

**Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України  
Харківський національний автомобільно-дорожній університет**

**Кафедра економіки підприємства**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ  
ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ З  
ДИСЦИПЛІНИ**

**«Стратегія підприємства»**

**для студентів заочної форми навчання  
за напрямом 6.030504 – «Економіка підприємства»**

**Затверджено методичною  
радою університету,  
протокол № від р.**

**Харків, 2012**

**Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України  
Харківський національний автомобільно-дорожній університет**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ  
ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ  
З ДИСЦИПЛІНИ**

**«Стратегія підприємства»**

**для студентів заочної форми навчання за напрямом  
6.030504 – «Економіка підприємства»**

**2012**

Укладач: Большенко С.Ф., к.е.н., доц.

Кафедра економіки підприємства

## ЗМІСТ

Загальні положення	5
1. Вимоги та рекомендації до виконання контрольної роботи	7
2. Оформлення і захист контрольної роботи	8
3. Контрольні питання	10
Перелік рекомендованої літератури	12
Додатки	15

## ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Навчальна дисципліна «Стратегія підприємства» відноситься до циклу нормативних дисциплін професійної та практичної підготовки фахівців спеціальності «Економіка підприємства».

Метою викладання дисципліни є підготовка фахівця до виконання майбутніх професійних завдань у сфері стратегічного аналізу і формування стратегій підприємства.

Предметом даної навчальної дисципліни є стратегічний процес на підприємстві.

Згідно мети, основні завдання дисципліни полягають у формуванні знань, вмінь та уявлень згідно предмету дисципліни.

Основні завдання дисципліни полягають в одержанні знань у сфері стратегічного аналізу будь якого виду підприємницької діяльності і придбання навичок, що дозволяють розробляти ефективну загальну стратегію розвитку та стратегії на всіх рівнях діяльності підприємства.

Після вивчення дисципліни майбутній фахівець повинен знати:

- еволюцію концепції стратегії підприємства;
- основні елементи місії підприємства та вимоги до постанови цілей;
- сутнісну характеристику стратегічного контексту підприємства;
- методи оцінки зовнішнього середовища підприємств;
- методику аналізу стратегічного потенціалу підприємства;
- стратегії бізнесу;
- сутність стратегії диверсифікації і її різновиди; основні стратегії зовнішнього розвитку підприємства;
- сутність та принципи формування корпоративної стратегії
- матричні методи з формування корпоративної стратегії підприємства;
- стратегічні альтернативи діяльності підприємств та методи їх оцінювання;
- особливості декомпанування загальних стратегій підприємства;

– загальні характеристики та стратегічні аспекти функціональних стратегій;

вміти:

- розробляти стратегії підприємства на різних рівнях стратегічного управління;

- обґрунтувати зміст корпоративної, конкурентної та функціональних стратегій підприємства.

- формулювати місію та цілі підприємства;

- аналізувати зовнішнє середовище;

- володіти методами SWOT- аналізу, PIMS -аналізу;

- визначати та оцінювати стратегічний потенціал підприємства;

- оцінювати привабливість СЗГ;

- здійснювати вибір конкурентної стратегії підприємства;

- розробляти стратегію диверсифікації діяльності підприємства;

- використовувати світовий досвід розробки стратегій на міжнародному рівні;

- використовувати методи портфельного аналізу у виборі альтернативних стратегічних рішень (матриці БКГ);

- декомпонувати корпоративну стратегію підприємства;

- формулювати та аналізувати стратегічні альтернативи;

- формувати функціональні складові стратегії підприємства;

мати уявлення про:

- взаємозв'язок між корпоративною стратегією та бізнес-стратегією;

- взаємозв'язок між корпоративною стратегією та функціональними стратегіями;

- вплив вибору стратегії на конкурентне положення підприємства та його фінансову стійкість.

У подальшому, отримані знання з дисципліни, будуть використані при вивченні фахової дисципліни «Стратегічне управління підприємством» та при розробці дипломних робіт.

# 1 ВИМОГИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Для зарахування контрольної роботи та допуску студента до складання іспиту з дисципліни „Стратегія підприємства” робота повинна містити повні відповіді на поставлені запитання та перелік використаної літератури.

Контрольне завдання складається з двох теоретичних питань, на які слід дати розгорнуту повну відповідь, трьох питань тестового характеру і практичного завдання.

Надана до перевірки робота повинна відповідати наступним основним вимогам:

1. Достатній теоретичний та методологічний рівень. Необхідно коротко охарактеризувати основні категорії, процеси і явища, що стосуються суті питання, відобразити й обґрунтувати зв'язок його з іншими аспектами стратегії підприємства. Висновки й оцінки автора контрольної роботи не повинні вступати в протиріччя з основними закономірностями економічного розвитку, процесами конкуренції, функціонування ринку та ін.

2. Грамотність оформлення. Виклад матеріалу повинен бути коротким, ясным, виключати граматичні та стилістичні помилки. Слід використовувати тільки одну мову викладу (українську або російську), ретельно перевіряти якість перекладу іноземних літературних джерел. Варто дотримуватись загальноприйнятих правил оформлення тексту та переліку використовуваної літератури.

Варіанти контрольних робіт наведені в Додатку 1. Вибір належного варіанту виконується студентом згідно його порядкового номеру у журналі обліку успішності академічної групи на початок навчального семестру, з урахуванням вказівок викладача.

Під час виконання роботи доцільно дотримуватись наступних рекомендацій:

- при підготовці відповідей слід ознайомитись зі змістом усього конспекту лекцій з дисципліни;
- для подальшого розкриття питання використати отримані під час попереднього навчання знання з пов'язаних дисциплін, та літературні джерела згідно з приведеним переліком рекомендованої літератури й результатами власного пошуку інформації;

- для розкриття тестового завдання привести стислий теоретичний доказ доцільності вибору обраного варіанту відповіді.

У випадку виникнення складнощів з виконання завдання студент звертається за консультацією до викладача відповідно до графіка консультацій.

## **2 ОФОРМЛЕННЯ І ЗАХИСТ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ**

Контрольну роботу студент виконує самостійно, дотримуючись вимог і рекомендацій з викладу й обґрунтування відповідей на поставлені питання і їх оформлення.

При оформленні титульного листа проставляються всі необхідні реквізити, передбачені зразком титульного листа (Додаток 2). Роботу адресують на ім'я викладача, що веде в групі практичні заняття.

Контрольна робота повинна бути написана (або надрукована) чітко, розбірливо, без помилок і виправлень, з однієї сторони листа білого паперу формату А4 (210 x 297 мм). Слід використовувати чорнило (пасту) одного кольору - чорного, синього, фіолетового. При друці на комп'ютері потрібно використовувати шрифти текстового редактора Word (рекомендується Times New Roman) розміру 12 або 14 з полуторним інтервалом між рядками (до 30 рядків на сторінці).

Список використаної літератури розташовується наприкінці роботи за абеткою.

Загальний обсяг контрольної роботи, що рекомендується, включаючи титульний лист і список використаної літератури, складає 15 - 20 сторінок.

Нумеруються всі сторінки роботи, окрім першої. Першою сторінкою вважається титульна, на якій цифра "1" не ставиться, а загальна нумерація починається на наступній сторінці з цифри "2". Сторінки нумеруються в правому нижньому куті сторінки.

Текст контрольної роботи може ілюструватися схемами і графіками. Всі ілюстрації називають рисунками і послідовно нумерують. Номер і назва рисунка пишуть під графічним зображенням. Ілюстраційний матеріал розміщують у тексті відразу після посилання на нього.



Не пізніше, ніж за два тижні до початку сесії, студент здає контрольну роботу на реєстрацію. Після реєстрації роботу передають викладачу на перевірку.

Викладач оцінює теоретичний і методологічний рівень роботи, обґрунтованість відповідей, рівень виконання і правильність оформлення роботи на відповідність методичним вказівкам і виставляє попередню оцінку за двобальною шкалою ("до захисту", "на доробку"). При позитивній оцінці контрольної роботи студент допускається до захисту.

