

Міністерство освіти і науки України

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АВТОМОБІЛЬНО-ДОРОЖНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ

## МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до практичних занять  
та самостійної роботи студентів  
з дисципліни  
«Стратегічне управління»  
для студентів спеціальності  
8.03050301 – «Міжнародна економіка»

Затверджено методичною  
радою університету  
протокол № від

Харків ХНАДУ 2014

Укладачі: Д.В. Бабич  
А.П. Бабич

Кафедра міжнародної економіки

## Вступ

Навчальна дисципліна «Стратегічне управління» належить до нормативних навчальних дисциплін професійно-орієнтованого циклу підготовки галузі знань 0305 «Економіка та підприємництво» за спеціальністю 8.03050301 «Міжнародна економіка»

Метою дисципліни є формування системи знань щодо теоретичних і практичних засад стратегічного управління.

В результаті вивчення навчальної дисципліни студенти повинні:

Знати: теоретичні засади стратегічних підходів до управління; основи стратегічного аналізу; класифікацію стратегій розвитку підприємства; методи вибору стратегій; особливості стратегічного контролю.

Вміти (згідно вимог ОКХ за напрямом та рівнем підготовки): виконувати оцінку і аналіз стану та перспектив розвитку підприємства; формувати місію і мету діяльності організації; обґрунтовувати стратегії розвитку.

Мати уявлення (згідно вимог структурно-логічної схеми підготовки фахівця) про перспективи розвитку стратегічних підходів до управління у світі та в Україні.

Методичні вказівки до самостійної підготовки практичних занять студентів з курсу «Стратегічне управління» висвітлюють основні теми курсу на прикладі практичних задач для їх рішення.

## I. Методичні рекомендації до самостійної роботи з дисципліни «Стратегічне управління»

При виконанні самостійної роботи, підготовці до практичних та занять студенти мають розвивати навички креативного засвоєння матеріалу. Виконання самостійної роботи перевіряється на практичних заняттях, де викладач організовує вирішення ситуаційних та розрахункових завдань обговорення та дискусію навколо попередньо визначених тем.

### Тематичний план дисципліни

Назва змістовного модуля	Усього на змі- стовий мо- дуль (год./кред.)	Лекції (год.)	Практичні за- няття (год.)	СРС (год.)
<b>Блок змістових модулів (розділ) 1 ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ</b>				
Змістовий модуль (тема) 1. Сутність страте- гічного управління	8/0,22	4	2	2
Змістовий модуль (тема) 2. Конкурентні пе- реваги	8/0,22	4	2	2
Змістовий модуль (тема) 3. Умови застосу- вання стратегічного управління	8/0,22	4	2	2
Змістовий модуль (тема) 4. Зміст і структу- ра процесу стратегічного управління	8/0,22	4	2	2
Змістовий модуль (тема) 5. Основні завдан- ня для СРС за змістовими модулями 1,2,3,4	4/0,11	-	-	4
Усього за блоком змістових модулів (розді- лом) 1	36/1,0	16	8	12
<b>Блок змістових модулів (розділ) 2 СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА, МІСІЯ І ЦІЛІ ОР- ГАНІЗАЦІЇ</b>				
Змістовий модуль (тема) 6. Аналіз макро - і мікросередовища	8/0,22	4	2	2

