.
 - к) кількісні та якісні.
8. *За впливом на окремі елементи підприємства цілі класифікуються:*
- е) стратегічні, тактичні та оперативні.
 - ж) економічні, техніко-технологічні, соціальні, екологічні.
 - з) виробничі та управлінські.
 - и) «цілі створення» та «цілі розвитку».
 - к) цілі всього підприємства, окремих підрозділів і груп або індивідуумів.
9. *За характером діяльності цілі класифікуються:*
- е) цілі функціонування та цілі розвитку.
 - ж) «цілі створення» та «цілі розвитку».
 - з) цілі всього підприємства, окремих підрозділів і груп або індивідуумів.
 - и) основні, побічні та підтримуючі.
 - к) кількісні та якісні.
10. *За пріоритетами цілі класифікуються:*
- е) стратегічні, тактичні, оперативні.
 - ж) економічні, техніко-технологічні, соціальні, екологічні.
 - з) цілі підтримки наявного рівня, цілі поступового розвитку окремих елементів системи та цілі оновлення.
 - и) виробничі та управлінські.
 - к) основні, побічні та підтримуючі.
11. *За вимірюваністю цілі класифікуються:*

- е) кількісні та якісні.
- ж) коротко-, середньо- та довгострокові.
- з) стратегічні, тактичні, оперативні.
- и) економічні, техніко-технологічні, соціальні, екологічні.
- к) цілі підтримки наявного рівня, цілі поступового розвитку окремих елементів системи та цілі оновлення.

13. Стратегічні цілі:

- г) вказують на специфічні результати діяльності, яких організація планує досягти, а також конкурентну позицію, котру вона прагне зайняти на ринках для своїх продуктів. їх можна віднести до «цілей розвитку».
- д) точно визначають бажані результати та ринкову позицію з урахуванням досягнутого рівня розвитку на поточний момент.
- е) точно визначають найближчі конкретні організаційні цілі та ринкову позицію, яку організація бажає зайняти, враховуючи довгострокові цілі організації.

13. Довгострокові цілі:

- г) вказують на специфічні результати діяльності, яких організація планує досягти, а також конкурентну позицію, котру вона прагне зайняти на ринках для своїх продуктів. їх можна віднести до «цілей розвитку».
- д) точно визначають бажані результати та ринкову позицію з урахуванням досягнутого рівня розвитку на поточний момент.
- е) точно визначають найближчі конкретні організаційні цілі та ринкову позицію, яку організація бажає зайняти, враховуючи довгострокові цілі організації.

14. Короткострокові цілі:

- г) вказують на специфічні результати діяльності, яких організація планує досягти, а також конкурентну позицію, котру вона прагне зайняти на ринках для своїх продуктів. їх можна віднести до «цілей розвитку».
- д) точно визначають бажані результати та ринкову позицію з урахуванням досягнутого рівня розвитку на поточний момент.
- е) точно визначають найближчі конкретні організаційні цілі та ринкову позицію, яку організація бажає зайняти, враховуючи довгострокові цілі організації.

15. Дерево цілей будується на основі:

- е) вертикальної та горизонтальної координації.
- ж) складу і супідрядності взаємозв'язку управлінських ланок, які забезпечують здійснення функцій і завдань управління організацією.
- з) супідрядності управлінських ланок управління.
- и) складу ланок управління.
- к) превентивної координації.

16. Визначте з перерахованого з чим не пов'язані стратегічні цілі:

- е) реалізацією напрямків діяльності у привабливих галузях, їхньою комбінацією.
- ж) конкурентним положенням на ринку та сприйманням його споживачами та суспільством.
- з) інвестиційною діяльністю зовнішніх інвесторів, місцем, яке бажає зайняти підприємство на фінансовому ринку.

- и) внутрішніми особливостями та можливостями підприємства забезпечувати реалізацію зовнішньо спрямованих цілей.
- к) отриманням поточного прибутку.

ТЕМА 5. СИСТЕМА СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

Питання для самостійного вивчення

1. Поняття та еволюція поглядів на стратегію

Рекомендована література [1, 3, 4, 11, 15 - 17, 20, 23, 26, 29, 33, 34, 36, 40].

Поняття "стратегія", ввійшли в економічну теорію і господарську практику в середині двадцятого століття, як відповідь на нові умови функціонування підприємств, зростання значимості факторів зовнішнього середовища для життєдіяльності підприємства.

Формування стратегій розвитку підприємства дозволяє визначити напрямок поведінки підприємства на ринку з урахуванням умов зовнішнього середовища і можливого характеру їхньої зміни; оцінити його конкурентоздатність і стратегічні конкурентні переваги; сформулювати глобальну мету діяльності (місію) і відповідні цілі діяльності; визначити ресурси, які необхідно залучити для досягнення поставлених цілей і забезпечити їхнє ефективне використання.

Основні терміни та поняття

Стратегія посилення позиції на ринку (концентрація), за якої фірма робить усе, щоб з даним продуктом на даному ринку завоювати кращі позиції.

Стратегія розвитку ринку, що полягає в пошуку нових ринків для вже виробленого продукту.

Стратегія розвитку продукту, яка припускає вирішення задачі росту за рахунок виробництва нового продукту, що буде реалізовуватися на вже освоєному фірмою ринку.

Стратегія зворотної вертикальної інтеграції спрямована на ріст фірми за рахунок придбання або ж посилення контролю над постачальниками.

Стратегія прямої вертикальної інтеграції виражається зростанням фірми за рахунок придбання або ж посилення контролю над структурами, що знаходяться між фірмою і кінцевим споживачем, а саме системами розподілу і продажу.

Стратегія диверсифікованого росту реалізуються тоді, коли фірма далі не може розвиватися на даному ринку з даним продуктом у рамках даної галузі.

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Визначте основні напрями стратегічного розвитку підприємства.
2. Перерахуйте головні чинники, що впливають на вибір стратегії організації.
3. Поясніть, будь-ласка, що Ви розумієте під базовими корпоративними стратегіями.

4. Перерахуйте, основні умови застосування стратегії концентрованого росту, диверсифікованого росту та інтегрованого росту.
5. Які відмінності між стратегією прямої та зворотної вертикальної інтеграції.
6. Види стратегії скорочення і за яких умов фірма вони застосовуються.
7. Визначте чинники. Які впливають на вибір стратегій для організацій, які можна віднести до великого, середнього та малого бізнесу.

Ситуаційне завдання № 1.

Планування розширення бізнесу

ТзОВ «Н-Хлібпром» розташоване в одному з районних центрів України і займається виробництвом хлібобулочних виробів у широкому асортименті. Співвласниками підприємства є дві фізичні особи - громадяни України, які займають посади директора підприємства та його заступника. Виробничі площі ТзОВ «Н- Хлібпром» складаються з двох приміщень (206 кв. м і 280 кв.м), на які оформлено договори оренди з правом викупу. Безпосередньо на виробництві працює 22 особи:

- майстер-пекар - 4;
- пекар-4;
- формувальник тіста-10;
- комірник-4.

Упродовж останніх років ТзОВ «Н-Хлібпром» було рентабельним, за останній рік обсяг реалізації продукції становив 737 тис. грн., що порівняно з попереднім роком склало 134%. У червні минулого року було відкрито магазин «Духмяна паляниця», а у березні поточного року - магазин «Випічка».

Основним видом діяльності підприємства є випічка хліба і хлібобулочних виробів. У даний час на підприємстві випікається 20 видів хліба та хлібобулочних виробів, а також 8 видів печива, які характеризуються високим рівнем якості. Продукція виготовляється з високоякісної сировини, з дотриманням норм технологічного процесу, тому відрізняється хорошими смаковими якостями. Обсяги виробництва - 35 тонн хліба і хлібобулочних виробів у місяць.

Асортимент виробів такий:

1. Хліб білий фермовий пшеничний (0,610);
2. Хліб білий подовий пшеничний (0,610);
3. Хліб «Алчевський» житньо-пшеничний (0,610);
4. Хліб «Козацький» житньо-пшеничний (0,610);
5. Хліб «Український» житньо-пшеничний (0,750);
6. Хліб «Український новий» (0,750);
7. Хліб «Урожайний» (0,800);
8. Хліб «Домашній» (0,700);
9. Хліб «Прикарпатський» (0,700);
10. Хліб «Бородінський» (0,800);
11. Хліб «Урожайний» (0,550);
12. Булка «Харківська» (0,100);
13. Ріжок з корицею (0,100);
14. Батон звичайний (0,400);

15. Булка до чаю (0,100);
16. Рулет з маком (0,150);
17. «Равлик» (0,075);
18. Ватрушка (0,100);
19. Булка здобна з повидлом (0,150);
20. Хліб «Йодіс» (0,350).

Минулого року підприємство розпочало виробництво 8 нових видів печива: «конвертики з яблуками»; «пальчики з повидлом»; печиво з цукром; печиво арахісове; печиво з цукровою пудрою; печиво «Маківник»; печиво «їжачок»; печиво «Каштан».

Підприємство має 36 договорів на збут хліба та хлібобулочних виробів. Відповідно до умов договорів продукція (згідно з графіком поставок) доставляється до торговельної мережі власним транспортом товариства: на балансі підприємства є два вантажних автомобілі. Ринок, на якому працює ТзОВ «Н-Хлібпром», не обмежується районним центром: підприємці сусідніх районів також займаються реалізацією продукції ТзОВ «Н-Хлібпром». Населення районного центру у минулому році складало 72 тисяч осіб. Населення навколишніх сіл, яке не має власних пекарень і купує хліб у райцентрі складає 13 тис. осіб. Фактичний рівень споживання хліба та хлібобулочних виробів на душу населення в області у минулому році становив 300 г/добу.