Не приймаються на перевірку і повертаються на доробку роботи, що:

- не відповідають встановленому варіанту;
- виконані в неповному обсязі;
- містять невідповідність відповіді поставленому завданню;
- виконані з грубими помилками;
- оформлені неналежним чином;
- мають явні ознаки несамотійного виконання.

У випадку незадовільної оцінки контрольна робота з зауваженнями повертається студенту, який зобов'язаний усунути недоліки, а потім повторно надати викладачу на перевірку.

У процесі захисту викладач оцінює знання теоретичних питань, що розглядаються у межах даного курсу, ступінь самостійності виконання роботи, рівень самопідготовки студента, вміння аргументувати свою точку зору. Перелік контрольних питань приведений у наступному розділі.

Результати захисту контрольної роботи оцінюються за двобальною шкалою ("зараховано", "не зараховано").

### 3 КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Сутність стратегії організації
2. Еволюція концепції стратегії підприємства
3. Рівні планування стратегії
4. Методи аналізу зовнішнього середовища
5. Призначення та етапи побудови матриці SWOT
6. Фактори (області) зовнішнього середовища підприємства
7. Поняття, види та принципи формулювання цілей організації
8. Формулювання та характеристика елементів місії
9. Корпоративна стратегія підприємства
10. Конкурентні стратегії
11. Основні компоненти бізнес-стратегії
12. Сутність та види функціональної стратегії
13. Цінові стратегії фірми
14. Стратегії підприємств різних галузей
15. Стратегія міжнародної діяльності фірми
16. Стратегія зниження виробничих витрат
17. Модель п'яти конкурентних сил
18. Товарні стратегії фірми
19. Матричні методи у формуванні корпоративної стратегії підприємства
20. Призначення та етапи побудови матриці БКГ
21. Призначення та етапи побудови матриці Мак-Кінзі
22. Призначення та етапи побудови матриці ADL/LC
23. Стратегія диверсифікації діяльності підприємства
24. Стратегічні аспекти технології
25. Аналіз стратегічного потенціалу
26. Вибір стратегії середніх підприємств
27. Стратегії лідера
28. Стратегії послідовників лідера
29. Нішові стратегії
30. Альтернативність у стратегічному виборі (матриця вибору стратегії за А.Томпсоном і А.Стріклендом)
31. Вибір ефективної конкурентної стратегії (тест-таблиця Х.Вільдемана)
32. Стратегія концентрації

33. Стратегія диференціації
34. Основні види стратегії малої організації
35. Стратегії інтегрованого зростання
36. Інноваційні стратегії
37. Принципи розроблення успішних стратегій
38. Стадії розроблення загальної стратегії
39. Оцінка привабливості СЗГ
40. Сутність та методика оцінки стратегії.

## ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

### Основна література:

1. Василенко В.А. Стратегічне управління: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / В.А.Василенко, Т.І. Ткаченко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление: учеб. пособ. [для студ. высш. учеб. завед.] / Виханский О.С. – М.: Гардарики, 2003. – 296с.
3. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. – М.: Омега-Л, 2004. – 472 с.
4. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. – М.: Омега-Л, 2004. – 472 с.
5. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Герасимчук В.Г. – К.: КНЕУ, 2000. – 360 с.
6. Горемыкин В.А. Экономическая стратегия предприятия: учеб. [для студ. высш. учеб. завед.] / В.А. Горемыкин, О.А. Богомолов. – М.: Филинь, 2001. – 506 с.
7. Дмитрієв І.А. Стратегічне управління автотранспортним підприємством: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / І.А. Дмитрієв, Д.А. Горовий. – Харків: ХНАДУ, 2008. – 120 с.
8. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Кіндрацька Г.І. – К.: Знання, 2006. – 366 с.
9. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Ковтун О.І. – Львів: Новий Світ – 2000, 2006. – 388с.
10. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Міщенко А.П. – Київ: “Центр навчальної літератури”, 2004. – 336 с.
11. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджерові „Управлений развитием организации”. Модуль 4. / Попов С.А. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 304с.
12. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учеб. [для студ. высш. учеб. завед.] / А.А. Томпсон., А. Дж. Стрикленд; пер. с англ.

- под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
13. Томпсон-мл. Артур А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание; пер. с англ. / А.А. Томпсон-мл., А.Д. Стрикленд – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 928 с.
  14. Уткин Э.А. Стратегическое планирование: учеб. [для студ. высш. учеб. завед.] / под ред. Уткина Э.А. – М.: ЭКМОС, 1999. – 440 с.
  15. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: навч.-метод. посіб. [для самост. вивч. дисц.] / Шершньова З.Є., Оборська С.В., Ратушний Ю.М. – К.: КНЕУ, 2001. – 232 с.
  16. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / Шершньова З. Є. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

#### Додаткова література:

17. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Ансофф И. – СПб.: Издательство „Питер”, 1999. – 416с.
18. Буров В.П. Стратегия управления фирмой. Моделирование. Практикум. Деловая игра / В.П. Буров, В.А. Морошки – М.: Изд-во ЦИПКК АП -Отраслевая библиотека, 1997. – 64с.
19. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / Дойль П. [пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского]. – СПб: "Питер", 1999. – 560 с.
20. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования: учеб. пособ. [для студ. высш. учеб. завед.] / Ефремов В.С.– М.: Издательство "Финпресс", 1998 г.– 192 с.
21. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Куденко Н.В. – К.: КНЕУ, 1998. – 152 с.
22. М. Мак-Дональд Стратегическое планирование маркетинга / М. Мак-Дональд. – СПб: Питер, 2000. – 320с.

23. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент / Маркова В.Д., Кузнецова С.А. – М. : ИНФРА – М; Новосибирск, 1999. – 288 с.
24. Минцберг Г. Школы стратегий / Минцберг Г., Альстрэнд Б. – СПб.: Издательство „Питер”, 2000. – 336с.
25. Тренев Н.Н. Стратегическое управление: учеб. пособ. [для студ. высш. учеб. завед.] / Тренев Н.Н. – М.: "Изд-во ПРИОР", 2000. – 288 с.
26. Экономическая стратегия фирмы: учеб. пособ. [для студ. высш. учеб. завед.] / под ред. А.П. Градова. – 3-е изд., испр. – СПб.: Спец-Лит, 2000. – 589 с.
27. Стратегічний потенціал підприємства: Формування та розвиток / Калінеску Т.В., Романовська Ю.А., Кирилов О.Д. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. – 272 с.

Таблиця А.1 – Контрольні завдання

№ варіанту	Теоретичні завдання (порядковий номер у списку)	Тестові завдання (порядковий номер у списку)	Практичне завдання (порядковий номер у списку)
1	1; 9	1;4;7	1
2	2; 23	2; 5; 8	2
3	3; 28	3;6;9	3
4	4; 26	4; 10;13	4
5	5; 32	11;14;17	5
6	6; 16	12;15;18	6
7	7; 8	16;19;22	7
8	14; 11	20;23;26	8
9	9; 34	21;24;27	9
10	13; 24	25;28;30	10
11	26; 1	31;34;37	11
12	15; 2	32;35;38	12
13	27; 35	33;36;39	13
14	10; 12	40;43;14	14
15	17; 19	44; 1;15	15
16	18; 20	5;27;30	1
17	21; 3	42;45;48	2
18	22; 4	46;49;52	3
19	25; 6	41;47;50	4
20	26; 8	51;53;57	5
21	27; 7	54;58;60	6
22	28; 8	59;12;36	7
23	29; 30	10;46;18	8
24	24; 36	5;20;38	9
25	31; 33	6;27;30	10
26	34; 3	14;17;27	11
27	35; 4	3;33;49	12
28	32; 27	42;21;15	13
29	14; 20	48;9;56	14
30	2; 17	60;26;44	15