Змістовий модуль (тема) 7. Аналіз внутрішнього середовища	8/0,22	4	2	2
Змістовий модуль (тема) 8. Місія організації	8/0,22	4	2	2
Змістовий модуль (тема) 9. Цілі організації, «дерево цілей».	8/0,22	4	2	2
Змістовий модуль (тема) 10. Основні завдання для СРС за змістовими модулями 6,7,8,9.	4/0,11	-	-	4
Усього за блоком змістових модулів (розділом) 2	36/1,0	16	8	12
<b>Блок змістових модулів (розділ) 3 СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ І КОНТРОЛЬ</b>				
Змістовий модуль (тема) 11. Сутність і типи стратегій фірми.	8/0,22	4	2	2
Змістовий модуль (тема) 12. Вибір стратегії фірми	8/0,22	4	2	2
Змістовий модуль (тема) 13. Виконання стратегії організації	8/0,22	4	2	2
Змістовий модуль (тема) 14. Стратегічний контроль	8/0,22	4	2	2
Змістовий модуль (тема) 15. Основні завдання для СРС за змістовими модулями 11,12,13,14	4/0,11	-	-	4
Усього за блоком змістових модулів (розділом) 3	36/1,0	16	8	12
<b>Усього</b>	<b>108/3,0</b>	<b>48</b>	<b>24</b>	<b>36</b>

# **ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ СТУДЕНТІВ**

## **Блок змістових модулів (розділ) 1 ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

### **Змістовий модуль (тема) 1 Сутність стратегічного управління**

Сутність та зміст понять «стратегія» та «стратегія управління». Необхідність формування стратегічного мислення менеджерів. Фактори, що генерують виникнення стратегічних задач на підприємствах. Етапи розвитку стратегічного підходу до управління підприємством (історичний огляд)

### **Змістовий модуль (тема) 2 Конкурентні переваги.**

Сутність категорій «конкурентні переваги» та „конкурентоспроможність”. Конкурентоспроможність продукту. Конкурентоспроможність підприємства. Стратегічні групи конкурентів.

### **Змістовий модуль (тема) 3 Умови застосування стратегічного управління**

Характеристика передумов застосування стратегічного управління на підприємствах. Трансформаційні процеси в економіці України. Зміна завдань управління підприємством. Необхідність формування стратегічного мислення менеджерів.

### **Змістовий модуль (тема) 4 Зміст і структура процесу стратегічного управління**

Стратегічне планування. Стратегічне управління. Зміна завдань управління підприємством. Різноманітність підприємств. Необхідність формування стратегічного мислення менеджерів. Концептуальна схема стратегічного управління підприємством.

### **Змістовий модуль (тема) 5 Основні завдання для СРС за змістовими модулями 1,2,3,4**

Модульний контроль знань за змістовими модулями 1,2,3,4 (заліковий модуль №1) здійснюється у формі поточного тестування, усного опитування, виступу з доповідями.

## **Блок змістових модулів (розділ) 2 СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА, МІСІЯ І ЦІЛІ ОРГАНІЗАЦІЇ**

### **Змістовий модуль (тема) 6**

#### **Аналіз макро - і мікросередовища**

Модель середовища організації. Аналіз зовнішнього середовища організації. Матриця PEST-аналізу. Аналіз проміжного середовища організації. Аналіз галузі споживачів, постачальників, конкуренції та конкурентів.

### **Змістовий модуль (тема) 7**

#### **Аналіз внутрішнього середовища**

Аналіз внутрішнього середовища організації. SWOT - аналіз, як етап стратегічного планування. Сутність SWOT – аналізу. Аналіз сильних та слабких сторін організації, зовнішніх можливостей та загроз, що використовуються в SWOT – аналізі. Складання матриці SWOT – аналізу.

### **Змістовий модуль (тема) 8**

#### **Місія організації**

Сутність місії організації. Складові місії організації. Формулювання місії організації

### **Змістовий модуль (тема) 9**

#### **Цілі організації. «Дерево цілей»**

Роль, значення, сутність і місце цілі у стратегічному управлінні. Вимоги до формування цілі організації . Класифікація цілей. „дерево цілей підприємства”.

### **Змістовий модуль (тема) 10**

#### **Основні завдання для СРС за змістовими модулями 6,7,8,9**

Модульний контроль знань за змістовими модулями 6,7,8,9

(заліковий модуль №2) здійснюється у формі поточного тестування, усного опитування, виступу з доповідями.