Тривалий період функціонування підприємства у даному регіоні, а також прогноз ринкових тенденцій дав можливість топ-менеджменту зробити висновок про доцільність розширення діючого виробництва. Такий стратегічний захід можливо здійснити на основі часткового технічного переоснащення підприємства, і фахівці підрахували, що це потребуватиме 313 тис. грн., у тому числі на придбання нового обладнання - 293 тис. грн. Впровадження цього проекту дозволить збільшити виробництво переліченої продукції, а також впровадити у виробництво нові види хліба та печива, а орендоване приміщення дає можливість розширити виробничу базу. Перелік обладнання, яке планується закупити, подано у таблиці 1.

Таблиця 1

Розрахунок початкових витрат

Статті витрат	Сума, тис.грн
Придбання обладнання, у тому числі:	293
Розкаточна машина I	26
Розкаточна машина II	18
Робот РЕ 22	12
Кондиціонер для розстойної шафи до 30 кв. м	16
Садильне обладнання ручне	29
Газова піч ярусна	172
Тісто розподільувач	20
Інші витрати, У т.ч.:	20
Ремонт та підготовка приміщення	11
Транспортні витрати на доставку нового обладнання	2
Підготовка та навчання персоналу	2
Виконання проектних робіт	2

Оформлення застави (2% від суми позики)	3
Разом	313
Фінансування	
Гривневий кредит	-
Валютний кредит	163
Інші залучені кошти	-
Власні кошти	150

Впровадження нового обладнання дозволить збільшити обсяги виробництва хліба і хлібобулочних виробів до 60 тонн на місяць. При цьому кількість персоналу не буде зростати, що дасть можливість підвищити заробітну платню теперішнім працівникам за рахунок зростання обсягів збуту продукції.

Фінансування проекту забезпечиться за рахунок одержання товарної позики на суму 163 тис. грн., а решту 150 тис. грн. підприємство планує отримати від власної діяльності. Впровадження проекту планується розпочати з березня наступного року. Для реалізації цього проекту ТзОВ «Н-Хлібпром» буде нести такі початкові витрати:

- закупівля обладнання;
- витрати, пов'язані з проектними роботами, монтажем, транспортуванням нового обладнання;
- витрати, пов'язані з оформленням кредиту.

Розрахунок цих витрат приведено в таблиці 1.

Власні прогнози збуту та очікуваного прибутку підприємства упродовж терміну реалізації проекту подано у таблицях 2 і 3.

Таблиця 2

Прогноз збуту продукції

Роки	Середньомісячне виробництво продукції, тис. грн	Обсяг виробництва за рік, тис. грн
Перший рік	102, 0	1224,0
Другий рік	102, 0	1224,0
Третій рік	102, 0	1224,0

Таблиця 3

Розрахунок очікуваного прибутку

Роки	Валові доходи (без ПДВ), тис. грн	Прибуток, тис. грн	Чистий прибуток, тис. грн
Перший рік	1020,0	143,9	49,49
Другий рік	1020,0	156,02	34,9
Третій рік	1020,0	163,55	114,67

Питання для самоконтролю

1. Зробіть висновки про ефективність проекту. Як визначити окупність проекту? За який час окупляться витрати?

2. Яку вихідну інформацію необхідно отримати для формування плану маркетингу підприємства? Які, на Вашу думку, рекламні заходи можуть бути успішними?

3. Чи й надалі доцільно реалізувати стратегію диференціації? Чи доцільно продовжити діяльність щодо укладання договорів з торговельними підприємствами? Чи доцільно продовжити розширення власної торговельної мережі?

4. Чи достатньо обґрунтованими є прогнози підприємства щодо стабільності обсягів збуту упродовж трьох наступних років?

5. Які ризики можуть виникнути в процесі реалізації проекту?

6. Чи існують ризики втрати майна? Як можна застрахуватися від такого ризику?

7. Як Ви розумієте ринковий ризик? Якими методами можна його виміряти?

Тести для самоперевірки знань

1. У неперспективних галузях підприємства застосовують такі стратегії:

- г) розширення частки ринку, активізації маркетингової діяльності;
- д) стратегію фокусування, створення та розробки ринкових сегментів, що зростають;
- е) стратегію вертикальної інтеграції, розширення товарного асортименту.

2. Підприємствам галузі, що перебуває на стадії зростання, доцільно застосовувати такі стратегії:

- д) скорочення товарного асортименту;
- е) зменшення витрат виробництва та збуту, виходу на нові ринки;
- ж) профільної та непрофільної диверсифікації;
- з) диференціації товарів, цін, сервісного обслуговування.

3. Типові стратегії підприємств-лідерів такі:

- д) стратегія фокусування, концентрації;
- е) розширення параметричного ряду продукції, блокування діяльності дрібних конкурентів;
- ж) швидке реагування на зміни ситуації на галузевому ринку;
- з) повторення, імітація дій конкурентів.

4. До типових стратегій невеликих фірм належать такі:

- д) диференціації товару, персоналу, послуг;
- е) ліквідації, скорочення, “збирання врожаю”;
- ж) копіювання, оптимального розміру, використання переваг великого підприємства;
- з) операційні, функціональні, інноваційні.

5. Залежно від частки галузевого ринку виділяють такі типи організацій:

- д) диверсифіковані, недиверсифіковані й інтегровані;
- е) диференційовані, недиференційовані, концентровані;
- ж) лідери, претенденти, послідовники, “нішери”;
- з) холдинги, картелі, консорціуми, корпорації.

6. Згідно з моделлю життєвого циклу галузеві ринки поділяють на такі групи:

- д) місцеві, регіональні, міжнародні;
- е) нові, зрілі, неперспективні;
- ж) спеціалізовані, сконцентровані, роздрібнені;

з) прибуткові, неприбуткові.

7 Підприємствам у галузях, що перебувають на стадії зрілості, варто застосувати такі стратегії:

д) зменшення витрат, придбання фірм-конкурентів за низькою ціною, вихід на нові ринки;

е) використання інформаційної й іміджевої реклами;

ж) розширення товарного асортименту, диференціації;

з) прогресивної та регресивної інтеграції.

8. До стратегій скорочення належать такі:

д) стратегія низьких витрат, зниження цін, скорочення рекламної діяльності;

е) ліквідації, “збирання врожаю”, скорочення рекламної діяльності;

ж) розробки товару, розвитку ринку;

з) глибокого проникнення на ринок, горизонтальної інтеграції.

9. Фірми — претенденти на лідерство в галузі застосовують такі стратегії:

д) спеціалізації, оптимального розвитку;

е) характерного іміджу, спеціаліста;

ж) фронтального наступу, флангову, обхідного маневру;

з) оборони й укріплення.

10. Галузевий ринок проходить такі стадії розвитку:

д) зародження, зростання, зрілості, спаду;

е) чистої конкуренції, олігополії, чистої монополії;

ж) зародження, концентрації, глобалізації;

з) виникнення, розширення, децентралізації, концентрації.

11. Визначте фактор, який впливає на вибір загальної стратегії організації:

е) рівень диверсифікації

ж) рівень оплати праці

з) рівень рентабельності

и) рівень диференціації

к) рівень собівартості

12. Загально-конкурентні стратегії існують у таких видах:

е) лідирування у зниженні витрат (цін); диференціація; фокусування.

ж) лідирування у зниженні витрат (цін); диверсифікація; фокусування.

з) “зняття вершків”.

и) скорочення чи ліквідації.

к) реструктуризації.

13. Який вид конкурентних переваг і яка ринкова сфера відповідає глобальній диференціації, як базовій загальноконкурентній стратегії:

е) увесь ринок

ж) ринкова ніша

з) відповідний сегмент ринку

и) відповідний регіон

к) стратегічна зона господарювання

14. Який вид конкурентних переваг і яка ринкова сфера відповідає фокусованій диференціації, як базовій загальноконкурентній стратегії:

е) увесь ринок

- ж) ринкова ніша
- з) відповідний сегмент ринку
- и) відповідний регіон
- к) стратегічна зона господарювання

15. Чому системне уявлення розробки корпоративної стратегії доцільно почина-ти з розробки саме продуктово-маркетингової стратегії:

- е) тому, що організація повинна володіти прогнозованою інформацією про пе-рспективи продажу свого продукту на різних ринках.
- ж) тому, що суть діяльності будь-якої організації – створення продукту і реалі-зація його на ринку.
- з) тому, що організація повинна враховувати тенденції зміни на ринку.
- и) тому, що організація повинна враховувати систему мотивації і контролю персоналу, необхідних для формування та досягнення мети.
- к) тому, що необхідне впровадження інновацій.

16. Що таке стратегічна зона господарювання (СЗГ):

- е) окремий сегмент ринку, на якому підприємство діє або на який бажає мати вихід.
- ж) сегмент ринку, де діє певна сукупність підприємств-постачальників, що можуть забезпечити виведення на ринок товарного асортименту фірми й сприяти ритмічному функціонуванню її виробничо-управлінської системи.
- з) договірні об'єднання, які створені з метою постійної координації господар-ської діяльності
- и) об'єднання, які займаються господарською (комерційною) діяльністю
- к) підприємства, які займаються комерційною діяльністю

ТЕМА 6. МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПОРТФЕЛЬНОГО АНАЛІЗУ

Питання для самостійного вивчення

1. Діловий комплексний аналіз (проект PIMS)

Рекомендована література [1, 3, 4, 11, 15 - 17, 20, 23, 26, 29, 33, 34, 36, 40].

Вчені та практики розробили декілька аналітичних методів і моделей, що можуть бути корисними при прийнятті стратегічних рішень. Найбільш відомі се-ред них матриця Ансоффа, підходи до аналізу конкуренції М. Портера, матриці портфельного аналізу Бостонської консультативної групи (БКГ), консультативних фірм McKinsey й Arthur D. Little. Крім того, особливо варто виділити проект PIMS. В даний час одним з найбільш поширених серед застосовуваних західними корпораціями інструментів стратегічного управління є портфельний аналіз.

