

УДК 373.61:379.85

ББК 74.58

Ш 24

**Корпоративне управління в туристичній галузі:** навчально-методичний посібник для магістрів спеціальності 8.14010301 «Туризмознавство» / автор-упорядник В.В. Шикеринець. – Івано-Франківськ: Прикарпатський університет імені Василя Стефаника, 2012. – 44 с.

Рецензенти:

**Великочий В.С.**, д.і.н., професор, директор інституту Туризму Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника

**Дзвінчук Д.І.**, д.ф.н., професор, зав.кафедрою державного управління та місцевого самоврядування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу.

Затверджено Вченою радою інституту Туризму Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника

Протокол № 10 від «24» травня 2012 р.

## МЕТА І ЗАВДАННЯ КУРСУ

Корпоративне управління в туристичній галузі – дисципліна, яка є одним з основних розділів науки менеджменту. Даний курс пов'язаний з багатьма технологічними, економічними та управлінськими курсами, так як питання розробки і реалізації стратегії розвитку фірми носять комплексний характер.

Процес розробки та реалізації стратегії розпадається на багато конкурентноздатних дій та підходів до бізнесу, від яких залежить успішне управління фірмою.

В загальному змісті, стратегія – це план управління фірмою, що спрямований на закріплення її позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей. Це, по суті, підготовка до успішної діяльності підприємства в майбутньому. Підвалини майбутнього закладаються сьогодні через відповідну систему підготовки та перепідготовки управлінських кадрів, усього персоналу.

Головна мета курсу «Корпоративне управління в туристичній галузі» - засвоєння студентами сутності й особливостей стратегічного управління на підприємстві; закладення основи знань теоретико-методологічних аспектів та навичок практичного застосування прийомів і методів формулювання стратегій, розробки стратегічних планів, проектів і програм, створення системи стратегічного управління та забезпечення її ефективного функціонування у динамічному ринковому середовищі; ознайомлення з вітчизняним та зарубіжним досвідом застосування стратегічного менеджменту.

Менеджери повинні вміти розробляти стратегії, щоб визначити, в якому напрямку буде розвиватись компанія, і приймати обґрунтовані рішення при виборі способу дії. Вибір менеджерами конкретної стратегії означає, що із всіх можливих шляхів розвитку та способів дії, що відкриваються перед компанією, вирішено вибрати один напрямок, за яким вона буде розвиватись. Розробка стратегії є однією з головних функцій менеджменту. Тому студенти повинні вміти робити те, що в значній мірі впливає на благополуччя компанії:

- розробляти довгострокову стратегію розвитку ;
- розвивати конкурентноздатні та ефективні стратегічні дії та бізнес-підходи для подолання неприємностей і кризових ситуацій;

- вміти реалізувати вибраний план для досягнення поставлених результатів;
- оцінити виконану роботу, аналізувати ситуацію на ринку, вносити корективи у довгострокові основні напрями діяльності, в мету, стратегію чи її здійснення у світлі набутого досвіду, умов, що постійно змінюються, нових ідей, нових можливостей.

У полі зору управлінців має бути система інтересів держави, власників, правління, акціонерів, найманих працівників, місцевих органів влади. Головне, однак, те, що в стратегічному управлінні або виявляється цілковита бездарність керівника, або розкривається могутній, неперевершений, неповторний талант оригінальної особистості - стратега.

Предмет також містить елементи профорієнтаційної підготовки, що повинно допомогти майбутнім спеціалістам у пошуку власного напрямку в майбутній діяльності.

Після вивчення кожної теми передбачено семінарські заняття, які дають змогу студентам опрацювати та конкретно осмислити теоретичні питання, що вивчалися в лекційному курсі.

В результаті вивчення курсу студент повинен знати:

- сфери використання стратегічного менеджменту (СМ);
- відмінності концепцій СМ;
- основні методологічні підходи СМ;
- особливості використання СМ на підприємствах різних форм власності;
- практичні результати застосування СМ в організаціях України.

Студент повинен оволодіти:

- методами побудови технологічного процесу СМ;
- навичками побудови місії, цілей, стратегій та "стратегічного набору";
- основами формування стратегічних планів різного рівня в організаціях;
- навичками побудови ефективного діючого організаційного, фінансово-економічного, соціально-психологічного та інформаційно-аналітичного забезпечення СМ.

Поєднання теорії і практики стратегічного управління допоможе сформувати конкурентоспроможного фахівця, здатного вирішувати складні завдання розвитку як окремих організацій, так і економіки в цілому.

Формою підсумкового контролю знань є *іспит*.

**ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН І ЗМІСТ ПРОГРАМИ ЗА  
ТЕМАМИ**

№.№з/п	Тема, її зміст	Обсяг годин			Література	
		Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота	Порядковий номер	Сторінки
1	<p><b>Вступ.</b>                      Передумови розвитку стратегічного управління.                      Етапи розвитку корпоративного планування: бюджетування, довгострокове планування, стратегічне планування, стратегічний менеджмент.                      Сутність стратегічного менеджменту.                      Стратегічні рішення. Особливості стратегічних рішень.                      Вимоги до якості і ефективності стратегічних управлінських рішень. Їх класифікація.                      Забезпечення співставимості альтернативних варіантів управлінських рішень. Фактор часу. Фактор якості об'єкта. Фактор масштабу виробництва об'єкта. Фактор інфляції. Фактор ризику та невизначеності.</p>	2	-		2	6-19
					5	64-94
					7	26-41

**РОЗДІЛ 1. ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ.**

2	<p><b>КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПИТАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ.</b>                  Прибутковість компанії.                  Ріст. Вартість капіталу акціонерів.                  Задоволення потреб споживачів. Створення системи задач і показників.                  Розробка стратегії компанії.                  Напористість у реалізації стратегії.                  Основи організації. Співробітники. Стратегія. Системи. Лідер.</p>	2	2	2	1	14-542
3	<p><b>ОСНОВНІ СКЛАДОВІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.</b>                  Поняття стратегічної одиниці бізнесу (СОБ) і портфеля підприємства.                  Стадії структурного розвитку підприємства: проста, функціональна, дивізіональна.                  Основні етапи стратегічного менеджменту: аналіз, планування (вибору), реалізація прийнятого рішення.                  Місія і мета підприємства. Визначення місії компанії.</p>	2	-	2	2  4  6	20-39  11-31  19-28

**РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО  
СЕРЕДОВИЩА**

4	<p><b>КОНЦЕПЦІЯ ЖИТТЕВОГО ЦИКЛУ ТОВАРУ.</b>                  Формування структури системи стратегічного менеджменту. Життєвий цикл товару, виробничий цикл товару. Цикл прибутко-вості товару.                  Сучасна концепція управління життєвим циклом продукту. Проблеми ефективного планування продукту.                  Маркетингове планування ринку товарів і послуг.</p>	2	2	2	5	52-63
					3	279-327
5	<p><b>АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНИХ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.</b>                  Основні складові і типи зовнішнього середовища. Мета аналізу. Макро- і мікросередовище.                  SWOT-аналіз. Форма EFAS-аналізу. Методи реагування на зміни зовнішнього середовища.                  Основні типи зовнішнього середовища.                  Аналіз галузі. Основні показники аналізу галузі. Ріст галузі. Структура і масштаби конкуренції.                  Структура галузевих витрат. Система збуту</p>	4	4	2	2	39-65
					4	108-158 164-169
					5	114-170
					6	28-44
					7	64-95

	<p>продукції. Тенденції розвитку галузі. Ключові фактори успіху.</p> <p>Аналіз конкуренції. Закон конкуренції. Модель чистої конкуренції. Монополія.</p> <p>Конкурентноздатність та її визначення. Корисний ефект. Аналіз факторів ефективності нововведень. Аналіз факторів конкурентної переваги за Портером (стратегічні групи конкурентів М.Портера) Принцип національного ромба.</p> <p>Методи аналізу конкурентних переваг. ( SWOT, GAP, LOTS, PIMS, Мак-Кінсі та ін.)</p> <p>Конкурентоздатність країни.</p> <p>Конкурентоздатність галузей.</p> <p>Конкурентноздатність фірм.</p>					
6	<p><b>АНАЛІЗ СПОЖИВАЧІВ</b></p> <p><i>Сегментація ринку</i> Переваги сегментування ринку. Основи сегментування. Сегментація ринків споживання. Сегментування ділових ринків. Багаторівневе сегментування. Вимоги до методики сегментування. Мотивація споживачів</p>	2	2	2	1	93-133



	<p>(чому?), виявлення незадоволених дефіцитів і потреб.</p> <p><i>Динаміка цільових стратегій.</i> Вибір цільових сегментів ринку. Інноваційна сегментація. Сегментація у часі. Створення відрізняючих переваг. Інструменти диференціювання затрат.</p> <p><i>Стратегія позиціонування.</i></p> <p><i>Маркетинговий план.</i> Аналіз поточної ситуації. Маркетингові завдання. Макретинг-мікс. План дій. Бюджет.</p>					
7	<p>АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОЇ СИТУАЦІЇ.</p> <p>Базові показники оцінки ефективності діяльності підприємств. Методи управлінського аналізу. Визначення стратегічних ресурсів підприємства і сфер діяльності. Конкурентні переваги підприємства. Побудова профілю конкурентних переваг. Аналіз поточної діяльності підприємства. Сильні і слабкі сторони підприємства. Видимі ресурси або матеріальні активи. Нематеріальні активи. Стратегічна проблема. Стратегічний потенціал</p>	4	4	4	2	66-89
					6	44-74
					7	64-94

	<p>підприємства.</p> <p>Можливі підходи до визначення структури управлінського аналізу: система McKinsey, “ланцюг цінностей” Портера; методи just-in-time; підхід Омае.</p> <p>Проблеми управлінського аналізу, його місце в розробці стратегії підприємства.</p>					
8	<p>ПОРТФЕЛЬНИЙ АНАЛІЗ.</p> <p>Мета та основні етапи портфельного аналізу. Його переваги і недоліки. Концепція життєвого циклу товару. Портфельна матриця Бостонської Консалтингової групи, її модифікації. Матриця “екран бізнесу” McKinsey. Матриця фірми Arthur D. Little. Матриця Ансоффа і тривимірна схема Абеля. Діловий комплексний аналіз (база даних PIMS).</p>	2	4	2	2	90-124
					4	376-414

**РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ АЛЬТЕРНАТИВИ. ВИБІР  
СТРАТЕГІЙ.**

9	<p>СТРАТЕГІЯ ПОВЕДІНКИ ФІРМИ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ.</p> <p>Види стратегій фірми в залежності від рівня прийняття рішень, від позиції в циклі розвитку.</p> <p><i>Базові стратегії</i> конкуренції. Стратегія мінімізації витрат. Стратегія диференціації. Стратегія фокусування. Стратегія інновації.</p> <p><i>Корпоративні</i> (портфельні) стратегії: стратегія диферсифікації, стратегія відкачки капіталу та ліквідації, стратегія зміни курсу та реструктуризації. Стратегії сфери бізнесу.</p>	4	4	4		<p>6 74-102</p> <p>7 95-173</p>
	<p><i>Функціональні стратегії.</i></p> <p>Наступальні й оборонні стратегії</p> <p><i>Формування портфеля стратегій</i></p>					
10	<p>КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ.</p> <p>Визначення конкурентних переваг підприємства. Бізнес-стратегія.</p> <p>Конкурентні переваги на основі низьких затрат. Лідерство в витратах.</p>				<p>1</p> <p>2</p> <p>5</p> <p>6</p>	<p>183-219</p> <p>125-152</p> <p>171-222</p> <p>56-74</p>

<p>П'ять сил конкуренції М. Портера.</p>				7	75-94
<p>Диференціація продукції. Її можливості. Продуктова та сервісна диференціація. Диференціація персоналу, іміджу. Стратегія фокусування. Ринкова ніша. Стратегія першопрхідця. Необхідні ринкові умови та ризики. техноцентри та бізнес-інкубатори. Стратегія синергізму. Негативний синергічний ефект. Маркетингові сітки. Бізнес-план як форма представлення стратегії розвитку бізнес-одиниці. Загальна структура бізнес-плану. Помилки і помилки при складанні бізнес-плану.</p>				4	204-257

1	ДИВЕРСИФІКАЦІЯ.				2	153-177
1	<p>Мета і мотиви диверсифікації. Інтеграція і диверсифікація як форми реалізації корпоративної стратегії. Вертикальна інтеграція, сильні та слабкі сторони. Горизонтальна інтеграція. Незв'язана диверсифікація. Критерії диверсифікації.</p> <p>Основні форми об'єднань. Вертикальний комплекс: концерн, корпорація. Диверсифікована фірма, конгломерат. Фінансовий холдінг. Фінансово-промислова група. Спільне підприємство. Стратегічні альянси.</p> <p>Управління диверсифікованими підприємствами. Три рівні управління. Вигідність та збитки диверсифікації.</p>				4	325-371
1	ВИВЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ.	2	2	2	1	297-318
2	<p>ВИБІР СТРАТЕГІЇ.</p> <p>Стратегічна сегментація ринку.</p> <p>Стратегія ціноутворення. Види цін. Методи визначення цін. Розрахунок граничної (лімітної) ціни. Стратегія поведінки фірми на ринку. Визначення стратегії охоплення ринку. Вибір цільового сегменту ринку. Формування</p>					

	<p>стратегії розробок нових товарів. Вибір ресурсної стратегії.</p> <p>Вибір стратегії ціноутворення. Вибір методів і способів розповсюдження товарів. Формування стратегії стимулювання збуту товарів.</p> <p>Формування стратегії реклами товарів. Формування стратегії росту фірми.</p>					
1 3	<p>КІЛЬКІСНА ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ.</p> <p>Формула складних процентів. Метод розрахунку чистого приведенного ефекту (NVP). метод внутрішнього коефіцієнту віддачі (IRR). Період окупності (PP). індекс прибутковості (PI).</p> <p>Основи економічного обґрунтування управлінського рішення. Корисний ефект.</p>	2	2	2	6 5	134-138 105-114
<b>РОЗДІЛ 4. РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ТА КОНТРОЛЬ.</b>						
1 4	<p>СТРАТЕГІЧНІ АЛЬТЕРНАТИВИ ТА УМОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ.</p> <p>Визначення стратегічних альтернатив.</p> <p>Умови реалізації стратегії. Сім "S" фірми McKin-</p>				2 6 4	197-223 123-135 417-511

	<p>сеу. Управлінська структура підприємства. Системи маркетингу, виробництва, фінансів, інформаційні системи. Точка беззбитковості. Виробничий важіль (leverage). Планування реалізації стратегії. Середньострокове та поточне планування. Фінансова структура. Дохід від інвестицій, чистий прибуток.</p>					338-375
1 5	<p><b>СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛЬ</b> Суть та завдання стратегічного контролю. Види та принципи контролю. Контроль ходу реалізації стратегічного плану (стратегічний, тактичний, операційний). Критерії оцінки ефективності стратегії. Ключові фактори успіху. Умови реалізації стратегії: культура і персонал підприємства. Персонал і його кваліфікація.</p>				5	338-370

## ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

### Тема 1. СТРАТЕГІЧНІ УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ.

#### Практичне заняття № 1 (2 год.)

1. Сутність стратегічного менеджменту.
2. Стратегічні рішення. Особливості стратегічних рішень.
  1. Вимоги до якості та ефективності стратегічних управлінських рішень. Їх класифікація.
  2. Забезпечення співставимості альтернативних варіантів управлінських рішень.
  3. Фактор часу.
  4. Фактор якості об'єкта.
  5. Фактор масштабу виробництва об'єкта.
  6. Фактор інфляції.
  7. Врахування факторів ризику та невизначеності при прийнятті рішень.