## Блок змістових модулів (розділ) 3 **ФІНАНСОВІ РИЗИКИ ТА АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ**

### **Змістовий модуль (тема) 11**

#### **Сутність і типи стратегій фірми**

Стратегії за формою і змістом. Ознаки, класифікації стратегій. Види стратегій за різними класифікаційними ознаками. Поняття стратегічної одиниці бізнесу і портфеля підприємства. Організаційні рівні розробки стратегій. Спеціальні стратегії залежно від «життєвого циклу» підприємства та їх характер. Життєвий цикл підприємства та характеристика кожного з його етапів. Стратегії, що використовуються на етапі становлення і зростання. Стратегії, що використовуються на етапі стабілізації (зрілості) Стратегії на етапі скорочення (застарілості) і припинення діяльності

### **Змістовий модуль (тема) 12**

#### **Вибір стратегії фірми**

Критерії вибору стратегій. Планування виконання стратегій Зміст і структура стратегічного плану. Стратегічні плани, проекти та програми. Система стратегічних, поточних та оперативних планів організації. Забезпечення виконання стратегічних планів, проектів та програм.

### **Змістовий модуль (тема) 13**

#### **Виконання стратегій організації**

Основні характеристики організаційного забезпечення стратегічного управління (ОЗ СУ) Роль фінансово-економічного забезпечення (ФЕЗ) у стратегічному управлінні. Варіанти побудови фінансово-економічного забезпечення стратегічного управління ФЕЗ. Поточне та стратегічне бюджетування. Економічні відносини між окремими підрозділами організації. Характеристика системи соціально-психологічного упровадження стратегічних змін. Аналіз „поля сил” як основа для забезпечення стратегічного організаційного розвитку. Управління стратегічними змінами в організації.



## **Змістовий модуль (тема) 14**

### **Стратегічний контроль**

Облік і контроль у системі стратегічного управління. Аналіз у системі стратегічного управління. Види стратегічного контролю. Порядок проведення стратегічного контролю

## **Змістовий модуль (тема) 15**

### **Основні завдання для СРС за змістовими модулями 11,12,13,14**

Модульний контроль знань за змістовими модулями 11,12,13,14 (заліковий модуль №3) здійснюється у формі поточного тестування, усного опитування, виступу з доповідями.

### **Заключення**

Інтегрований висновок за дисципліною. Знання й уміння, які будуть використовуватись при вивченні інших дисциплін. Значення економічних знань для формування світогляду майбутнього фахівця.

## II. ЗАВДАННЯ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ.

### ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 1

ТЕМА: Аналіз особливостей стратегічного управління

#### НАВЧАЛЬНІ ПИТАННЯ:

1. Сутність та зміст понять «стратегія» та «стратегія управління».
2. Необхідність формування стратегічного мислення менеджерів.
3. Етапи розвитку стратегічного підходу до управління підприємством (історичний огляд).
4. Характеристика передумов застосування стратегічного управління на підприємствах.

#### Навчальний час – 4 годин

ТЕСТОВЕ ЗАВДАННЯ: (Виберіть вірну відповідь)

1. В чому полягають передумови розвитку стратегічного управління на Україні:
  - а) Процес глобалізації бізнесу, посилення інтеграційних процесів та зміна методів, систем та підходів до управління.
  - б) Процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідні для досягнення певної мети.
  - в) Процес планування, організації, мотивації.
  - г) Процес планування, організації, контролю та регулювання.
  - д) Процес зміни форм та методів господарювання.
2. Які фактори сприяли впровадженню довгострокового планування:
  - а) Високі темпи росту товарних ринків та відносно висока передбачуваність тенденцій розвитку бізнесу.
  - б) Підвищення процентної ставки.
  - в) Зниження податку на прибуток з капіталу.
  - г) Посилення втручання держави в діяльність бізнесу.
  - д) Підвищення податку на прибуток з капіталу.