Покликання методів портфельного аналізу полягає в тому, щоб допомогти менеджерам зрозуміти бізнес, створити прозору систему формування витрат і прибутків у диверсифікованій компанії.

В основі Бостонської матриці, чи матриці росту/частки ринку лежить мо-дель життєвого циклу товару, відповідно до якої товар у своєму розвитку прохо-

дить чотири стадії: вихід на ринок (товар - “дикі кішки”), ріст (товар - “зірка”), зрілість (товар - «дійна корова») і спад (товар - «собака»). При цьому грошові потоки і прибуток підприємства також змінюються. Бостонська матриця концентрується на позитивних і негативних грошових потоках, які асоціюються з різними бізнес-одинацями підприємства чи його продуктами.

Основні терміни та поняття

Портфельний аналіз— це інструмент, за допомогою якого керівництво підприємства виявляє й оцінює свою господарську діяльність з метою вкладення засобів у найбільш прибуткові чи перспективні її напрямки і скорочення/припинення інвестицій у неефективні проекти.

Товарна експансія — стратегія розробки нових/удосконалення існуючих товарів з метою збільшення продажу. Підприємство може здійснювати таку стратегію на уже відомому ринку, відшуковуючи і заповнюючи ринкові ніші.

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Для чого призначений портфельний аналіз?
2. У чому, на ваш погляд, полягають труднощі проведення портфельного аналізу на українських підприємствах?
3. Опишіть основні стратегії портфельної матриці Бостонської консультативної групи.
4. У чому суть модифікованої Бостонської матриці? Опишіть основні стратегії модифікованої Бостонської матриці.
5. Наведіть приклади з української практики для кожного сектору модифікованої Бостонської матриці.
6. Які стратегії досягнення конкурентних переваг характерні для фрагментарних галузей? Для спеціалізованих галузей? Які напрямки розвитку можуть бути запропоновані для патових галузей?
7. Чи є матриця McKinsey— General Electric просто більш складним варіантом матриці БКГ? Якщо ні, то чому?
8. Проаналізуйте основні теоретичні посилання матриці фірми Arthur D. Little.
9. У чому, на ваш погляд, подібність і відмінність розглянутих портфельних матриць різних консультативних фірм?
10. Обговоріть базові стратегії росту, за І. Ансоффом, стосовно наступних підприємств: молочний комбінат; меблева фабрика; універсальний магазин; комерційний банк.
11. Проаналізуйте основні фактори ефективності виробництва проекту PIMS стосовно до українських умов.
12. Опишіть сімейство продукції російського підприємства й оцініть перспективність його номенклатурного портфеля.
13. Портфель видів діяльності виробника електронної апаратури виробничого призначення включає п'ять стратегічних бізнес-одинаць. Дані про продаж цих СОБ і їхніх конкурентів наведені в таблиці

СОБ	<i>Обсяг продажу, млн. шт.</i>	<i>Число конкуре- нтів</i>	<i>Обсяги продажу трьох головних</i>	<i>Темп росту ринку, %</i>
A	1,0	7	1,4/1,4/1,0	15
B	3,2	18	3,2/3,2/2,0	20
C	3,8	12	3,8/3,0/2,5	7
D	6,5	5	6,5/1,6/1,4	4
E	0,7	9	3,0/2,5/2,0	4

Проаналізуйте портфель підприємства методом БКГ і дайте свій діагноз його стану. Що можна порекомендувати за результатами вашого аналізу? Яку стратегію варто вибрати для кожної СОБ? Назвіть умови, виконання яких необхідно для застосування матриці БКГ.

14. Побудуйте матрицю *McKinsey* «привабливість галузі — конкурентноздатність підприємства» для однієї з українських з російських фірм

Ситуаційне завдання № 1.

ROSHEN

1. Загальні характеристики

Кондитерська корпорація «ROSHEN» - найбільший український виробник кондитерських виробів. Близько 25% усіх вітчизняних солодоців виробляється на фабриках корпорації - Київській, Вінницькій, Маріупольській та Кременчуцькій. У асортименті «ROSHEN» більше ніж 200 видів цукерок, шоколаду, карамелі, печива, вафель, мармеладу і тортів при загальному обсязі виробництва до 200 тисяч тонн на рік.

Вся кондитерська продукція виробляється фабриками корпорації «ROSHEN» на основі натуральних високоякісних продуктів. Постійно удосконалюється рецептура, впроваджуються сучасні технології. Такі солодоці, як торт "Київський", шоколад "Чайка", цукерки "Київ вечірній", "Білочка", "Ліщина" та інші є відомими й улюбленими у багатьох країнах світу. Продукцію «ROSHEN» можна зустріти в Росії, Казахстані, Молдові, Естонії, Латвії, США, Канаді, Німеччині та Ізраїлі. Щорічно фахівці підприємства створюють десятки нових виробів. Лише за останні роки було розроблено й поставлено на ринок кілька десятків найменувань нової оригінальної продукції, що за короткий час завоювала широку популярність у покупців. Карамель "Рошен", "Малібу", "Капрі", шоколадні цукерки в коробках "Маргарита" і "Монте-Крісто", шоколадно-вафельний торт "Шоколадний замок" визнано кращою продукцією у своєму класі, яка не має аналогів в Україні. Останні новинки 2004 р. - шоколадні цукерки в коробках "Трюфель Рошен", "Барокко", "Ренуар", "Версаль", "Вар'єте", карамель "Еклер", желеино-пектинові цукерки "Джеллі", "Боні-Фрут", печиво "Тортинка", "Панночка".

Усю свою продукцію корпорація представляє під маркою "ROSHEN", покликаною втілювати в собі головні принципи діяльності компанії - сполучення традицій українських кондитерів з новітніми європейськими технологіями, незмінно високу якість продукції і доступні ціни.

З 2002 р. до складу корпорації входить Ліпецька кондитерська фабрика "Ліконф" (Росія), виробнича потужність якої становить близько 30 тис. тонн продукції в рік.

2. Київська кондитерська фабрика імені Карла Маркса

Київська кондитерська фабрика ім. К. Маркса - одне з найстаріших підприємств м. Києва. Вона була заснована у 1886 р. купцем Валентином Єфімовим і являла собою напівкустарне підприємство з обсягом виробництва близько 200 тонн кондитерських виробів у рік. До 1890 р. фабрика мала 5 основних цехів: карамельний, цукерковий, мармеладний, пряниковий та фруктово-варильний. Чисельність робітників становила 70 чоловік. У 1923 р. в ознаменування 105-річчя з дня народження Карла Маркса, кондитерській фабриці було дане його ім'я. Протягом 1918-1940 рр. технічне переозброєння виробничих цехів дозволило збільшити випуск кондитерських виробів до 32,8 тис. тонн у рік при чисельності робітників 3400 осіб.

У даний час асортимент підприємства включає близько 100 найменувань кондитерських виробів, серед яких шоколад, цукерки, торти, печиво, мармелад. Візитною карткою кондитерської фабрики є торт "Київський", цукерки "Київ вечірній", шоколад "Чайка", "Шоколадний батон" та інші вироби. У 2001 р. Київській кондитерській фабриці ім. К. Маркса було встановлено сучасні, повністю автоматизовані німецько-італійські лінії для виробництва шоколадних цукерок з лікерною та кремовою начинкою. У 2002 р. на цих лініях було почато виробництво нових серій шоколадних цукерок у коробках "Маргарита" і "Монтекристо", а у 2004 р. фабрика на нових німецько-італійських лініях почала виробництво ексклюзивних шоколадних цукерок в коробках "Вар'єте", "Ренуар", "Трюфель Рошен", "Барокко", "Версаль".

3. Вінницька кондитерська фабрика

Вінницька кондитерська фабрика належить до п'ятірки найбільших кондитерських підприємств України. Фабрику було засновано у 1929 р. на базі пивоварного заводу пана Вахневського. У виробництві, заснованому на ручній праці, було залучено близько 60 осіб, а початковий асортимент кондитерських виробів включав карамель, пряники, печиво і цукрове драже. У 1932 р. була проведена часткова механізація виробничих процесів. Однак під час другої світової війни практично всі будівлі фабрики було зруйновано. З 1944 р. почалася реконструкція підприємства і нарощування об'ємів виробництва.

У 1983 р. на Вінницькій кондитерській фабриці було виготовлено 37,3 тис. тонн кондитерських виробів. Такий високий рівень виробництва утримувався до 1991 р. Однак кризові явища в економіці та зростаюча конкуренція із закордонними виробниками призвели до необхідності значних фінансових вкладень у модернізацію устаткування і впровадження нових технологій. У 1997 р. на фабриці була встановлена лінія для виробництва плиткового шоколаду, на якій було розпочато випуск шоколаду "Люкс". У 1999 р. Вінницька кондитерська фабрика вперше в Україні почала виробництво пористого шоколаду. У 2001 р. було встановлено сучасну, повністю автоматизовану німецьку лінію для випічки глазурованих вафлів і вафельних тортів, на якій з липня 2002 р. фабрика почала виробництво шоколадно-вафельних батончиків "Штучка" і шоколадно-вафельних тор-

тів "Шоколадний замок". У 2004 р. Вінницька фабрика на нових німецько-австралійських лініях почала виробництво желейних цукерок "Джеллі" і "Боні-Фрут", що за короткий час завоювали симпатії споживачів. У даний час фабрика випускає більше як 100 найменувань кондитерських виробів загальним обсягом близько 50 тис. тонн на рік. Широко відомі шоколадні цукерки - "Білочка", "Червоний мак", "Кара-Кум", цукерки в коробках "Стріла Подільська", "Пташине молоко", карамель і багато інших виробів.