Таблиця Б.1 – Перелік питань для виконання контрольної роботи

№п/п	Питання
1	Сутність стратегії організації
2	Визначення місії та цілей фірми
3	Методи аналізу бізнес-середовища
4	Вибір загальних стратегій фірми
5	Конкурентні стратегії
6	Розробка конкурентної стратегії для окремих продуктів, бізнес-направлень діяльності фірми
7	Цінові стратегії фірми.
8	Стратегії підприємств різних галузей
9	Стратегія міжнародної діяльності фірми
10	Розробка функціональних стратегій фірми
11	Товарні стратегії фірми
12	Організація реалізації стратегічних планів фірми
13	Процес реалізації стратегії підприємства
14	Стратегія диверсифікації діяльності підприємства
15	Корпоративна стратегія підприємства
16	Матричні методи у формуванні корпоративної стратегії підприємства
17	Альтернативність у стратегічному виборі
18	Загальна характеристика функціональної стратегії.
19	Стратегії маркетингу
20	Фінансові стратегії
21	Виробничі стратегії
22	Зміст та етапи формування стратегій науково-дослідних та проектно-конструкторських робіт
23	Портфельний аналіз
24	Стратегічні аспекти технології
25	Розробка стратегії по М. Портеру



Продовження таблиці Б.1

26	Рівні планування стратегії
27	Стратегії концентрованого росту: види, рекомендації щодо їх застосування
28	Стратегія зниження виробничих витрат
9	Стратегії інтегрованого зростання
30	Формування стратегії матеріально-технічного забезпечення
31	Рівні планування стратегії
32	План стратегії розвитку підприємства
33	Матричні методи у формуванні корпоративної стратегії підприємства
34	Характерні риси стратегій малих, великих та середніх підприємств
35	Розробка конкурентних стратегій
36	Аналіз стратегічного потенціалу

Таблиця В.1 – Тестові завдання

№ п/п	Запитання
1	<p>Стратегію скорочення в контексті певного бізнесу підприємства застосовують:</p> <p>А) для реструктуризації бізнесу після тривалого періоду зростання;</p> <p>Б) для диверсифікації в бізнесі з метою підвищення його ефективності;</p> <p>В) для інтеграції в бізнесі з метою підвищення його ефективності;</p> <p>Г) для реструктуризації бізнесу в період його зростання;</p> <p>Д) у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності витрат в бізнесі в період стагнації;</p> <p>Е) з метою оптимізації структури бізнесу;</p> <p>Є) з метою отримання максимально можливого доходу у короткостроковому періоді;</p> <p>Ж) у зв'язку з неможливістю подальшого ведення бізнесу;</p> <p>З) у зв'язку із розширенням ринку бізнесу підприємства</p>
2	<p>Компонентами корпоративної стратегії є питання:</p> <p>А) конкурентної політики в стратегічних зонах господарювання підприємства;</p> <p>Б) формування портфеля продукції;</p> <p>В) синергізму між видами бізнесу;</p> <p>Г) ресурсного забезпечення;</p> <p>Д) оптимізації інвестиційного портфеля;</p> <p>Е) курсової політики;</p> <p>Є) рівня рентабельності;</p> <p>Ж) вектору зростання;</p> <p>З) функціональної структури</p>
3	<p>Згідно якої моделі стратегія розвитку бізнесу підприємства залежить від способу отримання конкурентної переваги та сектору ринку, на якому зосереджується увага:</p> <p>А) модель М. Портера;</p> <p>Б) модель Мак-Кінсі;</p> <p>В) модель І. Ансофа;</p> <p>Г) модель SPACE;</p> <p>Д) модель життєвого циклу ринку</p>

Продовження таблиці В.1

№ п/п	Запитання
4	<p>В яких випадках використовують матричні моделі стратегічного аналізу:</p> <p>А) при діагностиці становища даного підприємства на ринку та відношення до його конкурентів ;</p> <p>Б) при визначенні способів забезпечення конкурентної переваги підприємства в бізнесі;</p> <p>В) при діагностиці асортиментної структури продукції підприємства по відношенні до ситуації на ринку;</p> <p>Г) при проведенні оцінки потенціалу підприємства;</p> <p>Д) при проведенні фінансового аналізу підприємства</p>
5	<p>Формування стратегічних альтернатив здійснюється:</p> <p>А) тільки на корпоративному рівні підприємства;</p> <p>Б) тільки на бізнес-рівні підприємства;</p> <p>В) тільки на функціональному рівні підприємства;</p> <p>Г) тільки на рівні операційних підрозділів підприємства;</p> <p>Д) тільки на корпоративному та бізнес-рівнях підприємства;</p> <p>Е) на усіх рівнях організаційно-економічної структури підприємства</p>
6	<p>Використовуючи модель “продукт-ринок” визначте, для поєднання яких рівнів насичення ринку та можливостей щодо постійного оновлення виробництва продукції слід застосувати стратегію “розширення ринку”:</p> <p>А) освоєний ринок;</p> <p>Б) новий ринок;</p> <p>В) освоєний продукт;</p> <p>Г) новий продукт</p>
7	<p>Матриця Мак-Кінсі дозволяє:</p> <p>А) провести виділення стратегічної зони господарювання підприємства;</p> <p>Б) встановити напрямки потоків фінансових ресурсів підприємства;</p> <p>В) розрахувати конкурентний статус підприємства в бізнесі та стратегічну привабливість бізнесу;</p> <p>Г) оцінити портфель продукції підприємства;</p> <p>Д) визначити стратегії інвестицій та розвитку щодо кожного продукту підприємства</p>

Продовження таблиці В.1

№ п/п	Запитання
8	<p>1. До загальних стратегічних альтернатив розвитку підприємства належать:</p> <p>А) синергізм;  Б) виживання;  В) стабілізація;  Г) конкуренція;  Д) скорочення;  Е) зростання;  Є) інвестиції;  Ж) сегментація;  З) верифікація;  И) ліквідація</p>
9	<p>Конкретний зміст корпоративної стратегії підприємства визначається (у порядку черговості факторів):</p> <p>А) ресурсами підприємства;  Б) конкурентними позиціями в бізнесі;  В) соціально-економічною структурою підприємства;  Г) життєвим циклом продуктів підприємства;  Д) бізнесом, яким займається підприємство;  Е) функціональною структурою підприємства</p>
10	<p>Корпоративна стратегія підприємства стосується:</p> <p>А) складу та комбінації елементів інвестиційного портфеля підприємства;  Б) складу та комбінації елементів портфеля продукції підприємства;  В) обґрунтування шляхів і способів досягнення і забезпечення підприємством потрібного рівня конкурентоспроможності за окремими напрямками його діяльності;  Г) питання досягнення синергічного ефекту між окремими видами бізнесу фірми;  Д) способів покращення загальних показників діяльності у обраних галузях діяльності підприємства;  Е) визначення інвестиційних пріоритетів;  Є) сценаріїв ресурсного забезпечення бізнесу підприємства;  Ж) визначення стратегічних проблем діяльності функціональних підрозділів підприємства;  З) вибору характеру глобалізації бізнесу (спеціалізація або диверсифікація) підприємства</p>

Продовження таблиці В.1

№ п/п	Запитання
11	<p>Матрицю БКГ застосовують:</p> <p>А) тільки у випадку стабільної кон'юнктури (низьких рівнів динамізму зовнішнього середовища підприємства, незмінності фази життєвого циклу продукту);</p> <p>Б) тільки у випадку нестабільної кон'юнктури ринку (посилення динамізму зовнішнього оточення підприємства, зміни фази життєвого циклу продукту);</p> <p>В) у будь-якому випадку динамізму середовища та зміни фази життєвого циклу продукту</p>
12	<p>Для того, щоб забезпечити збалансований розвиток, підприємству необхідно:</p> <p>А) мати у своєму господарському портфелі лише продукти, які позиціонуються на матриці БКГ у полі так званих “зірок”;</p> <p>Б) мати у своєму господарському портфелі лише продукти, які позиціонуються на матриці БКГ у полі так званих “дійних корів”;</p> <p>В) мати у своєму господарському портфелі лише продукти, які позиціонуються на матриці БКГ у полі так званих “знаків питання”;</p> <p>Г) мати у своєму господарському портфелі лише продукти, які позиціонуються на матриці БКГ у полі так званих “собак”;</p> <p>Д) мати у своєму господарському портфелі продукти, які позиціонуються на матриці БКГ у всіх полях;</p> <p>Е) мати у своєму господарському портфелі лише продукти, які позиціонуються на матриці БКГ тільки у деяких полях (у дужках дайте перелік пунктів)</p>
13	<p>Стратегічні напрями розвитку підприємства визначають:</p> <p>А) виробничу програму підприємства;</p> <p>Б) функціональну структуру підприємства;</p> <p>В) організаційно-економічну структуру підприємства;</p> <p>Г) життєвий цикл підприємства;</p> <p>Д) структуру бізнесу підприємства;</p> <p>Е) конкурентний статус підприємства в бізнесі;</p> <p>Є) інвестиційні пріоритети</p>