#### Реферати:

1. Передумови розвитку стратегічного управління. Причини виникнення планомірно-ринкової системи.
2. Етапи розвитку корпоративного планування: бюджетування, довгострокове планування, стратегічне планування, стратегічний менеджмент.
3. Переваги та недоліки існуючих типів стратегічного управління.

#### Контрольні питання.

1. Які фактори мають вплив на якість управлінського рішення?
2. Якими параметрами характеризується якість управлінського рішення?
3. За якими факторами забезпечується співставимість рішення?
4. Чим відрізняється фактор часу від фактора інфляції?
5. Покажіть механізм врахування часу.
6. Назвіть види ризику та розкрийте їхню суть.
7. Чим відрізняється фактор масштабу від фактора освоєності продукції у серійному виробництві?



## **Тема 2: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПИТАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ.**

### **Практичне заняття № 2 (2 год.)**

1. Мета та успіх. Прибутковість компанії. Ріст.
2. Вартість капіталу акціонерів. Задоволення потреб споживачів. Інші цілі та задачі.
3. Цілі зацікавлених груп та фактори, що заважають їх досягненню. Акціонери. Менеджмент фірми. Споживачі. Кредитори.
4. Створення системи задач і показників. Розробка стратегії компанії. Розміщення ресурсів. Довгострокові конкурентні переваги.
5. Основи організації. Співробітники. Стратегія. Системи. Лідер.

### **Реферати.**

1. Концепції управління найбільш прийнятні для великих та малих підприємств.
2. Принципи управління П. Друкера, Г. Емерсона, А.Файоля, М.Вебера, Ф.Тейлора

### **Контрольні питання**

1. Назвіть основні етапи розвитку процесу планування в корпораціях.
2. Які сильні сторони і в чому обмеженість бюджетно-фінансових методів планування?
3. Чим відрізняються стратегічні рішення від інших типів рішень? Наведіть приклади стратегічних рішень із практики російських підприємств.
4. Які особливості управлінських задач вищого керівництва підприємства?
5. Чому отримання прибутку зовсім не є достатньою умовою процвітання компанії?
6. Виберіть для розгляду підприємство, з роботою якого Ви знайомі.
  - Класифікуйте його основні цілі та задачі за ступенем їх важливості.
  - В чому полягають ризики руху компанії на шляху до довгострокового успіху?

7. З якою метою використовується корпоративне кредо?
8. Виберіть для розгляду підприємство, з яким ви знайомі. Які основні зміни в оточуючому середовищі можуть загрожувати його стійкому становищу?

### **Тема 3: ОСНОВНІ СКЛАДОВІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.**

#### **Практичне заняття №2**

1. Поняття стратегічної одиниці бізнесу (СОБ) і портфеля підприємства.
2. Стадії структурного розвитку підприємства: проста, функціональна, дивізіональна.
3. Типи стратегій: корпоративна, ділова (стратегія бізнесу), функціональна.
4. Основні етапи стратегічного менеджменту: аналіз, планування (вибору), реалізація прийнятого рішення.
5. Визначення місії компанії.

#### **Реферат.**

1. Етапи процесу формування стратегії

#### **Контрольні питання.**

1. Назвіть стадії структурного розвитку підприємства.
2. Визначення стратегічної одиниці бізнесу.
3. Що таке місія підприємства? Наведіть приклади місій. Чи необхідною для компанії заява про місію?
4. Яка інформація необхідна для правильного формулювання стратегії?

### **Тема 4: КОНЦЕПЦІЯ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.**

#### **Практичне заняття № 4 (2 год.)**

1. Життєвий цикл товару.
2. Виробничий цикл товару.
3. Цикл прибутковості товару.

4. Сучасна концепція управління життєвим циклом туристичного продукту.
5. Проблеми ефективного планування туристичного продукту.
6. Маркетингове планування ринку туристських товарів.

#### **Реферат:**

1. Слабкі сторони концепції життєвого циклу товару.

#### **Контрольні питання**

1. Чому в структурі життєвого циклу товару не поєднані перша та остання стадії?
2. Чому першу стадію життєвого циклу товару правильніше називати "Стратегічний маркетинг", а не "маркетинг"?
3. Яка тенденція зміни тривалості життєвого циклу товару?
4. З яких основних фаз складається життєвий цикл товару?
5. Приведіть декілька прикладів товарів, період існування яких може бути описаний теорією життєвого циклу. Наведіть приклади товарів, для яких ця теорія не підходить. Чим пояснюються відмінності між ними?