4. Кременчуцька кондитерська фабрика

Кременчуцька кондитерська фабрика - одне з найстарших підприємств в Україні, що випускає солодку продукцію. Фабрика була заснована в 1898 р. підприємцем П. Н. Поддєрьогіним, а в 1925 р. на її базі було створено державне підприємство з обсягом виробництва до 140 тонн продукції на рік. З цього моменту фабрика стрімко розвивалася, і до 1990 р. її продуктивність зросла до 24 тис. тонн кондитерських виробів у рік. У даний час на кондитерській фабриці працює близько 1000 чоловік, значно зріс обсяг виробництва. Усього в асортименті підприємства більш як 70 найменувань кондитерських виробів - цукерки, карамель, печиво і торти. Особливо популярні у споживачів цукерки "Прометей", а також різні види карамелі. У 2000 р. на Кременчуцькій кондитерській фабриці була встановлена німецька високопродуктивна карамельна лінія, що не має аналогів в Україні. На цій лінії кондитерська фабрика з лютого 2001 р. почала випуск оригінальної льодяникової карамелі серій "Рошен", "Шипучка", "Норд", "Кручений". У квітні 2003 р. на фабриці почалося виробництво двох нових видів карамелі - вершкової відливної карамелі "Капрі" і вершково-фруктової відливної карамелі "Малібу". На сьогоднішній день аналогів вершково-фруктової карамелі "Малібу" в Україні немає: вміст натуральних вершків у ній складає більше 10%. У 2004 р. "карамельна сім'я" Кременчуцької фабрики поповнилася новими видами карамелі - "Еклер" (карамель із шоколадною начинкою), "Гран-Прі" (каширована карамель з різними смаками), "Ріо" (карамель з молочною начинкою). Вироби кондитерської фабрики неодноразово удостоювалися престижних нагород на різних виставках і конкурсах.

5. Маріупольська кондитерська фабрика

Маріупольська кондитерська фабрика була заснована у 1910 р. приватним підприємцем Ейдіновим на базі цеху по виробництву карамелі в цукрі. Первісний асортимент включав карамель і пряники. За 90 років розвитку фабрика перетворилася в сучасне підприємство, обладнане високопродуктивними технологічними лініями, фасувальними автоматами і контрольно-вимірювальними приладами, що забезпечують суворе дотримання рецептури і високу якість кондитерських виробів.

Офіційним визнанням успіхів Маріупольської кондитерської фабрики стала атестація ряду її виробів як продуктів вищої категорії якості. До 1990 р. майже 70% продукції підприємства було відзначено державним "Знаком якості". Кондитерські вироби фабрики неодноразово виставлялися на вітчизняних та зарубіжних виставках. Наприклад, у 1992 р. фабрика брала участь у Міжнародній виставці "Америка-Україна-92" (Лас-Вегас, США).

З 2004 р. фабрика почала спеціалізуватися на виробництві бісквітних ви-

робів. У 2004-2005 рр. на нових німецьких та австрійських лініях було почато виробництво вишуканих видів печива "Панночка", "Тортика", "Есмеральда". У найближчих планах фабрики – випуск рулетів та шарованих бісквітних тістечок.

Загальний обсяг виробництва кондитерських виробів фабрики становить близько 30 тис. тонн у рік. Асортимент включає більш 50 найменувань солодошів, серед яких цукерки, карамель, печиво, вафлі торти. Особливою популярністю у покупців користуються карамель і шоколадно-вафельні цукерки.

6. Ліпецька кондитерська фабрика

Ліпецька кондитерська фабрика почала свою діяльність з хлібозаводу у 1966 р. Протягом 1969-1976 рр. було введено в експлуатацію бісквітний цех з виготовлення пряників, зтяжних та цукрових сортів печива, цукерковий цех з виготовлення праліне, лінію з виробництва м'яких сортів цукерок типу "батончик", опановано виробництво вафельних глазурованих цукерок.

У 1994 р. продукція АТВТ "Ліконф" налічувала більше, ніж 250 найменувань кондитерських виробів, значну частину яких (більше 40 видів) складали шоколадні цукерки з різними корпусами: горіховими, збивними, вафельними, помадними, кремовими, грильжними тощо. На той час вся продукція Ліпецької фабрики була сертифікована та неодноразово відзначена нагородами на виставках-ярмарках в Москві, Нижньому Новгороді, Санкт-Петербурзі.

Нестабільна економічна ситуація, підвищення цін на сировину, гостра конкуренція призвели підприємство до нестійкого фінансового стану: до 2001 р. виробничі потужності та персонал скорочувались. Як реакція на зовнішні негаразди та з метою залучення інвесторів на фабриці було розроблено 6 інвестиційних проектів, а в грудні 2001 р. Ліпецька кондитерська фабрика увійшла до складу кондитерської корпорації "ROSHEN".

В результаті втілення в життя інвестиційного проекту за два роки роботи обсяг виробництва збільшився в декілька разів. Відбулася спеціалізація асортименту. На сьогодні кількість робітників складає близько 1200 осіб, а обсяги виробництва безперервно зростають. У серпні 2004 р. в селі Сенцово, що під Ліпецьком, введено в експлуатацію карамельний цех, в якому встановлено сучасну німецьку високопродуктивну лінію для виготовлення льодяникової карамелі.

Асортиментний ряд Ліпецької кондитерської фабрики містить близько 70 найменувань продукції, а саме: льодяникова карамель, карамель із соковою начинкою, цукрове печиво, глазуровані цукерки з помадними, пралиновими, желейними та збивними корпусами, помадні неглазуровані цукерки тощо.

7. «ROSHEN» сьогодні

За час свого існування корпорація досягла значних успіхів у розвитку і виробництві високоякісної кондитерської продукції, і сьогодні кондитерська корпорація «ROSHEN» продовжує динамічно розвиватися. Приходять нові кваліфіковані фахівці, удосконалюється устаткування, розробляються нові продукти, росте дистриб'юторська мережа.

7.1. Персонал корпорації

Управлінський персонал корпорації - 300 осіб. Кількість робітників на фабриках:

– Київська фабрика - 3000 осіб,

- Вінницька фабрика - 2270 осіб,
- Маріупольська фабрика - 1160 осіб,
- Кременчуцька фабрика - 985 осіб,
- Ліпецька фабрика "Ліконф" (Росія) - 1200 осіб.

7.2. Дистриб'юторська мережа

В даний час корпорація має 50 дистриб'юторів в Україні, в інших країнах СНД - 100. Країни, з якими працює корпорація - Росія, Казахстан, Азербайджан, Грузія, Молдова, Литва, Латвія, Естонія, Німеччина, Ізраїль, США, Монголія, Канада, Польща, Словаччина.

7.3. Основні результати діяльності

Обсяги виробництва та експорту продукції корпорації ROSHEN представлені в табл. 2, а частки ринку основних виробників кондитерських виробів - у табл. 1.

Таблиця 1

Частка ринку основних виробників кондитерських виробів

Підприємство	Частка ринку, %
Кондитерська корпорація ROSHEN, м. Київ	21,7
АВК, м. Донецьк	12,9
Київ-Конті, м. Донецьк	10,4
Полтавакондитер, м. Полтава	4,4
Житомирські ласощі, м. Житомир	3,8
Світ ласощів, м. Черкаси	3,2
Світоч, м. Львів	3,0
Запорізька КФ, м. Запоріжжя	2,8
Одеса, м. Одеса	2,7
Харківська бісквітна фабрика, м. Харків	2,4
Харків'янка, м. Харків	2,4
Крафт Якобз Сушард Україна, м. Тростянець	2,3
Рівненська КФ, м. Рівне	1,8
Інші 480 виробників	26,2
Всього	100

Таблиця 2

Співвідношення виробництва та експорту корпорації ROSHEN

	2001	2002	2003	2004
Виробництво, млн. грн	1025	1020	1550	1700
Експорт, тис. тонн	65	70	75	82
Виробництво, тис. тонн	169	176	208	216

Генеральному директору кондитерської корпорації «ROSHEN» підпорядковані: директор з продажу, технічний директор, директор з розвитку, виробничо-аналітичний відділ, експортний відділ, відділ постачання і відвантаження, відділ зовнішньоекономічної діяльності, бухгалтерія, транспортний відділ та відділ персоналу. У свою чергу директор з продажу має у своєму підпорядкуванні два відділи: продажу та виписки; технічний директор здійснює керівництво техноло-

гічним відділом, а директорів з розвитку підпорядковані три відділи: обладнання і запасних частин, маркетингу, дизайну та упаковки.

Питання для самоконтролю

1. Які конкурентні переваги забезпечують корпорації „ROSHEN” лідерство на ринку кондитерських виробів України?
2. Оцініть існуючу конкурентну стратегію підприємства. На які сегменти ринку вона зорієнтована?
3. Чи вдалими є поєднання традицій українських кондитерів з новітніми європейськими технологіями? Чи забезпечується, на Вашу думку, поєднання проголошеної високої якості продукції з доступними цінами?
4. Як інноваційна політика забезпечує реалізацію базової стратегії?
5. Проаналізувавши перелік управлінських підрозділів головного офісу корпорації, представте схему його організаційної структури. Який тип організаційної структури управління Ви представили на схемі?
6. Чи доцільно переглянути організаційну структуру управління? Які тенденції ринку необхідно враховувати при удосконаленні організаційного забезпечення реалізації базової стратегії корпорації «ROSHEN»?
7. Оцінивши асортимент кондитерських виробів у магазинах, де Ви є постійними клієнтами, дайте оцінку рівня організації маркетингової діяльності «ROSHEN» та ефективність функціонування її дистриб'юторської мережі.
8. Які Ваші пропозиції щодо розвитку дистриб'юторської мережі корпорації „ROSHEN”?
9. Розвиток якої з фабрик буде пріоритетним і чому?
10. Як корпорація може здійснювати конкурентну боротьбу з підприємствами, власниками яких є іноземні інвестори?