3. Поясніть, що є метою стратегічного управління:

- а) Бажаний стан об'єкта управління в майбутньому.
- б) Досягнення запланованого рівня продуктивності праці.
- в) Виконання поставлених завдань.
- г) Зниження показників ефективності.
- д) Підвищення оплати праці працівникам.

4. Що характерно для стратегічного планування:

- а) Встановлення цілей та завдань розвитку об'єктів управління, визначення шляхів та засобів їхнього досягнення.
- б) Встановлення цілей організації.
- в) Встановлення способів і засобів виконання завдань.
- г) Вивчення майбутнього методом екстраполяції.
- д) Визначеність параметрів загального економічного розвитку.

5. Стратегічне управління передбачає:

- а) Визначення головних ринкових позицій на перспективу, виділення ресурсів, створення центрів керівництва кожною стратегічною ціллю та оцінка діяльності.
- б) Отримання максимального прибутку.
- в) Мінімізація витрат.
- г) Ліквідацію підприємства.
- д) Реорганізацію підприємства.

6. В чому полягає значення стратегічного управління для організації:

- а) Досягнення конкурентних переваг.
- б) Отримання максимального прибутку.
- в) Підвищення цін на продукцію.
- г) Зниження витрат виробництва.
- д) Поліпшення показників фінансової стійкості.

7. Що покладено в основу стратегічного управління:

- а) Стратегічні рішення.
- б) Поточні рішення.
- в) Короткострокові рішення.
- г) Місія підприємства
- д) Типи стратегічного управління.

## ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

### Завдання 1

На ринку є ряд фірм, які розробляють автомобілі (дивись таблицю)

Модель автомобіля	Параметри				
	максимальна швидкість, км/год	прес-тижність, умов. од.	безпека, умов. од.	вантажопідйомність, кг	ціна, тис. ДМ
БМВ 320	214	25	45	470	45
Ауді 80	190	20	35	460	35
Фольксваген «Венто»	198	15	30	505	31
Значущість показників на 100 ДМ	25	15	20	10	30

На основі зазначених характеристик моделей одного класу побудуйте радаграму потреб і визначте конкурентний статус фірми з позиції споживачів продукції.

Які заходи необхідно вжити фірмам, щоб поліпшити свою конкурентну позицію

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 2

ТЕМА: Аналіз процесу стратегічного управління

### НАВЧАЛЬНІ ПИТАННЯ:

1. Концептуальна схема стратегічного управління підприємством.
2. Стратегічне планування.
3. Зміна завдань управління підприємством.
4. Різноманітність підприємств.

5. Необхідність формування стратегічного мислення менеджерів.

### **Навчальний час – 4 годин**

ТЕСТОВЕ ЗАВДАННЯ: (Виберіть вірну відповідь)

1 Стратегічне управління передбачає:

- а) Визначення головних ринкових позицій на перспективу, виділення ресурсів, створення центрів керівництва кожною стратегічною ціллю та оцінка діяльності.
- б) Отримання максимального прибутку.
- в) Мінімізація витрат.
- г) Ліквідацію підприємства.
- д) Реорганізацію підприємства.

2. В чому полягає значення стратегічного управління для організації:

- а) Досягнення конкурентних переваг
- б) Отримання максимального прибутку
- в) Підвищення цін на продукцію
- г) Зниження витрат виробництва
- д) Поліпшення показників фінансової стійкості.

4. Що покладено в основу стратегічного управління:

- а) Стратегічні рішення.
- б) Поточні рішення.
- в) Короткострокові рішення.
- г) Місія підприємства
- д) Типи стратегічного управління.

3. Поясніть, що є метою стратегічного управління:

- а) Бажаний стан об'єкта управління в майбутньому.
- б) Досягнення запланованого рівня продуктивності праці.
- в) Виконання поставлених завдань.
- г) Зниження показників ефективності.
- д) Підвищення оплати праці працівникам.