### **Тема 5: ОЦІНКА Й АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.**

#### **Практичне заняття № 5,6 (4 год.)**

1. Структура і масштаби конкуренції. Стратегічні групи конкурентів.
2. Аналіз конкуренції. Закон конкуренції. Модель чистої конкуренції. Монополія.
3. Конкурентноздатність та її визначення.
4. Визначення корисного ефекту.
5. Аналіз факторів ефективності нововведень.
6. Аналіз факторів конкурентної переваги за Портером М. Принцип національного ромба.
7. Методи аналізу конкурентних переваг. (SWOT, GAP, LOTS, PIMS, Мак-Кінсі та ін.)
8. Конкурентноздатність галузей. Основні економічні показники галузі.

## Реферат.

### 1. Графічні способи аналізу

#### Контрольні питання

1. Що таке конкурентноздатність товару, технології, фірми, галузі?
2. Які особливості монополістичної конкуренції?
3. Чим відрізняється чиста конкуренція від олігополії?
4. В чому суть принципу дії закону конкуренції?
5. Назвіть три основні фактори конкурентноздатності.
6. В чому різниця понять “інвестиції” і “капітал”?
7. Перечисліть критерії оцінки привабливості і конкурентноздатності товару.
8. Які Ви знаєте фактори успіху нових товарів на ринках США, Японії?
9. Що таке конкурентна перевага?
10. Що таке детермінанти конкурентної переваги?
11. Перечисліть етапи аналізу конкурентних переваг.
12. Які сили мають вплив на конкуренцію в окремій галузі (за М.Портером)?
13. Дешевизна робочої сили належить до конкурентних переваг вищого чи нижчого порядку?
14. Яким чином “вузькі сегменти ринку” чи проблеми стимулюють створення конкурентної переваги?
15. Розкрийте особливості аналізу конкурентноздатності фірми за Ж.-Ж. Ламбенем.
16. В чому суть SWOT-аналізу?
17. Які тенденції розвитку українського ринку можна розглядати як можливості, а які – як загрози? Обґрунтуйте відповідь.
18. Назвіть фактори прибутковості за методом аналізу PIMS?
19. В чому суть методики аналізу конкурентноздатності за системою 111-555?

## **Тема 6 : АНАЛІЗ СПОЖИВАЧІВ**

### **Практичне заняття № 7(2 год.)**

1. Сегментація ринку (хто?). Переваги сегментування ринку.
2. Основи сегментування.
3. Сегментація ринків споживання. Сегментування ділових ринків. Багаторівневе сегментування.
4. Вимоги до методики сегментування.
5. Динаміка цільових стратегій. Вибір цільових сегментів ринку.
6. Інноваційна сегментація. Сегментація у часі.
7. Створення відрізняючих переваг. Інструменти диференціювання затрат.
8. Стратегія позиціонування.
9. Маркетинговий план. Аналіз поточної ситуації. Маркетингові завдання.
10. Макркетинг-мікс. План дій. Бюджет.

### **Контрольні питання.**

1. В чому полягають переваги розділу ринків на сегменти?
2. Які вимоги до методики сегментування?
3. Як відбувається диференціювання затрат?
4. Розкрийте суть стратегії позиціонування.
5. Що таке маркетинг-мікс?

## **Тема 7. АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОЇ СИТУАЦІЇ.**

### **Практичне заняття № 8 (4 год.)**

1. Базові показники оцінки ефективності діяльності підприємств.
2. Визначення стратегічних ресурсів підприємства і сфер діяльності.
3. Конкурентні переваги підприємства.
4. Аналіз поточної діяльності підприємства. Сильні і слабкі сторони підприємства.
5. Видимі ресурси або матеріальні активи. Нематеріальні активи.

### Практичне заняття №9 (2 год.)

1. Стратегічна проблема.
2. Стратегічний потенціал підприємства.
3. Методи управлінського аналізу.
4. Проблеми управлінського аналізу, його місце в розробці стратегії підприємства
5. Можливі підходи до визначення структури управлінського аналізу: система McKinsey, "ланцюг цінностей" Портера; методи just-in-time, підхід Омае.

### Контрольні питання

1. Які складові та показники використовуються при оцінці поточної стратегії?
2. Які показники характеризують ефективність діяльності фірми?
3. Визначіть мету і напрямок управлінського аналізу.
4. Проаналізуйте методи, що використовуються в управлінському аналізі.
5. Що таке стратегічна проблема? Обґрунтуйте відмінності між слабкими сторонами діяльності підприємства та його проблемами.
6. З якими стратегічними проблемами стикаються фірми?
7. В чому різниця між матеріальними та нематеріальними активами підприємства? Наведіть приклади таких активів.
8. Що дає "ланцюг цінностей" Портера для аналізу підприємства?
9. Поясніть суть системи McKinsey.
10. Які сфери діяльності підприємства потрібно аналізувати в першу чергу?
11. Розгляньте діяльність конкретних підприємств (можна використовувати газетні та журнальні матеріали) та визначте їх конкурентні переваги.
12. Що таке ключові фактори успіху і які їхні особливості в туризмі.

## Тема 8: ПОРТФЕЛЬНИЙ АНАЛІЗ

### Практичне заняття № 10 (2 год.)

1. Основні етапи портфельного аналізу. Його переваги і недоліки.
2. Портфельна матриця Бостонської Консалтингової групи, її модифікації.
3. Матриця “екран бізнесу” McKincey.
4. Матриця фірми Arthur D. Little. Матриця Ансоффа і тривимірна схема Абеля.
5. Діловий комплексний аналіз (база даних PIMS).