Тести для самоперевірки знань

1. Що є змістом «портфельного» аналізу:

- е) пошук заходів щодо зміцнення конкурентної позиції окремого підприємства на ринку та, якщо це можливо, зменшення ролі конкурентів, тобто перемога в конкурентній боротьбі.
- ж) цілеспрямований вплив на об'єкти, системи з метою збереження їхньої сталості або переведення з одного стану в інший з метою досягнення певних цілей.
- з) економічний процес, який передбачає вплив на керовані об'єкти.
- и) соціальний процес, який містить цілеспрямований вплив на керовану систему.
- к) цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців, виконуючих поставлені завдання для досягнення певної мети.

2. При «портфельному» аналізі використовуються:

- е) матричні моделі
- ж) системні моделі
- з) соціально-економічні моделі
- и) технологічні моделі
- к) імітаційні моделі

3. Який з показників не використовується в “портфельному” аналізі:

- е) відносна частка ринку.
- ж) темпи зростання (економіки, ринку, галузі або підприємства).
- з) перспективи окремої галузі або сектора економіки.
- и) конкурентоспроможність.
- к) рівень оплати праці

4. Результатом аналізу діючого «портфеля» мають бути:

- е) розв'язання проблеми типу та масштабів диверсифікації «портфеля»; виокремлення та вилучення з портфеля неприбуткових (збиткових) бізнес-напрямків для підвищення їхнього потенціалу за рахунок синергії; перегляд системи стратегічних цілей і загальних стратегій підприємства.
- ж) бажаний стан об'єкта управління в майбутньому.
- з) досягнення запланованого рівня продуктивності праці.
- и) виконання поставлених завдань.
- к) виявлення відхилень від встановлених норм та правил.

5. Портфельний аналіз:

- е) інструмент, за допомогою якого керівництво підприємства виявляє й оцінює свою господарську діяльність з метою вкладення засобів у найбільш прибуткові чи перспективні її напрямки і скорочення/припинення інвестицій у неефективні проекти.
- ж) переважно застосовується до різних видів людської діяльності: управління автомобілем, трактором, космічними апаратами, торговельно-технологічними процесами
- з) застосовується переважно до діяльності людей у сфері економіки, техніки
- и) окремий сегмент ринку, на якому підприємство діє або на який бажає мати вихід.
- к) сегмент ринку, де діє певна сукупність підприємств-постачальників, що можуть забезпечити виведення на ринок товарного асортименту фірми й сприяти ритмічному функціонуванню її виробничо-управлінської системи.

6. Значення методів портфельного аналізу полягає в тому, щоб:

- е) допомогти менеджерам зрозуміти бізнес, створити прозору систему формування витрат і прибутків у диверсифікованій компанії.
- ж) допомогти менеджерам визначити прибутки та збитки.
- з) допомогти менеджерам розрахувати показники ефективності інвестиційного проекту.
- и) допомогти менеджерам сформулювати місію компанії.
- к) допомогти менеджерам сформулювати стратегічні, тактичні та оперативні цілі.

7. Основним прийомом портфельного аналізу є побудова:

- е) двовимірних матриць
- ж) одновимірних матриць
- з) чотирьохвимірних матриць
- и) п'ятивимірних матриць
- к) шестивимірних матриць

8. Яке завдання не відноситься до вирішення за допомогою портфельного аналізу:

- е) узгоджувати бізнес-стратегії чи стратегії господарських підрозділів підприємства. він повинен забезпечити рівновагу між господарськими підрозділами з швидкою віддачею і напрямками, що визначають майбутнє.
- ж) здійснювати розподіл кадрових і фінансових ресурсів між господарськими підрозділами.
- з) проводити аналіз портфельного балансу.
- и) узгоджувати кошторис на виконання виробничих завдань.
- к) здійснювати реструктуризації підприємства (злиття, поглинання, ліквідація й інші дії по зміні управлінської структури підприємства, розширенню чи скороченню бізнесу).

9. Що покладено в основу матриці Бостонської консультативної групи:

- е) модель життєвого циклу товару.
- ж) прибутковість галузі.
- з) сегментація ринку.
- и) витрати виробництва.
- к) інвестиційні очікування.

10. Переваги портфельного аналізу полягають:

- е) у матриці передбачені два виміри — ріст ринку і відносна частка на ринку.
- ж) позиція стратегічної одиниці бізнесу істотно залежить від визначення меж і масштабів ринку;
- з) на практиці не завжди відомо, як ріст ринку/частки ринку впливає на прибутковість бізнесу.
- и) стимулює вище керівництво окремо оцінювати кожний вид бізнесу підприємства, встановлювати для нього цілі і перерозподіляти ресурси.
- к) не показує здатність кожної бізнес-одиниці генерувати потік доходів.

11. Недоліки портфельного аналізу:

- е) стимулює вище керівництво окремо оцінювати кожний вид бізнесу підприємства, встановлювати для нього цілі і перерозподіляти ресурси.
- ж) дає просту і наочну картину порівняльної «сили» кожної бізнес-одиниці в корпоративному портфелі.
- з) показує як здатність кожної бізнес-одиниці генерувати потік доходів, так і визначення потреби в фінансуванні.
- и) стимулює використання даних про зовнішнє середовище.
- к) позиція стратегічної одиниці бізнесу істотно залежить від визначення меж і масштабів ринку;

12. Які критерії покладені в основу модифікованої матриці Бостонської консультативної групи:

- е) розміри конкурентних переваг та число способів реалізації конкурентних переваг.
- ж) фондоозброєність та фондозабезпеченість.
- з) платоспроможність населення та рівень оподаткування
- и) фінансово-кредитна система та амортизаційна політика
- к) інвестиційна привабливість ринку та стан зовнішнього оточення бізнесу

13. Які критерії покладено в основу матриці McKinsey- General Electric:

- е) конкурентна позиція фірми та привабливість виду діяльності.

ж) розміри конкурентних переваг та число способів реалізації конкурентних переваг.

з) платоспроможність населення та рівень оподаткування

и) фінансово-кредитна система та амортизаційна політика

к) інвестиційна привабливість ринку та стан зовнішнього оточення бізнесу

14. Основні переваги матриці McKinsey- General Electric:

е) розглядає істотно більше число факторів та більш гнучка.

ж) труднощі обліку ринкових відносин (границь і масштабу ринку), занадто велика кількість критеріїв. в міру зростання числа факторів більш складною проблемою стає їхній вимір.

з) суб'єктивність оцінок позицій соб.

и) статичний характер моделі.

к) занадто загальний характер рекомендацій, труднощі вибору стратегій з безлічі варіантів.

15. З скількох секторів складається матриця фірми Arthur D. Little:

е) чотири.

ж) вісім.

з) десять.

и) п'ятнадцять.

к) шістнадцять.

16. Основні стратегічні рекомендації матриці Ігоря Ансоффа:

е) стратегії удосконалення діяльності, товарна експансія, стратегія розвитку ринку, стратегія диверсифікації.

ж) стратегія лідирування на основі зниження витрат (цін), стратегія диференціації та стратегія фокусування.

з) корпоративна, бізнесова та функціональна стратегія.

и) стратегія переорієнтації, зменшення та комбінована стратегія.

к) стратегія маркетингу, інвестиційна та інноваційна стратегія.

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Студенти заочної форми навчання виконують контрольну роботу з дисципліни «Стратегічний менеджмент» відповідно до навчального плану.

Метою контрольної роботи є закріплення знань, отриманих при вивченні курсу, а також більш глибока розробка одного з конкретних питань дисципліни «Стратегічний менеджмент».

Виконання роботи має сприяти підвищенню вміння аналізувати наукову літературу, здійснювати пошук необхідної наукової інформації, сприяти знайомству з періодикою, аргументувати пропозиції, правильно оформлювати контрольну роботу.

При виконанні контрольної роботи слід використовувати нормативні та інструктивні матеріали, оволодіти методиками, які висвітлюють зарубіжний та вітчизняний досвід у сфері стратегічного менеджменту.

Контрольна робота має бути виконана та надана на кафедру для перевірки не пізніше, ніж за 2 тижні до здачі іспиту з даної дисципліни. Студенти, які не виконали контрольну роботу, або виконали її незадовільно, до складання іспиту не допускаються.

Контрольна робота з дисципліни «Стратегічний менеджмент» складається з двох теоретичних питань та містить не менше 15 сторінок.

Номер варіанта для виконання контрольної роботи вибирається відповідно до номера студента у журналі.

Теми контрольних робіт

1. Адаптація підприємства в конкурентному середовищі
2. Аналіз взаємодії крупних і малих підприємств як інтеграційна підтримка малого бізнесу
3. Аналіз і проектування системи стратегічного управління в організації
4. Аналіз конкурентних переваг організації
5. Аналіз проблем стратегічного розвитку
6. Аналіз стратегій на різних етапах життєвого циклу галузі
7. Вибір і збалансування стратегічних зон господарювання (СЗГ)
8. Вибір і обґрунтування місії підприємства
9. Вибір та обґрунтування стратегії підприємства
10. Використання Internet технологій в управлінні підприємством
11. Використання матриці БКГ (Бостонської Консалтингової групи) для розробки стратегії.
12. Зарубіжний досвід стратегічного менеджменту
13. Збалансування життєвих циклів підприємства
14. Зміст і стадії прийняття стратегічних управлінських рішень
15. Інформаційне забезпечення стратегічного управління на підприємстві
16. Конкурентоздатність організації в системі стратегічного управління
17. Людський потенціал у системі стратегічного управління