5. Що характерно для стратегічного планування:

- а) Встановлення цілей та завдань розвитку об'єктів управління, визначення шляхів та засобів їхнього досягнення
- б) Встановлення цілей організації
- в) Встановлення способів і засобів виконання завдань
- г) Вивчення майбутнього методом екстраполяції
- д) Визначеність параметрів загального економічного розвитку

## ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

### Завдання 1

Портфель видів діяльності міжнародної фірми, яка випускає електронну апаратуру, включає 5 стратегічних одиниць бізнесу (СОБ) Дані про продаж цих СОБ та їх конкурентів наведено в таблиці.

Таблиця – Обсяги продажів СОБ фірми та їх конкурентів

СОБ	Продажі, млн. дол.	Продажі 3-х головних конкурентів, млн. дол.	Темп зростання ринку, %
А	1,0	1,4; 1,4; 1,0	15%
В	3,2	2,0; 1,7; 1,2	20%
С	3,8	3,0; 2,5; 2,3	7%
Д	6,5	4,0; 1,6; 1,4	4%
Е	0,7	3,0; 2,5; 2,0	3%
Усього:	15,2		

1. Розробіть стратегію для кожної СОБ.
2. Сформууйте портфель видів діяльності фірми.
3. Обґрунтуйте оптимальний варіант вибору стратегії.

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 3

ТЕМА: Виконання SWOT - аналізу

### НАВЧАЛЬНІ ПИТАННЯ:

1. Аналіз внутрішнього середовища організації.
2. SWOT - аналіз, як етап стратегічного планування.

3. Сутність SWOT – аналізу.

4. Аналіз сильних та слабких сторін організації, зовнішніх можливостей та загроз, що використовуються в SWOT – аналізі. 5. Складання матриці SWOT – аналізу.

### **Навчальний час – 4 годин**

ТЕСТОВЕ ЗАВДАННЯ: (Виберіть вірну відповідь)

1. Чим розрізняються STEP і SWOT аналізи:

- а) SWOT аналіз дозволяє синтезувати результати STEP- аналізу як зовнішнього, так і внутрішнього середовища організації;
- б) предметом SWOT- аналізу виступає як зовнішнє, так і внутрішнє середовище організації, а предметом STEP- аналізу – тільки її зовнішнє макросередовище;
- в) SWOT- аналіз є аналізом сил і слабкостей організації, а STEP- аналіз – її можливостей і зовнішніх загроз;
- г) STEP- аналіз – це різновид якісного, а SWOT – кількісного аналізу.

2. STEP – аналіз базується на:

- а) аналізі внутрішнього середовища організації;
- б) аналізі ринкового статусу організації;
- в) аналізі зовнішнього середовища організації;
- г) аналізі сильних і слабких сторін організації.

3. І. Ансофф сформулював п'ять ключових гіпотез стратегічного управління на XXI століття. Одна із них заперечує те, що якийсь один компонент управління є головною умовою успіху. Це твердження належить до:

- а) гіпотези багатоелементності;
- б) гіпотези про відповідність;
- в) гіпотези про відповідність;
- г) гіпотези про залежність від зовнішнього середовища.

4. Для оцінювання конкурентного положення за моделлю SPACE – аналізу використовуються наступні групи факторів.

- а) економічний потенціал; конкурентні переваги, привабливість галузі, стабільність середовища;
- б) ринкове положення, фінансовий стан, економічну ситуацію, конкуренцію;
- в) інвестиційну привабливість підприємства, ресурсний потенціал, фінансовий стан, економічну ситуацію;
- г) стабільність середовища, фінансовий стан, ринкове положення, конкурентні переваги.

## ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

### Завдання 1

Підприємство виготовляє вироби А, реалізуючи їх на зарубіжному ринку 400 виробів у місяць за ціною 25 ум. од. ( курс – 1 ум. од. - 8 грн.) Змінні витрати складають 150 грн./шт., постійні витрати підприємства 35000 грн. у місяць. Дайте відповідь на такі запитання:

а) начальник відділу маркетингу вважає, що збільшення витрат на рекламу на 10000 грн. у місяць здатне дати приріст щомісячної виручки від реалізації на 30000 грн.