Продовження таблиці В.1

№ п/п	Запитання
14	<p>Стратегічні альтернативи це:</p> <p>А) проблеми, які очікують підприємство в перспективі;</p> <p>Б) виявлені ресурси підприємства;</p> <p>В) конкуренти підприємства;</p> <p>Г) варіанти реалізації виявлених можливостей підприємства;</p> <p>Д) продукти, які підприємство випускає та має намір випускати в майбутньому;</p> <p>Е) переваги підприємства у бізнесі.</p>
15	<p>Стратегія, за якою фірма-фахівець направляє свої конкурентні спроби в один з ринкових сегментів (єдиний продукт, спеціальне застосування чи спеціалізоване обслуговування покупців), - це:</p> <p>А) стратегія спеціалізації;</p> <p>Б) стратегія “найкращої якості”;</p> <p>В) стратегія вільної ніші;</p> <p>Г) стратегія вдоволеного послідовника.</p>
16	<p>Аналіз, який дозволяє перетворити базу даних, отриманих в результаті аналізу середовища, в стратегічний план підприємства– це:</p> <p>А) стратегічний аналіз;</p> <p>Б) аналіз розриву;</p> <p>В) портфельний аналіз.</p>
17	<p>Які з наведених умов визначають вибір стратегії «лідерство на основі зниження витрат»:</p> <p>А) наявність унікальних якостей продукту;</p> <p>Б) масовий тип виробництва продукції;</p> <p>В) чутливість обсягу продажу до рівня ціни на продукт;</p> <p>Г) орієнтація на певну групу споживачів;</p> <p>Д) особливості сегмента ринку даної продукції.</p>
18	<p>При аналізі зовнішнього середовища розвиток ринку оцінюється за такими параметрами:</p> <p>А) загальна кон'юнктура ринку;</p> <p>Б) обсяг і темпи зростання (скорочення) ринку;</p> <p>В) обсяг і темпи зростання (скорочення) сегментів (щодо інтересів фірми);</p> <p>Г) рівень цін;</p> <p>Д) перспективи появи нових ринків / сегментів.</p>

Продовження таблиці В.1

№ п/п	Запитання
19	<p>Стратегія, яка застосовується в тих випадках, коли виживання організації знаходиться під загрозою – це:</p> <p>А) стратегія зростання;  Б) стратегія скорочення;  В) стратегія стабільності.</p>
20	<p>Розрізняють такі види загально конкурентних стратегій (БКС):</p> <p>А) стратегія зростання;  Б) стратегія контролю над витратами;  В) стратегія стабілізації;  Г) стратегія фокусування;  Д) комбінована стратегія;  Е) стратегія диференціації.</p>
21	<p>У «ланцюжку цінностей» М. Портера до основних видів діяльності, що формують «додану вартість», належать:</p> <p>А) внутрішнє матеріально-технічне забезпечення;  Б) виробництво;  В) технологічний розвиток;  Г) зовнішнє матеріально-технічне забезпечення;  Д) закупівлі;  Е) маркетинг і товарообіг;  Є) обслуговування.</p>
22	<p>Конкретний стан окремих характеристик організації, досягнення яких для неї є бажаним та на досягнення яких спрямована її діяльність, – це:</p> <p>А) ціль;  Б) місія;  В) фінансовий стан.</p>
23	<p>На які види стратегій можна розділити корпоративну стратегію:</p> <p>А) тільки на корпоративну стратегію та стратегію окремих видів бізнесу;  Б) на корпоративну, фінансову, інноваційну, стратегію по відношенню до персоналу, маркетингову стратегію;  В) на короткострокову та довгострокову.</p>

Продовження таблиці В.1

№ п/п	Запитання
24	<p>Стратегія першопроходця – це:</p> <p>А) пропонування продуктів з характеристиками та дизайном, кращім, ніж у конкурентів;</p> <p>Б) стратегія інноваційних фірм;</p> <p>В) отримання конкурентних переваг за рахунок поєднання одного чи декількох бізнес-одиниць.</p>
25	<p>Стратегія, яка передбачає вибір обмеженої за масштабами сфери діяльності з певним колом покупців, базується на виборі вузької галузі конкуренції в середині галузі, - це:</p> <p>А) стратегія низьких витрат;</p> <p>Б) стратегія фокусування;</p> <p>В) стратегія синергізму.</p>
26	<p>Які стратегії може вибирати фірма, що має слабкі конкурентні позиції, при швидкому росту ринку:</p> <p>А) перегляд стратегій концентрації;</p> <p>Б) диверсифікації;</p> <p>В) горизонтальна інтеграція чи злиття;</p> <p>Г) скорочення;</p> <p>Д) вертикальна інтеграція;</p> <p>Є) ліквідація.</p>
27	<p>Стратегія, яка спрямована на підтримку переваг з витрат та отримання значного прибутку, - це:</p> <p>А) фокусування;</p> <p>Б) диференціація;</p> <p>В) стратегія низьких витрат.</p>
28	<p>Стратегія сегментації особливо успішна:</p> <p>А) при торгівлі однорідним товаром;</p> <p>Б) при виробництві товарів масового попиту;</p> <p>В) при наданні елітних послуг;</p> <p>Г) при організації торгівлі в маленькому місті.</p>
29	<p>Стратегія розвитку бізнес-одиниці чи стратегія для кожного окремого виду бізнесу – це:</p> <p>А) комплексна стратегія;</p> <p>Б) корпоративна стратегія;</p> <p>В) ділова стратегія.</p>



Продовження таблиці В.1

№ п/п	Запитання
30	<p>Стратегія інтеграційного росту передбачає:</p> <p>А) інтеграцію з всіма учасниками ринкових операцій;</p> <p>Б) пряму вертикальну інтеграцію зі споживачами;</p> <p>В) зворотню вертикальну інтеграцію з постачальниками;</p> <p>Г) створення (приєднання) нових складальних виробництв.</p>
31	<p>Стратегія визначає:</p> <p>А) завдання виробничої програми підприємства;</p> <p>Б) напрями діяльності та розвитку підприємства;</p> <p>В) потребу в ресурсах для підприємства;</p> <p>Г) склад поточного інвестиційного портфеля підприємства;</p> <p>Д) номенклатуру і асортимент продукції підприємства</p>
32	<p>Стосовно “підприємницької організації” термін “стратегія” застосовується в контексті:</p> <p>А) визначення довгострокових цілей;</p> <p>Б) вибору альтернативних варіантів дій;</p> <p>В) формування виробничої програми;</p> <p>Г) складання кошторису</p>
33	<p>Сучасна концепція стратегії виходить з умов:</p> <p>А) детермінізму і стабільності зовнішнього оточення підприємства;</p> <p>Б) невизначеності і нестабільності зовнішнього оточення підприємства;</p> <p>В) стабільності внутрішньої структури підприємства;</p> <p>Г) нестабільності внутрішньої структури підприємства;</p> <p>Д) аналізу та екстраполяції минулого та поточного розвитку підприємства на довгострокову перспективу.</p>
34	<p>До стратегічних рішень відносяться:</p> <p>А) рішення щодо розширення частки ринку;</p> <p>Б) рішення щодо покращення якості конкретної продукції;</p> <p>В) рішення щодо вдосконалення організації виробництва певного продукту;</p> <p>Г) рішення щодо зміни постачальника і схеми забезпечення ресурсами;</p> <p>Д) рішення щодо преміювання працівників;</p> <p>Е) рішення щодо розширення масштабів бізнесу;</p> <p>Є) рішення щодо зміни ціни на продукт</p>