18. Маркетингова стратегія організації
19. Материнські організації як організаційно-економічні центри управління
20. Методи стратегічного планування (теорія і практика)
21. Методи стратегічного управління в організації
22. Мотивація в системі стратегічного управління
23. Організаційна структура як об'єкт стратегічного управління.
24. Організація управління фінансово-промисловими групами (ФПГ).
25. Основні напрямки реалізації стратегічного менеджменту в кредитній організації
26. Особливості організації стратегічного управління в іноземних фірмах
27. Оцінка диверсифікованого портфеля з використанням портфельного аналізу
28. Оцінка зовнішнього середовища організації
29. Оцінка ринкової стійкості підприємства
30. Оцінка сильних та слабких сторін діяльності підприємства
31. Оцінка стратегічних детермінантів інтенсивної технології
32. Порівняльний аналіз застосування альтернативних стратегій розвитку підприємства
33. Пошук і обґрунтування стратегічних цілей підприємства
34. Продуктово-товарна стратегія організації
35. Проектування системи управління якістю продукції (послуг)
36. Розвиток інноваційного потенціалу організації
37. Розробка бізнесової стратегії організації (стратегії бізнесу, конкурентної стратегії)
38. Розробка бізнес-плану на новий вид продукції (послуги) для організації
39. Розробка системи рекламної діяльності організації
40. Розробка стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств
41. Розробка стратегії маркетингу на основі аналізу конкурентноздатності підприємства
42. Розробка стратегії підприємства в умовах посилення конкуренції
43. Розробка стратегії реструктуризації підприємства
44. Розробка стратегії ресурсозбереження
45. Розробка стратегії розвитку аграрного регіону
46. Розробка стратегії розвитку організації
47. Розробка функціональної стратегії організації
48. Система стратегій підприємства
49. Стратегії антикризового управління
50. Стратегії конкуренції на міжнародних ринках
51. Стратегічне планування в організації
52. Стратегічне позиціонування (аналіз) конкурентів
53. Стратегічний менеджмент і державне регулювання економіки
54. Стратегічне управління інвестиційними потоками (регіону, міста, району, підприємства).
55. Стратегічне управління маркетингом
56. Стратегічне управління підприємством
57. Стратегічне управління: порівняльний аналіз України та закордонних країн

58. Стратегічний аналіз витрат і ланцюжок цінностей
59. Стратегічний аналіз внутрішнього середовища організації
60. Стратегічний контроль в організації
61. Стратегічний потенціал організації
62. Стратегічні альянси
63. Стратегія виходу підприємства з кризового стану
64. Стратегія диверсифікованого росту організації
65. Стратегія інтегрованого росту організації
66. Стратегія й організаційна структура підприємства
67. Стратегія концентрованого росту організації
68. Стратегія оптимальних витрат організації
69. Стратегія транснаціональної диверсифікованості корпорації
70. Стратегія управління інноваціями
71. Стратегія фокусування організації
72. Удосконалення механізму розробки стратегії підприємства
73. Удосконалення технології стратегічного управління організацією
74. Управління антимонопольною діяльністю
75. Управління процесами приватизації в Україні: мета, механізм, перспективи
76. Управління процесами ціноутворення при переході до ринкової економіки
77. Управління стратегічними змінами
78. Фінансова стратегія організації
79. Формування інвестиційних стратегій
80. Формування портфеля стратегій
81. Формування стратегічних цілей і стратегії підприємства
82. Шляхи і засоби підвищення ефективності стратегічного управління організацією

ОРГАНІЗАЦІЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТА

Формою індивідуальної роботи студентів є написання рефератів.

Реферат – (від лат. *refere* доповідати, повідомляти) є видом дослідницької роботи, яка передбачає тематичний огляд та конструктивне узагальнення змісту джерел наукової літератури, присвячених теоретичній, методологічній або методичній проблематиці певної предметної галузі економічної науки.

Метою виконання реферату є реалізація набутих студентом в процесі вивчення дисципліни науково-дослідницьких компетенцій, застосування навичок визначення й викладення у письмовій формі авторських позицій щодо існуючих в економічній науці та діяльності підприємства проблем та можливих шляхів їх розв'язання.

Мета і завдання конкретної реферату визначаються його темою, структурою, специфікою об'єкта, предмета та інформаційної бази дослідження.

Відповідно до обраної теми дослідницький процес передбачає опрацювання, аналіз, узагальнення, можливо — трансформацію теоретичного матеріалу та окреслення в описовій та схематичній формі проблемного поля дослідження, тобто визначення сукупності проблем даної предметної області, що потребують розв'язання. З огляду на неможливість охопити в рамках одного дослідження всі існуючі проблеми, необхідно обґрунтувати вибір саме тієї проблеми (або сукупності проблем), що є предметом поглибленого вивчення, визначити актуальність теми, сформулювати мету дослідження та його основні завдання, конкретизувати об'єкт та предмет дослідження.

Висвітлення актуальності має бути не багатослівним. Досить кількома реченнями розкрити головне — сутність проблеми, з чого впливе й актуальність теми. При цьому слід виходити з того, що проблема завжди виникає тоді, коли старе знання вже виявило свою неспроможність, а нове ще не набуло розвиненої форми. Отже, проблема — це суперечлива ситуація, що потребує свого вирішення.

Від доведення актуальності вибраної теми логічно перейти до формулювання мети дослідження, яку слід конкретизувати виходячи з того, що метою будь-якої наукової праці є виявлення нових або уточнення відомих раніше, але недостатньо досліджених фактів, явищ, процесів, закономірностей.

Наступним кроком дослідницького процесу є визначення конкретних завдань, що мають бути вирішені відповідно до сформульованої мети. Зазвичай це робиться у формі перелічення (вивчити ..., описати ..., встановити ..., виявити ... і т. ін.). Далі формулюються об'єкт і предмет дослідження. Об'єкт дослідження — це процес або явище, що породжують проблемну ситуацію й вибрані для вивчення, а предмет дослідження — це те, що міститься в межах об'єкта. Об'єкт і предмет дослідження як категорії наукового процесу співвідносяться між собою як загальне та часткове: в об'єкті дослідження виділяється та його частка, яка є предметом дослідження.

Методи дослідження мають бути адекватні до сформульованої мети та визначеного предмету. Вибір методів дослідження — дуже важливий етап наукової праці, оскільки вибрані методи являють собою інструментарій отримання

фактичного матеріалу і є необхідною умовою досягнення поставленої в роботі мети.

Остаточне оформлення реферату здійснюється у відповідності з вимогами ВАК України. Текст реферату повинен бути відредагованим, стилістично витриманим як результат наукового дослідження.

Рукопис комплектується у такій послідовності:

- 1) титульний лист ;
- 2) зміст;
- 3) вступ;
- 4) основна частина;
- 5) висновки;
- 6) список використаних джерел;

Структурними частинами реферату мають бути: вступ, основна частина, висновки, список використаних джерел.

У вступі (1,5-2 сторінки) стисло характеризується сучасний стан розробки проблеми, виділяються дискусійні питання, та питання, що вимагають вирішення, обґрунтовується актуальність теми, чітко визначаються мета та завдання, об'єкт та предмет, методи та інформаційна база дослідження.

В основній частині (загальним обсягом 20-30 сторінок) глибоко та всебічно розкривається сутність обраної теми, її найважливіші питання та проблеми. В основній частині необхідно показати, як досліджувана проблема з позицій сучасності висвітлена у літературі, викласти сутність існуючих підходів до її вирішення, виконати їх критичний аналіз, провести порівняння управлінського досвіду вирішення даної проблеми на вітчизняних підприємствах та сформулювати власну точку зору. Викладення теоретичних положень має супроводжуватися (за можливістю) аналізом статистичної інформації, визначенням авторської позиції, висновками, обґрунтуванням власних пропозицій та рекомендацій.

Основну частину реферату рекомендується поділити на 3 частини обсягом 7-10 сторінок кожна.

Висновки (2-3 сторінки) – це коротке резюме з усього змісту реферату, в якому стисло викладаються результати проведеного дослідження і визначається, якою мірою вирішено завдання то досягнуто мету, що були сформульовані у вступі.

Список використаних джерел складається як перелік джерел (нормативних актів, монографій, періодичних видань, статистичної бази даних), які опрацьовувалися в ході дослідження. Обов'язково до списку включаються ті джерела, на які є посилання в тексті реферату.

Теми рефератів призначаються викладачем згідно з тематичним планом вивчення курсу. Обсяг реферату 35-40 сторінок.

Реферат як форма дослідної, індивідуальної роботи студентів повинна повністю розкривати задану тему, містити обґрунтовані висновки. Оцінюється якість виконання реферату, оригінальність мислення, наявність елементів дослідження.

Тематика рефератів

1. Сутність операційного менеджменту.
2. Основні поняття і визначення операційного менеджменту.
3. Історія розвитку операційного менеджменту.
4. Операційна стратегія фірми і її можливі варіанти пріоритетів, що впливають на її конкурентноспроможність.
5. Операційна стратегія і її структура як складова частина загального процесу планування.
6. Робочі рамки операційної стратегії у виробництві.
7. Рішення проблеми конкурентноспроможності а також вимір продуктивності.
8. Управління проектами як процедура планування і регулювання ресурсів.
9. Види управлінських проектів, їх переваги та недоліки.
10. Визначення і методи складання сітьових графіків.
11. Структура побудови сітьового графіка.
12. Поняття організації і управління ВП.
13. Принципи організації виробництва.
14. Види прогнозування.
15. Типи виробництва і їх характеристика.
16. Вплив типу виробництва на організаційну структуру виробництва.
17. Технологічна підготовка підприємства по випуску нових виробів.
18. Види технологічних процесів і їхньої характеристики.
19. Технологічна документація, у якій фіксуються проектні технологічні процеси.
20. Стандарти ІСО серії 9000. Розкрити зміст даного стандарту.
21. Поняття і техніко-економічні показники виробничої програми і забезпечення її виконання.
22. Розрахунки виробничої потужності.
23. Визначення потреб у трудових, матеріальних і фінансових ресурсах. Приклад розрахунку.
24. Контроль за виконанням виробничої програми, в чому він полягає.
25. Поняття і значення НОП і її складові.
26. Загальні принципи організації трудових процесів. Економічні і психофізіологічні границі поділу праці.
27. Загальні поняття і класифікація робочих місць.
28. Розрахунок ефективності організації й обслуговування робочих місць.
29. Нормування праці і його складові.
30. Основні форми оплати праці.
31. Поняття стандартизації і сертифікації. Міжнародні організації.
32. Метод структурування функції якості і його складові елементи.
33. Стандарти статистичного приймального контролю.
34. Загальні поняття й етапи розвитку логістики.
35. Загальні поняття логістики запасів. Рівні запасів.
36. Основні поняття логістики складування, різновиду складування.