Чи слід схвалити запропоновану стратегію просування товару?

б) заступник генерального директора з виробництва хотів би використати більш дешеві матеріали, які дозволять дати економію на змінних витратах по 25 грн. на кожну одиницю продукції. Але начальник відділу збуту вважає, що зниження якості виробів може призвести до зниження обсягу реалізації до 350 штук у місяць. Чи слід схвалити запропоновану стратегію зниження собівартості продукції?

в) начальник відділу маркетингу пропонує знизити ціну реалізації на 20 грн. і одночасно довести витрати на рекламу до 15000 грн. у місяць. Відділ маркетингу прогнозує у цьому випадку збільшення обсягу реалізації на 50%. Чи слід схвалити запропоновану цінову стратегію?

г) начальник відділу збуту прогнозує перевести своїх співробітників з окладів (сумарний місячний фонд оплати 600 грн) на комісійну винагороду 15 грн з кожного проданого виробу. Він упевнений, що обсяг продажу зросте на 15%. Чи слід схвалити таку стратегію?



## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 4

ТЕМА: Формування місії і цілі організації

### НАВЧАЛЬНІ ПИТАННЯ:

1. Сутність місії організації.
2. Складові місії організації.
3. Формулювання місії організації.
4. Роль, значення, сутність і місце цілі у стратегічному управлінні.
5. Вимоги до формування цілі організації .
6. Класифікація цілей. «дерево цілей підприємства».

**Навчальний час – 4 годин**

### ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ:

1. Дати визначення понять чи короткі відповіді на запитання:
  1. Місія організації – це...
  2. Цілі організації - це...
  3. Стратегія – це...
  4. SWOT-аналіз – це...
  5. Цільовий підхід – це...
  6. Мета в управлінні – це
  7. Філософія функціонування підприємства — це...
  8. Стратегічні цілі – це ...
  9. Довгострокові цілі- це...
  - 10.Короткострокові цілі- це...
  - 11.«Дерева цілей»- це...
  - 12.Вертикальна координація цілей – це...
2. Вставити пропущені слова, вирази, числа
  1. Цільове управління, — зазначає Дж. Морісей, — ... потребує яс-

ного і чіткого визначення \_\_\_\_\_ (одне слово )або бажаних \_\_\_\_\_ (одне слово)роботи

2. Визначення мети в управлінні — це логіко-аналітичний та емоційний процес, який має спиратися на \_\_\_\_\_ (два слова) , що допомагають вибрати характеристики загальної мети

3. Процес визначення мети в управлінні складається з послідовності \_\_\_\_\_ (число) взаємопов'язаних робіт, а саме \_\_\_\_\_

4. Правильно сформульовані цілі мають відповідати \_\_\_\_\_ (число)вимогам, а саме \_\_\_\_\_

5. Існують \_\_\_\_\_ (число) чітких правил вибору місії, а саме \_\_\_\_\_

6. Існує досить \_\_\_\_\_ (число)класифікаційних груп, які визначають цілі управління, а саме \_\_\_\_\_

### 3. Задача.

Підприємство має можливість укласти зовнішньоторговельний контракт, за яким у протягом. з України буде експортовано товар, витрати на виробництво якого становили 50 000 тис. грн. Валютна вартість контракту 6000 тис. дол. США. Покупцю може бути надано кредит на 3 роки на умовах його погашення рівними частинами, починаючи з першого після поставки товару року. Плата за кредит – 10 % річних. Отриману валюту можна продати на валютному аукціоні за 8 грн. за 1 дол. США. Ставку дисконту прийняти у розмірі 12 %. Визначити доцільність вибору стратегії.