Продовження таблиці В.1

№ п/п	Запитання
35	<p>Вимогами до стратегії є:</p> <p>А) ієрархічність;</p> <p>Б) статичність;</p> <p>В) збалансованість;</p> <p>Г) орієнтація на ідеальну, недосяжну мету;</p> <p>Д) системність;</p> <p>Е) негнучкість;</p> <p>Є) довго строковість</p>
36	<p>Місія підприємства є:</p> <p>А) підпорядкована мета;</p> <p>Б) локальна мета;</p> <p>В) загальна мета;</p> <p>Г) стратегічний набір підприємства;</p> <p>Д) основна мета.</p>
37	<p>Місія стосується:</p> <p>А) лише внутрішніх проблем функціонування підприємства;</p> <p>Б) зовнішніх питань функціонування підприємства;</p> <p>В) конкуренції;</p> <p>Г) виробничої програми;</p> <p>Д) фінансового оздоровлення підприємства</p>
38	<p>Декомпозиція дозволяє:</p> <p>А) сформулювати місію підприємства;</p> <p>Б) пов'язати генеральну мету підприємства зі способом її досягнення;</p> <p>В) скласти бюджет підприємства;</p> <p>Г) сформулювати та узгодити локальні цілі підприємства;</p> <p>Д) побудувати “дерево цілей” для підприємства;</p> <p>Е) побудувати “дерево цілей” організації виробництва нової продукції на підприємстві;</p> <p>Є) побудувати “дерево цілей” створення нових виробничих потужностей на підприємстві;</p> <p>Ж) розробити виробничу програму підприємства.</p>

Продовження таблиці В.1

№ п/п	Запитання
39	<p>Безпосереднє галузеве оточення підприємства за М.Портером складається з наступних конкурентних сил, які мають двоїтий характер впливу на підприємство:</p> <p>А) інфраструктура галузі;  Б) потенційні конкуренти;  В) діючі конкуренти;  Г) товари-субститути;  Д) НТП в галузі;  Е) дії постачальників-продавців;  Є) дії споживачів-покупців;  Ж) регіональні фактори;  З) ресурсний потенціал підприємства;  И) легкість входження в бізнес і виходу з нього;  І) сильні і слабкі сторони підприємства;  Ї) можливості та загрози оточення</p>
40	<p>Оберіть фактори зовнішнього оточення підприємства, які можна класифікувати як можливості для успіху в бізнесі (фактори успіху в зовнішньому оточенні):</p> <p>А) можливість появи нових конкурентів;  Б) можливість виходу на нові ринки;  В) компетентність;  Г) слаба насиченість ринку;  Д) низькі витрати;  Е) прискорене зростання ринку;  Є) висока якість продукції;  Ж) зростання ділового циклу</p>
41	<p>Які чинники, на Вашу думку, виступають в якості загроз для успіху в бізнесі, закладених у зовнішньому середовищі підприємств:</p> <p>А) висока собівартість продукції;  Б) вузька виробнича спеціалізація;  В) конкурентні недоліки;  Г) збільшення конкурентного тиску;  Д) зростання продажу взаємозамінного продукту;  Е) погіршення (погана) конкурентна позиція;  Є) низька рентабельність продукції;  Ж) вимогливість покупців та споживачів постійно зростає;  З) сповільнення темпів зростання ринку (попиту).</p>

Продовження таблиці В.1

№ п/п	Запитання
42	<p>Об'єктами внутрішнього аналізу підприємства в стратегічному контексті є його:</p> <p>А) конкуренція;</p> <p>Б) ринки;</p> <p>В) галузі;</p> <p>Г) функціональна діяльність;</p> <p>Д) потенціал.</p>
43	<p>1. Метод SWOT - аналізу слугує для:</p> <p>А) встановлення загального стратегічного середовища підприємства і вироблення стратегії поведінки;</p> <p>Б) ідентифікації, синтезу (групування) і оцінки міри впливу на підприємство різноманітних факторів зовнішнього оточення підприємства;</p> <p>В) ідентифікації, синтезу (групування) і оцінки міри впливу на підприємство різноманітних факторів внутрішнього середовища підприємства;</p> <p>Г) ідентифікації, синтезу (групування) і оцінки взаємних (синергетичних) впливів на зміну конкурентної позиції підприємства різноманітних факторів внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства;</p> <p>Д) визначення і оптимізації портфеля продукції підприємства;</p> <p>Е) побудови дерева стратегічних альтернатив функціональних стратегій на основі попарної оцінки факторів середовища підприємства</p>
44	<p>Реалізацію якої стратегічної вказівки щодо розвитку бізнесу забезпечує стратегія “пряма інтеграція”:</p> <p>А) збільшити частку свого продукту на традиційних ринках;</p> <p>Б) збільшити обсяг реалізації шляхом покращення чи модифікації свого продукту;</p> <p>В) вивести свій продукт на ринок в нових географічних районах;</p> <p>Г) об'єднатися з іншим підприємством для проведення робіт над спеціальним бізнес-проектом;</p> <p>Д) створити нові виробництва, які співпадають з профілем підприємства;</p> <p>Е) освоїти випуск нових непрофільних продуктів, але для традиційних споживачів;</p> <p>Є) освоїти випуск нових продуктів, які не співпадають з традиційним портфелем бізнесу підприємства;</p> <p>Ж) одержати своїх конкурентів по бізнесу у власність або під</p>

Продовження таблиці В.1

№ п/п	Запитання
	<p>повний контроль;                      З) придбати у власність або встановити повний контроль над дистриб'юторською мережею;                      И) одержати власників сировини у власність або під повний контроль</p>
45	<p>В залежності від того, яку позицію займає конкурент на ринку його можна віднести до одного з класу::                      А) адаптованого чи неадаптованого;                      Б) сильного чи слабкого;                      В) гарного чи поганого;                      Г) багатого чи бідного</p>
46	<p>Здійснення комплексу заходів щодо відновлення товару, реклами, зниженню цін – це дії, які передбачені реалізацією ...                      А) фронтальної наступаючої стратегії;                      Б) флангової атаки;                      В) обхідного маневру;                      Г) партизанської війни</p>
47	<p>Стратегічний потенціал підприємства - це:                      А) система забезпечення реалізації стратегічних цілей підприємства;                      Б) система взаємопов'язаних елементів що виконують різні функції у процесі забезпечення випуску продукції, конкурентної переваги на ринку і галузі та досягнення інших стратегічних цілей підприємства;                      В) продукція підприємства;                      Г) СГЦ підприємства</p>
48	<p>Об'єктом внутрішнього аналізу підприємства в стратегічному контексті є його:                      А) фінансовий стан;                      Б) ринки діяльності;                      В) організація виробництва;                      Г) потенціал</p>

Продовження таблиці В.1

№ п/п	Запитання
49	Існують такі підходи до визначення потенціалу організації: А) ресурсний, структурний, цільовий; Б) вартісний, кількісний; В) ресурсний, цільовий; Г) ресурсний, структурний, цільовий, вартісний
50	Зміст внутрішнього аналізу, в ході якого слід оцінити стратегічний потенціал підприємства, охоплює наступні аспекти: А) аналіз конкурентів; Б) аналіз ринку ресурсів та готової продукції; В) фінансово-економічний стан (аналіз) фірми; Г) запаси для виробництва.
51	Варіант стратегії на диференційній основі, ключовим моментом якої є вища якість продукції чи її унікальні можливості, - це: А) стратегія спеціалізації; Б) стратегія “найкращої якості”; В) стратегія вільної ніші; Г) стратегія вдоволеного послідовника
52	Планування “портфеля” підприємства – це: А) стратегія збалансування різних напрямків діяльності підприємства, уособлених в окремих асортиментних групах (продуктах) підприємства, з метою забезпечення прибутковості та довгострокового існування підприємства; Б) процес, за допомогою якого керівництво встановлює місію, формує систему цілей, обирає стратегії, надає їм конкретної форми; В) довгостроковий план проведення головних досліджень в організації стосовно нової продукції, техніки, технології, організації тощо, а також розвитку та більш ефективного застосування існуючих продуктів та ін.
53	В основу стратегії диференціації покладено: А) ідею сегментації ринку; Б) принципи поставки на ринок продукції з унікальними властивостями; В) орієнтацію на обмежену частину асортименту продукції; Г) орієнтацію на певну групу споживачів.