### Реферат

1. Матричні методи портфельного аналізу.

### Контрольні питання.

1. Для чого призначений портфельний аналіз?
2. Опишіть основні стратегії портфельної матриці Бостонської консультативної групи (ріст/доля ринку).
3. В чому суть модифікації Бостонської матриці? Недоліки і переваги.
4. Чи є матриця McKincey-General Electric (привабливість галузі/позиція в конкуренції) більш складним варіантом матриці БКГ? Якщо ні, то чому?
5. Проаналізуйте основні теоретичні посилання матриці фірми Arthur D. Little (життєвого циклу).
6. Опишіть базові стратегії росту за І.Ансоффом стосовно до підприємств різних галузей (меблева фабрика, універсальний магазин, комерційний банк).
7. Опишіть родину продукції українського підприємства та оцініть перспективність його номенклатурного портфеля.
8. Побудуйте матрицю McKincey-General Electric (привабливість галузі/позиція в конкуренції) для однієї з українських фірм.

## Тема 9: СТРАТЕГІЇ ПОВЕДІНКИ ФІРМИ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ.

### Практичне заняття №11,12 (2 год.)

1. *Базові стратегії* конкуренції.
  - Стратегія мінімізації витрат.
  - Стратегія диференціації.
  - Стратегія фокусування.
  - Стратегія інновації.
2. *Корпоративні* (портфельні) стратегії. Стратегія диверсифікації
  - Стратегія відкачки капіталу та ліквідації.
  - Стратегія зміни курсу та реструктуризації.
  - Стратегії сфери бізнесу.
3. *Функціональні стратегії*.  
Наступальні й оборонні стратегії
4. *Формування портфеля стратегій*

### Реферати

1. Стратегія оборони: дії проти наступу конкурентів.
2. Стратегія виживання: напрями дій.
3. Стратегії для слабкого бізнесу.
4. Стратегія стабілізації.
5. Стратегія відновлення.
6. Стратегія розвитку фірми.
7. Альтернативні стратегії розвитку.
8. Стратегія лідера: переваги та недоліки.
9. Основні типи стратегії наступу.
10. Стратегія наступу: об'єкти атаки та види конкурентних переваг.
11. Стратегія реструктуризації.
12. Ділова стратегія фірми.
13. Функціональна стратегія фірми.
14. Фінансова стратегія фірми.
15. Маркетингова стратегія фірми.
16. Захисна стратегія.
17. Стратегія зростання.
18. Стратегія використання слабких сторін конкурента.
19. Стратегія випереджувальних ударів.



### **Контрольні питання.**

1. Які види стратегій фірм існують? За якими ознаками їх розрізняють?
2. Які стратегії використовуються на різних стадіях життєвого циклу організації?
3. Які стратегії належать до базових в умовах конкуренції?
4. В чому полягають переваги та обмеження стратегії мінімізації витрат?
5. Чим відрізняється стратегія диференціації? Які існують її різновиди?
6. В чому суть та відмінність стратегії фокусування від стратегії інновації?
7. Чим характеризуються портфельні стратегії?
8. Які існують функціональні стратегії? Які умови використання наступальних та оборонних стратегій?
9. Чим відрізняються стратегії організацій, що займають різні галузеві позиції?
10. Як формується портфель стратегій?

### **Тема 10: КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ**

#### **Практичне заняття №13 (2 год.)**

1. Визначення конкурентних переваг підприємства.
2. Бізнес-стратегія.
3. Конкурентні переваги на основі низьких затрат. Лідерство у витратах.
4. П'ять сил конкуренції М. Портера.
5. Диференціація продукції. Її можливості. Продуктова та сервісна диференціація. Диференціація персоналу, іміджу.
6. Стратегія фокусування. Ринкова ніша.
7. Стратегія першопрохідця. необхідні ринкові умови та ризики. техноцентри та бізнес-інкубатори.
8. Стратегія синергізму. Негативний синергічний ефект. Маркетингові сітки.
9. Бізнес-план як форма представлення стратегії розвитку бізнес-одиниці. Загальна структура бізнес-плану. Помилки і похибки при складанні бізнес-плану.

### **Контрольні питання**

1. Назвіть п'ять сил конкуренції за Портером.
2. Що таке стратегія фокусування?
3. Розкрийте суть стратегії синергізму.
4. Перечисліть складові пункти бізнес-плану.

## **Тема 11: ДИВЕРСИФІКАЦІЯ**

### **Практичне заняття № 14 (2 год.)**

1. Інтеграція і диверсифікація як форми реалізації корпоративної стратегії.
2. Вертикальна інтеграція, сильні та слабкі сторони. Горизонтальна інтеграція.
3. Незв'язана диверсифікація. Критерії диверсифікації.
4. Конгломератна та концентрична диверсифікація. Злиття компаній. Створення спільних підприємств.
5. Управління диверсифікованими підприємствами. Три рівні управління.
6. Вигідність та збитки диверсифікації.

### **Реферати.**

1. Види стратегій диверсифікації.
2. Переваги та збитки диверсифікації.
3. Основні форми об'єднань. Вертикальний комплекс: концерн, корпорація. Диверсифікована фірма, конгломерат. Фінансовий холдінг. Фінансово-промислова група. Спільне підприємство. Стратегічні альянси.