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 5

ТЕМА: Види стратегій, порядок їх оцінки і вибору

### НАВЧАЛЬНІ ПИТАННЯ:

1. Стратегії за формою і змістом.
2. Види стратегій за різними класифікаційними ознаками.
3. Поняття стратегічної одиниці бізнесу і портфеля підприємства.
4. Критерії вибору стратегій.
5. Зміст і структура стратегічного плану.

6. Стратегічні плани, проекти та програми.

7. Система стратегічних, поточних та оперативних планів організації.

### **Навчальний час – 4 годин**

#### **ТЕСТОВЕ ЗАВДАННЯ: (Виберіть вірну відповідь)**

1. Основні характеристики цілей в стратегічному плануванні:

- а) вимірність, несуперечність, визначеність в термінах досягнення, реальність;
- б) вимірність, деталізованість, комплексність;
- в) вимірність і довготерміновість;
- г) стратегічний характер

2. Поясніть, що є метою стратегічного управління:

- а) Бажаний стан об'єкта управління в майбутньому.
- б) Досягнення запланованого рівня продуктивності праці.
- в) Виконання поставлених завдань.
- г) Зниження показників ефективності.
- д) Підвищення оплати праці працівникам.

3. Що характерно для стратегічного планування:

- а) Встановлення цілей та завдань розвитку об'єктів управління, визначення шляхів та засобів їхнього досягнення
- б) Встановлення цілей організації
- в) Встановлення способів і засобів виконання завдань
- г) Вивчення майбутнього методом екстраполяції
- д) Визначеність параметрів загального економічного розвитку

4. Стратегічне управління передбачає:

- а) Визначення головних ринкових позицій на перспективу, виділення ресурсів, створення центрів керівництва кожною стратегічною ціллю та оцінка діяльності.
- б) Отримання максимального прибутку.
- в) Мінімізація витрат.

- г) Ліквідацію підприємства.
- д) Реорганізацію підприємства.

5. В чому полягає значення стратегічного управління для організації:

- а) Досягнення конкурентних переваг
- б) Отримання максимального прибутку
- в) Підвищення цін на продукцію
- г) Зниження витрат виробництва
- д) Поліпшення показників фінансової стійкості.

6. Що покладено в основу стратегічного управління:

- а) Стратегічні рішення.
- б) Поточні рішення.
- в) Короткострокові рішення.
- г) Місія підприємства
- д) Типи стратегічного управління.

#### ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ:

Задача 1.

Підприємство має два альтернативних варіанти інвестиційних проектів – проект А і проект Б. Для оцінки ефективності цих проектів необхідно визначити очікувану суму чистої приведеної вартості. Дані, які характеризують ці проекти, наведені в таблиці.

Показник	Проект	
	А	Б
Обсяг інвестиційних коштів, тис. грн..	3500	3300
Період експлуатації інвестиційного проекту, роки	2	4
Сума грошового потоку тис. грн., всього	5000	6000
в тому числі:		
1-й рік	3000	1500
2-й рік	2000	1500
3-й рік	–	1500
4-й рік	–	1500

Примітка: Дисконтна ставка для проекту А – 10%, для проекту Б – 12%.

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 6

ТЕМА: Аналіз процесу виконання стратегій

### НАВЧАЛЬНІ ПИТАННЯ:

- 1.Облік і контроль у системі стратегічного управління.
2. Аналіз у системі стратегічного управління.
- 3.Види стратегічного контролю.
- 4.Порядок проведення стратегічного контролю

**Навчальний час – 4 годин**

### ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

1.Чи згодні Ви з таким твердженням? (ТАК, НІ)

1. *Формулювання стратегій є процесом, у ході якого керівники встановлюють місію, формують систему цілей, обирають стратегії, а також визначають усі складові (компоненти) процесу стратегічного управління.*

2. *Мета стратегічного планування — встановити певний порядок дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного підприємства.*

3. *Економічний аналіз можливостей еволюційного розвитку підприємства дає змогу розрахувати так звану нижню межу «стратегічної прогалини»*

4. *У ринковій економіці питання конкурентоспроможності є центральним, оскільки лише ті підприємства можуть існувати в економіці досить тривалий час, які дбають про рівень власної конкурентоспроможності.*

5. *Стратегічне планування* — це переважно централізоване планування, із залученням підрозділів, що розробляють стратегії власного розвитку.