Продовження таблиці В.1

№ п/п	Запитання
54	<p>Варіант стратегії, що включає концентрацію на певного покупця чи кінцеве використання продукту, яких не помітили чи якими зневажили лідери галузі, - це:</p> <p>А) стратегія спеціалізації;  Б) стратегія “найкращої якості”;  В) стратегія вільної ніші;  Г) стратегія вдоволеного послідовника</p>
55	<p>Стратегія, яка застосовується в тих випадках, коли виживання організації знаходиться під загрозою – це:</p> <p>А) стратегія зростання;  Б) стратегія скорочення;  В) стратегія стабільності</p>
56	<p>Розрізняють такі види загально конкурентних стратегій (БКС):</p> <p>А) стратегія зростання;  Б) стратегія контролю над витратами;  В) стратегія стабілізації;  Г) стратегія фокусування;  Д) комбінована стратегія;  Е) стратегія диференціації</p>
57	<p>Метою зміни стратегії вузької спеціалізації на стратегію диверсифікації є:</p> <p>А) збільшення прибутковості компанії;  Б) залучення нових джерел капіталу;  В) вигідне інвестування тимчасово вільних коштів;  Г) зменшення ринкового ризику</p>
58	<p>В яких випадках використовують матричні моделі стратегічного аналізу:</p> <p>А) при діагностиці становища даного підприємства на ринку та відношення до його конкурентів ;  Б) при визначенні способів забезпечення конкурентної переваги підприємства в бізнесі;  В) при діагностиці асортиментної структури продукції підприємства по відношенні до ситуації на ринку;  Г) при проведенні оцінки потенціалу підприємства;  Д) при проведенні фінансового аналізу підприємства</p>

Продовження таблиці В.1

59	<p>Використовуючи модель “продукт-ринок”, визначте, для поєднання яких рівнів насичення ринку та можливостей щодо постійного оновлення виробництва продукції (комбінації характеристик продукту та ринку) слід застосовувати стратегію “глибокого проникнення на ринок”:</p> <p>А) освоєний ринок; Б) новий ринок; В) освоєний продукт; Г) новий продукт</p>
60	<p>Сектор бізнесу, що характеризується низькими темпами зростання ринку і високою відносною часткою на ринку, називається:</p> <p>А) «зіркою»; Б «дійною коровою»; В) «дикою кішкою»: Г) «собакою»</p>



**ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ:**

Завдання 1. У складі підприємства перебувають 2 стратегічні господарські підрозділи (СГП) – А та В. За наведеними у табл. 1 даними:

- 1) побудувати матрицю Мак-Кінсі, обґрунтувавши всі умовні позначки;
- 2) охарактеризувати ринкові позиції кожного СГП і підприємства в цілому;
- 3) провести стратегічний аналіз ринкових можливостей для кожного СГП підприємства;
- 4) на підставі аналізу матриці Мак-Кінсі розробити стратегічні рекомендації й сформувані збалансований стратегічний набір для підприємства в цілому.

Таблиця 1 – Вихідні дані

Показник	Коефіцієнт важливості		Ранг	
	А	В	А	В
<b>1 Привабливість ринку</b>				
ємність ринку	0,15	0,15	4	3
річний темп зростання ринку	0,10	0,3	3	4
рівень конкуренції	0,5	0,35	5	2
технологічна укомплектованість	0,25	0,2	3	2
<b>2 Конкурентоспроможність СГП</b>				
частка ринку	0,2	0,1	2	4
якість товару	0,05	0,2	5	3
темп зростання ринкової частки	0,2	0,1	3	5
імідж	0,5	0,45	4	3
валові витрати	0,03	0,05	2	1
ефективність реклами	0,02	0,1	2	1

Завдання 2. Підприємство АТ "Мікромашина" випускає 3 основних види продукції: електрофени, електрокофемолки, електробритви. На підставі даних, які представлені у табл. 2:

- 1) побудувати матрицю БКГ;

- 2) охарактеризувати ринкові позиції кожного СГП і підприємства в цілому;
- 3) за допомогою рекомендацій матриці БКГ розробити стратегії діяльності для кожного СГП підприємства;
- 4) сформуванати збалансований стратегічний набір для підприємства в цілому.

Таблиця 2 – Характеристика продажу АТ "Мікромашина",

тис. шт.

Вид продукції	Рік	Місткість ринку	Продаж	
			АТ "Мікромашина"	ведучого конкурента
Фен	2010	2 499	276	300
	2011	2 747	323	300
Кавомолка	2010	1 163	264	300
	2011	1 347	388	300
Бритва	2010	3 430	444	700
	2011	3 500	601	700

Завдання 3. На підприємстві виділені 5 потенційних стратегічних зон господарювання (СЗГ). За даними табл.3:

- а) побудувати матрицю Бостонської Консультаційної Групи, обґрунтувавши всі умовні позначки;
- б) охарактеризувати позиції кожного бізнесу підприємства й виділити три найбільш перспективні СЗГ;
- в) провести аналіз ринкових можливостей підприємства в кожній СЗГ.

Таблиця 3 – Економічна характеристика СЗГ

Показники	СЗГ				
	1	2	3	4	5
Річний приріст ринку, %	12	20	2	15	-5
Відносна частка ринку	2	0,2	1,8	3,0	0,7
Обсяг реалізації, тис. грош. од.	20	8	50	30	5
Прибуток, тис. грош. од.	5	2	10	2	1

Завдання 4. Компанія “Сонячний берег” володіє господарським портфелем з 4 секторів бізнесу, що належать до різних галузей:

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

Показники, що характеризують темпи зростання ринків у відповідних галузях і частки окремих підрозділів компанії, відображені у табл.4.

Таблиця 4 – Вихідні дані

Сектор бізнесу	Обсяг продажу, тис.грн.	Річні темпи зростання ринку, %	Найбільші конкуренти	Обсяг продажу найсильнішого конкурента у галузі, тис.грн.	Відносна частка на відповідному ринку
Підрозділ “М”	400,0	4	АТ “Тяжмаш”	800,0	
Підрозділ “Е”	50,0	18	АТ “Прилад”	550,0	
Підрозділ “К”	600,0	6	СП “Інфотек”	400,0	
Підрозділ “З”	200,0	12	АТ “МТФ”	180,0	

За допомогою матриці БКГ визначити позиції секторів бізнесу компанії і розробити оптимальну стратегію розвитку компанії, враховуючи як перспективи кожного підрозділу, так і необхідність оптимізації господарського портфеля.

Завдання 5. ВАТ «Галичфарм» – підприємство, яке працює в фармалогічній галузі. Воно є володарем міжнародних відзнак за кращу торговельну марку та якість продукції.

Основними напрямками діяльності ВАТ «Галичфарм» є:

Розробка і виробництво лікарських форм (таблетки, капсули, драже, препарати в ампулах для ін'єкцій, краплі очні та назальні (від нежиті), мазі, краплі для внутрішнього призначення, креми і препарати в тубах);

Розробка і виробництво субстанцій і напівпродуктів для синтезу;

Розробка і клінічне дослідження нових препаратів і готових лікарських форм у співпраці з АМН, ДНЦЛЗ, ВНЗ-ами, клініками та лікарнями України.

Усю продукцію підприємства можна поділити на 6 стратегічних груп:

А – серцево-судинні препарати; В – рентгеноконтрастні препарати;

С – антисептичні та протимікробні препарати; D – протиалергійні препарати та анальгетики; Е – мазі; І – очні краплі.

Характеристика продукції та ринків збуту підприємства надана у табл. 5.