37. Основні поняття прогнозування. Керування попитом.
38. Управління організацією шляхом ранжування стратегічних завдань.
39. Управління організацією в умовах стратегічних несподіванок.
40. Оцінка нестабільності середовища та вибір моделі стратегічного планування в організації.
41. Стратегічне управління організацією як реалізація цільового підходу.
42. Визначення напрямку розвитку організації: встановлення цілей.
43. Стратегічний аналіз середовища організації при формуванні стратегії.
44. SWOT-аналіз інноваційних можливостей організації.
45. Оцінка привабливості стратегічних зон господарювання організації.
46. Оцінка стратегічного потенціалу організації.
47. Аналіз конкурентного середовища організації.
48. Оцінка конкурентоспроможності продукції організації.
49. Оцінка конкурентоспроможності організації.
50. Стратегічний аналіз конкурентної позиції організації.
51. Вибір позиції організації в конкурентній боротьбі.
52. Генерація стратегічних альтернатив організації методом Бостонської консалтингової групи.
53. Генерація стратегічних альтернатив організації методом "Дженерал Електрик — Мак-Кінсі"
54. Формування "стратегічного набору" організації.
55. Обґрунтування загальної стратегії розвитку організації.
56. Обґрунтування конкурентної стратегії організації.
57. Формування та реалізація бізнес-стратегії розвитку організації.
58. Формування та реалізація маркетингової стратегії розвитку організації.
59. Формування та реалізація виробничої стратегії розвитку організації.
60. Формування та реалізація фінансової стратегії розвитку організації.
61. Формування та реалізація кадрової стратегії розвитку організації.
62. Формування та реалізація інноваційної стратегії розвитку організації.
63. Стратегії розвитку малого бізнесу.
64. Стратегії виживання організації в умовах кризи.
65. Розроблення стратегічного плану розвитку організації.
66. Стратегічна програма як інструмент реалізації стратегії організації.
67. Організаційне забезпечення стратегічного менеджменту.
68. Фінансово-економічний механізм забезпечення стратегічного управління організацією.
69. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління організацією.
70. Роль людського фактора в реалізації стратегії організації.
71. Управління опором змінам у процесі реалізації стратегії організації.
72. Реалізація стратегії й контроль за її виконанням.

ПИТАННЯ ДЛЯ ІСПИТУ

1. Передумови виникнення стратегічного менеджменту.
2. Суть стратегічного менеджменту.
3. Внутрішнє і зовнішнє середовище організації.
4. Фактори, що впливають на організацію.
5. Поняття потенціалу і стратегії організації.
6. Основне завдання стратегічного менеджменту.
7. Функції стратегічного менеджменту.
8. Виявлення сильних і слабких сторін організації на основі SWOT-аналізу.
9. Поля матриці. Методика рознесення парних комбінацій сильних (слабких) сторін і можливостей (загроз) організації на поля матриці.
10. Оцінка організації за допомогою матриці можливостей.
11. Поля матриці. Послідовність побудови й аналізу.
12. Оцінка загроз, що можуть завдати шкоди організації, на основі матриці загроз. Послідовність побудови матриці й аналізу результатів.
13. Аналіз стратегічної позиції організації за допомогою матриці 8PASE.
14. Групи факторів, від яких залежить діяльність організації (фінансова сила, конкурентна перевага, стабільність середовища, виробнича сила).
15. Поняття розробки стратегії.
16. Етапи розробки стратегії.
17. Стратегічна сегментація.
18. Виділення стратегічних зон господарювання (СЗГ) і стратегічного господарського центру (СГЦ).
19. Виділення зон стратегічних ресурсів.
20. Критерії і методи вибору постачальників. Виділення зон стратегічного впливу.
21. Вибір позиції СЗГ в конкуренції.
22. Позиціювання на основі матриці BCG „зростання - частка ринку”.
23. Оцінка конкурентної позиції організації на основі конкурентоспроможності послуг (матриця Іспіряна).
24. Балансування набору стратегічних зон господарювання з різними життєвими циклами.
25. Балансування набору стратегічних зон господарювання з різною рентабельністю. Застосування ABC-аналізу.
26. Оцінка стратегічної гнучкості та вразливості організації.
28. Поняття синергізму та його оцінка. Рівень синергізму.
29. Вибір набору стратегічних зон господарювання при багатьох орієнтирах.
30. Відмітні ознаки стратегічного плану, стратегічної програми і стратегічного проекту.
31. Система планів організації.
32. Структура стратегічного плану.
33. Загальна характеристика організації.
34. Стратегія маркетингу.
35. Стратегія використання конкурентних переваг.
36. Стратегія оновлення продукції (послуг).

37. Стратегія розвитку виробництва.
38. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності.
39. Стратегія розвитку системи менеджменту.
40. Стратегія природоохоронних заходів.
41. Стратегічний фінансовий план.
42. Забезпечення реалізації стратегій організації.
43. Технологія розробки і затвердження стратегічного плану.
44. Основні етапи і дії вищого керівництва організації.
45. Поняття місії організації.
46. Вимоги, що ставляться до формулювання місії. Призначення місії.
47. Поняття цілей організації.
48. Цілі організації у сфері доходів, прибутковості, роботи зі споживачами (клієнтами), роботи з персоналом.
49. Ієрархія цілей.
50. Основні вимоги до цілей організації.
51. Характеристика етапів установалення цілей організації.
52. Функції вищого керівництва організації в процесі реалізації стратегії.
53. Дослідження стану середовища, цілей і розроблених стратегій.
54. Прийняття рішення щодо ефективності використання наявних ресурсів.
55. Прийняття рішення щодо організаційної структури управління.
56. Перегляд змін в організації.
57. Перегляд плану реалізації стратегії.
58. Типи змін в організації.
59. Організаційні структури управління стратегічного типу.
60. Матричні, проектні організаційні структури управління, їх переваги і недоліки.
61. Дивізіональні організаційні структури управління.
62. Варіанти організаційних структур управління на основі стратегічних господарських центрів.
63. Фактори, що визначають вибір організаційної структури управління стратегічного типу.
64. Стимулювання персоналу в процесі реалізації стратегії.
65. Основні складові системи стимулювання.
66. Сутність стратегічного контролю.
67. Класифікація систем контролю і стратегічного контролю.
68. Етапи стратегічного контролю.
69. Встановлення показників для оцінки реалізації стратегії.
70. Створення системи виміру і відстеження стану показників стратегічного контролю (підходи до побудови систем виміру і відстеження).
71. Порівняння досягнутого стану організації з бажаним та оцінка результату порівняння як етапи стратегічного контролю.
72. Послідовність проведення коригування у процесі стратегічного контролю.
73. Оцінка реалізації стратегії на основі аналізу показників господарської діяльності організації.

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ

Поточний контроль

Поточний контроль знань проводиться з метою виявлення якості навчального процесу та його результатів у міжсесійний період під час аудиторних занять і перевірки самостійно виконаних студентами завдань, передбачених навчальною програмою з дисципліни.

До основних завдань поточного контролю належать:

- оцінювання поточних результатів самостійної роботи студентів щодо освоєння програмного матеріалу дисципліни;
- отримання студентами уявлень про свої здібності, рівень засвоєння навчального матеріалу дисципліни та необхідність внесення оперативних змін у подальшу самостійну роботу;
- надання викладачеві можливості впливати на хід самостійної роботи студентів й визначати необхідність і напрями вдосконалення навчального процесу.

Форми поточного контролю

Поточний контроль здійснюється під час проведення семінарських, практичних та індивідуальних занять. Основними формами поточного контролю з дисципліни є усне опитування по кожній темі дисципліни, розв'язання розрахункових завдань і тестування.

У зв'язку із введенням в дію „Положення про кредитно-модульну систему навчання” в НАУ запроваджена Європейська кредитно-трансферна та акумулююча система (ECTS) оцінки знань студентів. Оцінювання усних відповідей та розв'язання розрахункових завдань здійснюється за чотирьохбальною національною оцінкою та оцінкою (ECTS) за критеріями, що наведено в табл. 1 .

Тестування є однією з форм поточного контролю знань студентів з дисципліни. Відповідно до робочої програми навчальна дисципліна складається з двох модулів, кожен з яких складається з 30 тестових завдань. Засвоєння матеріалу змістовних модулів оцінюється за 100-бальною системою. Після вивчення програмного матеріалу в обсязі змістовного модуля оцінюється рівень його засвоєння студентом – рейтингова оцінка із змістовного модуля. Згідно з вищезгаданим „Положенням ...” рейтинг дисципліни складається з рейтингу навчальної роботи та рейтингу атестації у співвідношенні 70% до 30%. У таблиці 2 наведено розрахунок рейтингових оцінок із змістовних модулів у ECTS та балах для студентів магістерської програми за спеціальністю „Адміністративний менеджмент”.

1. Співвідношення між національними та ECTS оцінками і рейтингом студента

Оцінка національна	Оцінка ECTS	Визначення оцінки ECTS	Рейтинг студента, бали
„Відмінно”	A	Повне і глибоке знання матеріалів усіх тем курсу	90-100

„Добре”	B	Тверді знання з програми із незначними із незначними погрішностями	82-89
	C	Упевнені знання ключових положень курсу з несуттєвими недоліками	74-81
„Задовільно”	D	Освоєння курсу в основному з наявністю обмеженої кількості істотних помилок	64-73
	E	Мінімально достатні знання з незначними недоліками	60-63
„Незадовільно”	FX	Непрохідні знання програмного курсу дисципліни	35-59
	F	Майже відсутні знання, необхідний повторний курс	1-34

Для допуску до атестації студент повинен має набрати не менше 60 балів з кожного змістовного модуля, а загалом – не менше, ніж 42 бали з навчальної роботи. Студенти, які протягом навчального семестру набрали менше 42 балів з навчальної роботи, зобов’язані до початку екзаменаційної сесії підвищити свій рейтинг з навчальної роботи, інакше вони не допускаються до екзамену з дисципліни і матимуть академічну заборгованість.