6. *Стратегічна програма* — це координуючий документ, який є економічно та науково обґрунтованою системою пов'язаних між собою, і націлених на реалізацію конкретної комплексної мети соціально-економічних, науково-технічних та організаційно-господарських заходів, узгоджених за термінами, виконавцями (співвиконавцями) та забезпечених необхідними ресурсами.

7. *Проект* — одноразова сукупність цілей, стратегій, задач та дій, що має системні характеристики відносно взаємозв'язку ресурсів, послідовності виконання робіт і залучення спеціалістів певного профілю.

8. *Характеристики стратегічної програми* — це набір визначальних для певної програми кількісних та якісних ознак, особливостей, властивостей, що пов'язані з процесом досягнення цілей програми та оцінкою результатів її виконання

9. *Контактна інтеграція* — означає закупівлю у підприємства-постачальника або продаж більшої частини продукції фірми, в якій підприємство володіє певною часткою капіталу, наприклад, у вигляді акцій. Іноді цей вид інтеграції пов'язують із створенням спільних підприємств.

10 *«Квазіінтеграція»* здійснюється через укладання довгострокових договорів, які дають змогу формувати стабільні зв'язки між фірмами.

## 1. Ситуаційне завдання.

Компанія Microsoft, ринкова капіталізація якої досягла 60 мільярдів доларів, у 2000р. була самою дорогою компанією у світі. Її успіх був зумовлений лідерством на ринку комп'ютерного програмного забезпечення. Однак вже у 2009 р. у Microsoft виникла про-

блема: темпи зростання попиту на персональні комп'ютери, а отже, і на програмне забезпечення, різко скоротилися.

Білл Гейтс прийняв рішення про вихід на нові ринки. Одним із найбільш привабливих був ринок комп'ютерних ігор. Але лідерство у цій галузі утримував японський тріумвірат: Sony, Nintendo і Sega. Менеджери Microsoft залучили відомих розробників програмного продукту. Крім того, було значно поліпшено конструкцію ігрового пристрою. Microsoft також відрегулювала ланцюг поставок. Ця компанія знайшла способи задовольнити потреби розробників ігор, гравців (споживачів), виробників та дистриб'юторів.

Оцініть ситуацію і обґрунтуйте, чи є раціональним рішення, яке прийняли менеджери Microsoft з позиції довгострокової перспективи? Поясніть, які саме фактори визначають зростання конкурентоспроможності за реалізації стратегії, яку обрала ця компанія?

## ЛІТЕРАТУРА

1. Господарський кодекс України: Прийнятий Верховною Радою України 16 січня 2003// Все про бухгалтерський облік.-2003.- №85.
2. Ансофф И. Стратегическое управление/ И.Ансофф. – М.: Экономика, 1994. – 322 с.
3. Василенко В. О. Стратегічне управління: навч. посібник./ В. О. Васильченко, Т. І. Ткаченко – К.: ЦУЛ, 2003 – 396 с.
4. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навч. посібник. / А. П. Міщенко – К.: ЦУЛ, 2004 – 336 с.
5. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент: навч. Посібник В. Д. Немцов – К.: ТОВ УВПК «ЕксОб», 2001. – 560 с.
6. Соколов Ю.В. Стратегия предприятия и стратегический менеджмент: учебн. Пособие/Ю. В. Соколов . – Х.: ООО «Отлант», 2002. – 416 с.
7. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: ученик / А. А. Томсон. – М.: Банки и биржи ЮНИТИ, 1998. – 576 с.