**Таблиця 5 – Характеристика продукції та ринків збуту підприємства ВАТ «Галичфарм»**

Показники	Види продукції					
	А	В	С	D	Е	І
Частка ринку, %	42	10	30	34	10	15
Частка продукції в загальному обсязі реалізації підприємства, %	23	5	15	25	15	17
Темпи зростання ринку, %	110	105	108	115	110	110
Частка ринку основного конкурента, %	38	30	15	20	30	10
Відносна частка ринку						

**Завдання:**

а) дайте загальну характеристику стратегічного становища підприємства;

- б) обґрунтуйте конкретні стратегії для кожного напрямку діяльності підприємства;
- в) сформулюйте загальнокорпоративну стратегію за допомогою матриці BCG.

Завдання 6. Побудуйте “дерево цілей” підприємства згідно наведеної ситуації:

Компанія "Хьюлетт-Паккард", заснована в 1939 р., входить до числа найбільших корпорацій обробної промисловості США.

Створена засновниками фірми філософія менеджменту — стиль "Хьюлетт-Паккард" — передбачає сполучення розумної централізації із широкою автономією підрозділів, що допускає їхню конкуренцію один з одним; відносно невеликі розміри підприємств; максимальне використання локальних ресурсів. Підприємства фірми знаходяться в 27 країнах на п'ятьох континентах. Чисельність зайнятих на підприємствах корпорації досягає 95 тис. чоловік.

Практично всі співробітники "Хьюлетт-Паккард" охоплені програмами пенсійного забезпечення. Пенсійні фонди, утворені в американських підрозділах корпорації, фінансуються за рахунок відрахувань з доходів компанії. Активи фондів керуються радами опікунів і не можуть бути використані на інші мети.

У січні 1990 р. корпорація заявила про розробку 26 нових комп'ютерів і автоматизованих робочих місць, у тому числі мікрокомп'ютерів, заснованих на новій технології кристалів. Нові машини склали єдину систему завдяки програмному забезпеченню "Нова хвиля", що дозволяє налагодити обмін інформацією між персональними і мікрокомп'ютерами. Крім того, корпорація лідирує в розробці "відкритих систем", що дозволяють з'єднувати всі основні моделі машин, вироблені в галузі.

Перехід до комп'ютерної спеціалізації, посилення уваги до стандартизованої продукції обумовили визначені зміни в ринковій стратегії "Хьюлетт-Паккард". У середині 80-х років у корпорації почалося впровадження методики маркетингу. Була посилена увага до функціонування збутової мережі корпорації. Продукція фірми стала одержувати не тільки цифрові, але і власні найменування.

Велика увага стала приділятися ціновому факторові. У той же час збутовики "Хьюлетт-Паккард" активно рекламують сумісність її

продукції з устаткуванням інших компаній, роблячи ставку на побоювання споживачів опинитися в занадто сильній залежності від найбільших виробників. Таким чином, формуються визначені принципи ринкової стратегії, виражені в так названому "правилі Паккарда": "Позиції на ринку не ціль, а нагорода за якісну продукцію".

У компанії йде безперервна й аж ніяк не безуспішна боротьба за скорочення витрат виробництва. Сьогодні на складах корпорації більше не накопичуються штабелі незліченних варіантів моделей принтерів і персональних комп'ютерів. У її розподільних центрах з різних компонентів і програмних продуктів збирають комп'ютерні системи відповідно до індивідуального замовлення споживача і безпосередньо перед відправленням. Завдяки подібному до нововведення корпорація зуміла скоротити частку загальнофірмових витрат у сукупному обсязі продажів до 30% проти 41% у 1988 р.

Грандіозний за масштабами ринок охоплює всі побутові потреби населення, так чи інакше зв'язані з електронікою. "Хьюлетт-Паккард" готова оснастити розробленими нею програмними засобами будь-які електронні пристрої, включаючи системи дистанційного керування телеприймачами і спеціальні блоки керування діалоговим обміном зі станціями кабельного телебачення.

Завдання 7. Побудуйте "дерево цілей" підприємства згідно наведеної ситуації:

Дніпропетровський трубний завод заснований у 1889 р. У 1993 р. він перетворений на ВАТ «Дніпропетровський трубний завод». В останні роки завод упровадив нові технології виробництва окремих видів труб, оснастив сучасними агрегатами усі виробничі ділянки.

Ринок сировини і матеріалів в Україні в даний момент наповнений пропозиціями; ціни на сировину знизилися, тому вигідно для заводу закуповувати сировину на основі короткострокових договорів, за фіксованою ціною, з оплатою за фактом постачання.

Основними методами ведення конкурентної боротьби на сьогоднішній день є: реклама, підвищення якості продукції,

зниження виробничих витрат і цін, сертифікація, збільшення обсягу випуску унікальних видів продукції, задоволення потреб постійних клієнтів у хорошому і швидкому обслуговуванні.

Середньооблікова чисельність працівників на початок поточного року зменшилася на 716 чоловік і складає 87,1% відносно минулого року. У тому числі промислово-виробничий персонал зменшився на 514 чоловік, непромисловий - на 202 чоловіка (89,6 і 66,6% відносно того ж року).

Прийняту минулого року програму з виробництва труб і досягнення інших техніко-економічних показників не виконано. Обсяг товарної продукції в порівняльних цінах знижений проти рівня попереднього року на 36,4%. У всіх цехах рівень цін вищий від запланованого, а невиконання плану відбулося за рахунок невиконання обсягів виробництва і збільшення питомої ваги випуску продукції з давальницької сировини.

Основними причинами невиконання запланованого рівня техніко-економічних показників і їх погіршення порівняно з попереднім роком є:

- відсутність власних оборотних коштів;
- невирішені питання відвантаження продукції заводу на умовах попередньої оплати;
- введення антидемпінгового податку на продукцію, що відвантажується в країни СНД;
- погіршення якості заготовок;
- зниження рівня технологічної і трудової дисципліни;
- збільшення трудомісткості виробництва труб і суворість вимог до їхньої якості у зв'язку зі збільшенням обсягів поставок на експорт;
- обмеження і багаторазові випадки відключення газу, електроенергії, у результаті чого навіть при наявності металу допущено втрати виробництва.

Аналіз фінансових результатів роботи заводу за звітний період свідчить про неблагополучний стан і збитковість підприємства. У минулому році збитки склали 29 388 тис. грн.

Завдання 8. Побудуйте дерево цілей ” підприємства згідно наведеної ситуації:

Міське "Таксі Експрес" здійснює свою діяльність у місті Северодонецьк. таксі Експреса відкрилося в 2001 році, працює зараз і продовжує свою діяльність. Засновники таксі в 2004 році запланували розширити бізнес в іншому напрямку, тобто зробити диверсифікацію, вибравши зовсім новий напрямок бізнесу і нове місце для його здійснення (конгломератна диверсифікація). Предметом бізнесу з'явився продаж комп'ютерних комплектуючих і видаткових матеріалів у місті Алчевську. Назва магазину "Казка". Кошти були узяті з обороту коштів таксі, а також узяття кредиту в банку.

Магазин "Казка" існує вже другий рік і має успіх бізнесу в плані одержання прибутку, тобто окупилися ті засоби, що були вилучені з фонду таксі і виплачені кредитні відсотки і сама сума кредиту. На даний момент фірма росте і прогресує, обслуговуючи існуючих і здобуваючи нових клієнтів, продаючи більшу кількість комп'ютерних комплектуючих і видаткових матеріалів у порівнянні з попереднім роком.

Завдання 9. Побудуйте "дерево цілей" підприємства згідно наведеної ситуації:

"Тендем комп'ютерз" – американська компанія, про яку говорять, що вона умудряється процвітати в "лігвищі лева". Будь-який виробник ЕОМ змушений зважати на електронного лідера "ІВМ". Боротьба з ним скінчилася загибеллю десятків, якщо не сотень фірм. Для "Тендем" ця небезпека теоретично повинна була бути особливо грізною: він випускає великі електронні машини і дорогі персональні комп'ютери, тобто діє в тих сегментах ринку, де перевага "ІВМ" особливо велика. Захист від могутнього суперника фірмі забезпечує спеціалізація на випуску "безвідмовних" машин. Клієнти, які бажають, щоб їхні комп'ютери ні за яких умов не виходили з ладу (це важливо при безперервних технологічних процесах, у деяких сферах банківської й біржової діяльності й ін.) готові переплачувати за надійність. І спеціальні пізнання "Тендем" (як і скільки разів дублювати системи? як сигналізувати про вихід з ладу однієї з дублюючих "ниток"? як забезпечити ремонт без вимикання машини й втрати перебуває в її пам'яті даних? і т.п.)