1. Загальна кредитна сітка модулів та їх оцінка з дисципліни "Стратегічний менеджмент" для студентів магістерської програми за спеціальністю „Адміністративний менеджмент”

Модулі	Значення	Кредитів ECTS	Оцінка змістовних модулів у балах						
			A / "5"	B / "4"	C / "4 - "	D / "3"	E / "3-"	FX / "2"	F / "2_ "
M1	макс	100	100	89	81	74	65	59	34
	мін		90	82	75	66	60	35	10
	серед		95	86	78	70	63	47	22
1 тема	макс	33	33,3	29,7	27,0	24,7	21,7	19,7	11,3
	мін		30,0	27,3	25,0	22,0	20,0	11,7	3,3
	серед		31,7	28,5	26,0	23,3	20,8	15,7	7,3
2 тема	макс	33	33,3	29,7	27,0	24,7	21,7	19,7	11,3
	мін		30,0	27,3	25,0	22,0	20,0	11,7	3,3
	серед		31,7	28,5	26,0	23,3	20,8	15,7	7,3
3 тема	макс	33	33,3	29,7	27,0	24,7	21,7	19,7	11,3
	мін		30,0	27,3	25,0	22,0	20,0	11,7	3,3
	серед		31,7	28,5	26,0	23,3	20,8	15,7	7,3
M2	макс	100	100	89	81	74	65	59	34

	мін		90,0	82,0	75,0	66,0	60,0	35,0	10
	серед		95,0	85,5	78,0	70,0	62,5	47,0	22,0
4 тема	макс	33	33,3	29,7	27,0	24,7	21,7	19,7	11,3
	мін		30,0	27,3	25,0	22,0	20,0	11,7	3,3
	серед		31,7	28,5	26,0	23,3	20,8	15,7	7,3
5 тема	макс	33	33,3	29,7	27,0	24,7	21,7	19,7	11,3
	мін		30,0	27,3	25,0	22,0	20,0	11,7	3,3
	серед		31,7	28,5	26,0	23,3	20,8	15,7	7,3
6 тема	макс	33	33,3	29,7	27,0	24,7	21,7	19,7	11,3
	мін		30,0	27,3	25,0	22,0	20,0	11,7	3,3
	серед		31,7	28,5	26,0	23,3	20,8	15,7	7,3

ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ

Рейтинг студента з атестації, яка проводиться за тестовими технологіями, визначається за 100-бальною шкалою. Якщо на атестації з дисципліни студент набрав менше 60 балів, то така атестація йому не зараховується – одержані бали не додаються до набраних балів з навчальної роботи, і за студентом зберігається рейтинг з навчальної роботи.

ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна література:

1. Strickland A.J. Thompson Arthur F. Cases in Strategic management. – Homewood: Illinois 60430, 1980.
2. Thompson Arthur A., Strickland A.J. Strategic management. – Texas 75075: Business publications, INC, 1987.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998. – 296 с.
4. Володькина М.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – К.: Знання – Прес, 2002. – 149 с.
5. Глушаков В. Стратегический менеджмент. Учебное пос. – Минск.: Экоперспектива, 2001. – 167 с.
6. Гончарова С.Ю., Отенко І.П. Стратегічне управління: Навч. посібник / Харківський національний економічний ун-т. – Х. : ХНЕУ, 2004. – 164с.
7. Гурков И. Б. Стратегический менеджмент организации: Учеб. пособие. – 2-е изд., испр., доп. – М. : ТЕИС, 2004. – 239с.
8. Дребот Н.П., Мороз Л.В., Пшик Б.І. Стратегічне управління: Навч. посібник для студ. вищих навч. закл. / Національний банк України; Львівський банківський ін-т. – Л. : ЛБІ НБУ, 2005. – 152с.
9. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.. – Х. : Консум, 2004. — 208с.
10. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: Экономистъ, 2002. – 416 с.
11. Зуб А. Стратегический менеджмент. Теория и практика: Учебное пособие. – М.: Аспект–Пресс, 2002. – 415 с.
12. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика. – К. : Знання України, 2005. — 250 с.
13. Колпаков В.М., Дмитренко Г.А. Стратегический кадровый менеджмент: Учеб. пособие для студ. вузов / Межрегиональная академия управления персоналом. — 2-е изд., перераб. и доп. – К. : МАУП, 2005. – 752с. :
14. Круглова Н. Ю., Круглов М. И. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: РДЛ, - 2003. – 464с.
15. Кэмпбел Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент: Учебник/ Пер. с англ. Алмазовой. – М.: ООО «Издательство Проспект», 2003. – 336 с.
16. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие для студ. вузов, обучающихся по спец. "Менеджмент организации". – М. : Инфра-М, 2007. – 235с.
17. Люкшинов А. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. – М.: Юнити, 2000. – 375 с.
18. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент на предприятиях АПК. – М.: Колос, 1999. – 367 с.
19. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. – 288 с.
20. Мармаза О.І. Стратегічний менеджмент: траєкторія успіху: навч.-метод. посібник. — Х. : Основа, 2006. — 155 с.

21. Мартиненко М.М., Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: Підруч. для студ. вищ. навч. закл.. — К. : Каравела, 2006. — 320 с.
22. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. — К.: Екс об. — 2001. — 560 с.
23. Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика: Навч. посібник для студ. вищих навч. закл.. — К. : Кондор, 2003. — 196с.
24. Петров А. Н., Демидова Л. Г., Буренина Г. А., Климов С. М., Щербаковский Г. З., Гвичия Г. М. Стратегический менеджмент: учебник по спец. "Менеджмент организаций" / А.Н. Петров (ред.). — 2-е изд. — СПб.; М.; Нижний Новгород; Воронеж : Питер, 2008. — 495 с.
25. Подольчак Н.Ю. Стратегічний менеджмент: Навч.-метод. посібник для студ. напряму "Менеджмент" спец. "Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності" / Національний ун-т "Львівська політехніка". — Л. : Видавництво Національного ун-ту "Львівська політехніка", 2006. — 223с.
26. Сазерленд Джонатан, Кэнуэлл Дайан. Стратегический менеджмент. Ключевые понятия: Пер. с англ.. — Д. : Баланс Бизнес Букс, 2005. — 440 с.
27. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. /Под ред. А.Н Петрова. - 1-е издание, - М.: 2007 г. - 496с.
28. Таран О.М. Стратегічне управління: Навч. посібник / Харківський національний аграрний ун-т ім. В.В.Докучаєва. — Х., 2004. — 143с.
29. Тарнавська Н., Напора О. Стратегічний менеджмент: практикум. Навчальний посібник. — Тернопіль: Карт-бланш, К.: Кондор, 2008. — 287 с.
30. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник/ Пер. с англ. под. ред. Л.Г.Зайцева, М.И.Соколовой. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 576 с.
31. Фатхутдинов Р. Стратегический менеджмент. Учебник (4 изд.). — М.: Дело, 2001. — 448 с.
32. Хмиль Т.М., Василик С.К., Шишмарева Л.О. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Харьковский национальный экономический ун-т. — 2. изд., стер. — Х. : ИД "ИНЖЭК", 2006. — 136 с.
33. Шершньова З.Є., Оборська С.В., Ратушний Ю.М. Стратегічне управління: Навчально-методичний посібник. — К.: КНЕУ, 2001. — 232с.
34. Ястремська О.М. Стратегічне управління інвестиційною діяльністю підприємства: Навч. посібник / Харківський національний економічний ун-т. — Х. : Вид. ХНЕУ, 2006. — 191с.

Додаткова література

35. Алавердов А.Р. Стратегический менеджмент в коммерческом банке: Учебник. — М. : Маркет ДС, 2007. — 569с.
36. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Прогресс, 1987.
37. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. — К.: ЦУЛ, 2003. — 396 с.
38. Велесько Е. Стратегический менеджмент. Деловая игра «Дельта». — Минск.: БГЭУ, 2001. — 268 с.

39. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство. – М.: Фин-пресс, 2000.- 272 с.

РЕСУРСИ

40. Нормативна база

41. Кабінет міністрів України – www.kmu.gov.ua

42. Верховна Рада України – www.rada.gov.ua

Інтернет

43. www.google.com.ua

44. www.rambler.ru

45. www.meta-ukraine.com

46. Національний банк України – www.bank.gov.ua

47. Державний комітет статистики – www.ukr.stat.gov.ua

Адреси бібліотек

48. *Національна бібліотека України ул. В.І. Вернадського:*

49. м. Київ, ул. 40-річчя Жовтня, 3.

50. *Національна парламентська бібліотека України:*

м. Київ, ул. М.Грушевського, 1.

51. *Державна науково-технічна бібліотека України:*

м. Київ, ул. Горького, 180.

Навчально-методичне видання

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні вказівки до практичних занять та самостійної роботи
для студентів спеціальності 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністру-
вання (за видами економічної діяльності)»
денної та заочної форм навчання

Укладачі: Двудіт З.П.
Харчук О.Г.

Відповідальний за випуск: доц. Вертель В. В.

В авторській редакції

Підписано до друку 25.12.13. Формат 60×84/16.
Папір – офсетний. Друк – ризографія.
Зам. № 336/13. Тираж 15 прим.

Надруковано у видавничому центрі ДЕТУТ
Свідоцтво про реєстрацію від 27.12.2007 р. Серія ДК № 3079
03049, м. Київ – 049, вул. М. Лукашевича, 19