дають йому суттєву перевагу у своїй області перед незмірно більшим суперником.

Завдання 10. Підприємство спеціалізується на випуску фотоапаратів, кінокамер і високоточних оптичних приладів. В останні роки ним освоєний випуск відеокамер. Основними споживачами оптичних приладів є медицина й сільське господарство, оборонна промисловість. На підставі даних табл.6:

а) побудувати матрицю Бостонської Консультаційної Групи, використовуючи середньорічні темпи приросту й обґрунтувавши всі умовні позначки;

б) охарактеризувати ринкові позиції кожного бізнесу і портфель підприємства в цілому.

Таблиця 6 - Характеристика портфеля підприємства

Види продукції	Річний обсяг реалізації, тис. грош. од.				Частка ринку, 20011 г., %	
	2008	2009	2010	2011	підприємства	провідного конкурента
Фотоапарати для Росії та ближнього зарубіжжя	2400	2900	2900	2500	34	17
Фотоапарати для країн, що розвиваються	510	550	590	649	33	21
Фотоапарати для Західної Європи	–	–	90	130	5	7
Кінокамери для Росії та ближнього зарубіжжя	1650	1700	1850	2405	11	9
Кінокамери для країн, що розвиваються	200	240	280	448	15	10
Відеокамери для Росії та ближнього зарубіжжя	–	–	60	100	1	7

Завдання 11. СГП підприємства діють на різних товарних ринках країни, ситуація на яких наступна:

швидкий ріст продажу продукції СГП А супроводжується відповідним зростанням прибутку, однак потік готівки нульовий. Незважаючи на те, що СГП А на даному ринку не є лідером, його продукція має певні переваги перед конкурентами, унаслідок чого відносна ринкова частка підрозділу в 1,5 рази більше, ніж у найближчого конкурента;

у відносно захищеному ринковому сегменті СГП В спостерігається тривале скорочення попиту на спеціалізовану продукцію даного підрозділу. Спроби підприємства зберегти його ринкову частку приводять до прискореного спаду величини прибутку;

СГП С пропонує продукцію, що випускається на основі нової технології. На слабоконцентрованому ринку присутні кілька виробників, які знаходяться приблизно на одному рівні розвитку і жоден з яких не домінує. Нарощування обсягів реалізації вимагає від СГП істотних витрат на освоєння ринку.

На підставі наведених даних для кожного СГП підприємства:

- 1) визначити фази життєвого циклу відповідного ринку;
- 2) встановити конкурентну позицію на ринку;

За допомогою рекомендацій матриці ADL/LC розробити можливі стратегії діяльності.

Завдання 12. Фірма «АССА» займається трьома видами бізнесу (А, В, С), кожний із яких характеризується такими даними (табл.7):

Таблиця 7 – Вихідні дані

Показники	А	В	С
Стадія життєвого циклу бізнесу	зростання	зрілість	занепад
Конкурентна позиція в бізнесі	слабка	сильна	домінуюча

Завдання: на основі матриці ADL/LC визначте позицію кожного бізнесу фірми, проаналізуйте їх і оберіть рекомендовану стратегію розвитку.

Завдання 13. На основі даних наведених в табл.8 побудуйте для гіпотетичного підприємства вектор рекомендованої стратегії в системі координат матриці SPASE. Запропонуйте конкретні сценарії дій для реалізації обраної стратегії.

Таблиця 8 – Вихідні дані

Критерії оцінки діяльності підприємства	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
Рентабельність власного капіталу	4	0,4	
Стабільність отриманого прибутку	6	0,3	
Фінансова ліквідність	5	0,3	
<b>Фінансова сила підприємства (FS)</b>	-	-	
Частка підприємства на ринку в динаміці	8	0,3	
Структура асортименту продукції	7	0,4	
Здатність до здійснення маркетингу	6	0,3	
<b>Конкурентоспроможність підприємства і його становище на ринку (CA)</b>			
Характеристика конкурентів	8	0,3	
Стадія життєвого циклу даної галузі	6	0,3	
Залежність розвитку галузі від кон'юнктури	4	0,4	
<b>Привабливість сектора (галузі), де діє дане підприємство (IS)</b>	-	-	
Стадія розвитку даної галузі	7	0,4	
Міра інноваційної діяльності галузі	8	0,2	
Міра розвитку інформаційних послуг у галузі	6	0,4	
<b>Стабільність галузі, в якій функціонує дане підприємство (ES)</b>	-	-	

Завдання 14. Підприємство, що спеціалізується на виробництві і реалізації устаткування для ванних кімнат (душові кабінки, деталі, вузли), знаходиться в Германії і має вихід на зовнішній ринок. Ним

охоплені ринки Франції, Бельгії, США. Річний оборот фірми - 40 млн. ДМ, на вказаних ринках обертається 25 млн. ДМ. Маючи широкий круг споживачів і бажаючи задовольнити запити, смаки, переваги більшості потенційних клієнтів, фірма диференціює свій товар за кольором, розміром, стилем, матеріалом обробки. Маючи можливості розширення ринку, фірма поставила перед собою мету охопити ринок України, тим паче, що проведені нею маркетингові дослідження підтвердили можливість її досягнення. Термін впровадження - 1 рік.

Завдання:

- 1) Намітити можливі стратегії впровадження на ринок України.
- 2) Вказати потенційні труднощі, що пов'язані з кожною вказаною стратегічною можливістю.
- 3) На основі попередніх пунктів вибрати оптимальну стратегію захоплення ринку. Аргументувати доцільність зробленого вибору

Завдання 15. За даними, наведеними в табл.9:

- 1) побудувати матрицю Мак-Кінсі, обґрунтувавши всі умовні позначки;
- 2) охарактеризувати ринкові позиції бізнесу підприємства;
- 3) провести оцінку ринкових можливостей продукту підприємства на підставі аналізу матриці Мак-Кінсі ;
- 4) розробити рекомендації для зміцнення конкурентних позицій бізнесу.

Таблиця 9 – Вихідні дані

Привабливість галузі			Конкурентна позиція		
Параметри галузі	Віднос-на вага	Оцінка привабли-вості	Ключові фактори успіху	Віднос-на вага	Конкурент-на позиція
Зростання	0,2	5	Дослідницький потенціал	0,3	5

## Продовження таблиці 9

Привабливість галузі			Конкурентна позиція		
Параметри галузі	Відносна вага	Оцінка привабливості	Ключові фактори успіху	Відносна вага	Конкурентна позиція
Технологічна стабільність	0,5	2	Витрати на виробництво	0,2	2
Прибутковість	0,2	1	Якість продукції	0,2	3
Розмір	0,1	5	Частка ринку	0,3	1

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АВТОМОБІЛЬНО-ДОРОЖНІЙ  
УНІВЕРСИТЕТ

Факультет заочного навчання

**КОНТРОЛЬНА РОБОТА**

**з дисципліни: «Стратегія підприємства»**

**Варіант 1**

Виконав:  
студент гр. ЕПз-51  
Василенко О.І.  
залікова книжка:  
№096022

Перевірив:  
доц. Большенко С.Ф.

Харків, 2012

## ЛИСТ ДЛЯ НОТАТОК

Навчальне видання

**Методичні рекомендації**  
до виконання контрольної роботи  
з дисципліни: «Стратегія підприємства»  
для студентів заочної форми навчання  
за напрямом підготовки 6.050304 – «Економіка підприємства»

Укладач: Большенко Світлана Федорівна

Відповідальний за випуск: д.е.н., проф. Дмитрієв І.А.

Підп. до друк.	Формат 60×80	1/16 Бум. Тип №
Друк офсетний	Ум. др. л.	Нав - вид. л.
Тираж екз.		Ціна договірна
Зак. №		

---

ХНАДУ, ГСП, Харків, вул. Петровського, 25

---

Підготовлено у Харківському національному автомобільно-дорожньому університеті