### **Контрольні питання.**

1. Чим відрізняється вертикальна інтеграція від диверсифікації?
2. Які причини змушують підприємство займатись диверсифікацією? Коли диверсифікація є виправданою?
3. В чому позитивні сторони диверсифікації?
4. Приведіть приклади вертикальної і горизонтальної інтеграції.
5. До якого типу диверсифікації належать фінансово-промислові групи?

6. Проаналізуйте можливі форми господарських об'єднань. Наведіть приклади.
7. Розробіть стратегію диверсифікації для фірми, що освоїла певну ринкову нішу і володіє сильною торговельною маркою на ринку певної продукції. Запропонуйте різноманітні шляхи диверсифікації з врахуванням можливостей синергізму та існуючих ризиків.

## **ТЕМА 12: ВИВЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ. ВИБІР СТРАТЕГІЇ**

### **Практичне заняття № 15 (2 год.)**

1. Стратегічна сегментація ринку.
2. Стратегія ціноутворення.
3. Види цін.
4. Методи визначення цін. Розрахунок граничної (лімітної) ціни.
5. Стратегія поведінки фірми на ринку. Визначення стратегії охоплення ринку. Вибір цільового сегменту ринку.
6. Формування стратегії розробок нових товарів.
7. Вибір ресурсної стратегії.
8. Вибір стратегії ціноутворення.
9. Вибір методів і способів розповсюдження товарів.
10. Формування стратегії стимулювання збуту товарів.
11. Формування стратегії реклами товарів.
12. Формування стратегії росту фірми.

### **Контрольні питання**

1. В чому полягають переваги розподілу ринку на сегменти?
2. Як ціни поділяються ціни за видами?
3. Як розраховується гранична ціна товару (послуги)?
4. В чому суть стратегії ресурсозбереження?
5. Назвіть види показників ресурсоємності товару.
6. В чому полягають різноманітні підходи до інноваційної діяльності?
7. Якими перевагами володіють інноваційні компанії?
8. В чому суть стратегії збуту підприємства? Як відбувається управління збутом?

9. Що таке рекламне планування? Опишіть заходи по просуванню товару на ринок.

### **Тема 13. КІЛЬКІСНА ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ**

#### **Практичне заняття № 16 (2 год.)**

1. Формула складних процентів.
2. Метод розрахунку чистого приведеного ефекту (NVP).
3. Метод внутрішнього коефіцієнта віддачі (IRR).
4. Період окупності (PP).
5. Індекс прибутковості (PI).
6. Основи економічного обґрунтування управлінського рішення.
7. Корисний ефект.

#### **Контрольні питання**

1. Як оцінити і вибрати стратегію підприємства?
2. В чому полягає фінансова оцінка стратегічного плану, який реалізує стратегію.
3. Як визначається показник стабільності підприємства?
4. Що таке корисний ефект?

### **Тема 14. СТРАТЕГІЧНІ АЛЬТЕРНАТИВИ ТА УМОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ**

#### **Практичне заняття № 17 (2 год.)**

1. Визначення стратегічних альтернатив.
2. Умови реалізації стратегії.
3. Сім "S" фірми McKinsey.
4. Управлінська структура підприємства. Системи маркетингу, виробництва, фінансів, інформаційні системи.
5. Точка безбитковості. Виробничий важіль (leverage).
6. Планування реалізації стратегії. Середньострокове та поточне планування.
7. Фінансова структура. Дохід від інвестицій, чистий прибуток.

### **Контрольні питання**

1. Вкажіть основні фактори успішної реалізації стратегії підприємства.
2. Яка роль аналізу точки беззбитковості у виробництві нового продукту?
3. Як використовується в стратегічному плануванні поняття "Виробничий важіль"?
4. Покажіть на прикладах, що організаційна структура підприємства може виступати як сильна або слабка його сторона.
5. Дайте визначення корпоративної культури.
6. Яке значення має бюджетування для оцінки реалізованості стратегії?

### **Тема 15: СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛЬ** **Практичне заняття №18 (2 год.)**

1. Суть та завдання стратегічного контролю. Види та принципи контролю.
2. Контроль ходу реалізації стратегічного плану (стратегічний, тактичний, операційний).
3. Критерії оцінки ефективності стратегії.
4. Ключові фактори успіху.
5. Умови реалізації стратегії: культура і персонал підприємства. Персонал і його кваліфікація

### **Контрольні питання**

1. Вкажіть принципи стратегічного контролю.
2. Які умови успішної реалізації стратегії фірми?
3. Як впливає організаційна структура управління фірмою на реалізацію стратегії?
4. Які види структур в туристичному бізнесі найбільш перспективні?
5. Що розуміють під організаційною культурою фірми, чим вона визначається?
6. Яка роль менеджерів різних рівнів управління в реалізації стратегії фірми?

## ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

№  т е м и	Питання	Література		Фо р м а з ві т н о с ті	Тер- мін зві- тно- сті
		Порядко- вий но- мер	Сторінки		
1	Наукові підходи до вивчення менеджменту	5	13-51	опи- ту- ван- ня	1 тиж- день
2	Передумови розвитку стратегічного управління. Етапи розвитку корпоративного планування	2	6-20	Ре- фе- рат	2 тиж- день
3	Етапи процесу формування стратегії			Ре- фе- рат	4 тиж- день
4	Проблеми ефективного планування туристичного продукту. Слабкі сторони концепції життєвого циклу товару.	3	279-308	Ре- фе- рат	6 тиж- день
5	Аналіз зовнішнього середовища підприємства.			Те- сту- ван- ня	8 тиж- день
5	Графічні способи аналізу.			Ре- фе- ра- ти	8 ти- ждень
8	Матричні інструменти стратегічного аналізу			ре- фе- рат	10 тиж- день
9	Стратегії поведінки фірми в			Ре	12

	умовах конкуренції			фе- ра- ти	тиж- день
11	Види стратегій диверсифікації			Ре фе- рат	14 тиж- день
14	Проблеми управління технологічними інноваціями в туризмі	3	333- 417	Ре фе- рат	16 тиж- день

## **МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ І ТЕМАТИКА КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ ДЛЯ СТУДЕНТІВ-ЗАОЧНИКІВ.**

### *1. Методичні вказівки*

Програмою предмету “Стратегічний менеджмент” передбачено виявлення загальнотеоретичних основ стратегічного управління, які необхідні для підготовки менеджерів економічних служб підприємств, фірм, організацій незалежно від їх власності та підпорядкування.

Мета дисципліни: дати студентам уявлення про загальнотеоретичні основи стратегічного управління, про місце стратегічного планування в системі управління підприємством, ознайомлення з сучасним станом та напрямками розвитку методики розробки стратегії підприємства.

Для цього протягом вивчення курсу, студентам рекомендується виконати контрольну роботу.

На основі теоретичного вивчення проблем стратегічного управління підприємством, над якими працює студент, дати відповіді на питання, передбачені конкретним варіантом програми.

#### *1.1. Структура контрольної роботи*

Контрольна робота передбачає три теоретичні питання, кожне з яких є самостійним. Розуміння теоретичного матеріалу повинно бути підкріплено практичними прикладами роботи підприємств як Івано-Франківського регіону, так і України в цілому, а також використаний зарубіжний досвід. Крім того, контрольна робота передбачає виконання практичного завдання.

Слід ознайомитись із змістом трьох питань, вивчити необхідний для виконання роботи теоретичний матеріал, користуючись рекомендованою, самостійно підбраною спеціальною, а також додатковою літературою.

### **1.2. Порядок вибору тем контрольної роботи.**

Студент отримує питання контрольної роботи згідно розробленої тематики контрольних робіт з предмету "Стратегічне управління" згідно номера студента в журналі відвідування за такою схемою:

**Таблиця. Визначення варіанту контрольної роботи для студентів-заочників**

<i>№ студента</i>	№ теоретичних питань	№ практичних питань	<i>№ студента в журналі</i>	№ теоретичних питань	№ практичних питань
1	<b>1,31,61</b>	5	16	<b>16,46,76</b>	10
2	<b>2,32,62</b>	6	17	<b>17,47,77</b>	9
3	<b>3,33,63</b>	7	18	<b>18,48,78</b>	8
4	<b>4,34,64</b>	8	19	<b>19,49,79</b>	7
5	<b>5,35,65</b>	9	20	<b>20,50,80</b>	6
6	<b>6,36,66</b>	10	21	<b>21,51,81</b>	5
7	<b>7,37,67</b>	4	22	<b>22,52,82</b>	4
8	<b>8,38,68</b>	3	23	<b>23,53,83</b>	3
9	<b>9,39,69</b>	2	24	<b>24,54,84</b>	2
10	<b>10,40,70</b>	1	25	<b>25,55,85</b>	1
11	<b>11,41,71</b>	6	26	<b>26,56,86</b>	5
12	<b>12,42,72</b>	7	27	<b>27,57,87</b>	4
13	<b>13,43,73</b>	8	28	<b>28,58,88</b>	3
14	<b>14,44,74</b>	9	29	<b>29,59,89</b>	2
15	<b>15,45,75</b>	10	30	<b>30,60,90</b>	1



### *1.3. Тематика контрольних робіт.*

#### *Теоретичні питання до контрольної роботи*

1. Причини виникнення планомірно ринкової системи.
2. Причини занепаду централізованої системи планування.
3. Ринкова, соціально-ринкова та змішана економіка.
4. Моделі систем управління, планування та організації фірм (7 "S", 7 "K").
5. Принципи управління Ф.Тейлора, А.Файоля, Г.Емерсона, М.Вебера, П.Друкера.
6. Переваги та недоліки існуючих типів стратегічного управління.
7. Характеристика ризиків стратегій матриці М.Портера.
8. Етапи процесу формування стратегії.
9. Економічний, політико-соціальний та організаційний аспекти формування стратегії.
10. Модель діяльності консультативної фірми "Мак-Кінсі"
11. Стратегічний аналіз на підприємстві, його суть, необхідність та потреба в ньому.
12. Модель галузевої конкуренції, що будується на підході М.Портера.
13. Оцінка впливу позитивних можливостей на підприємстві та ймовірність їх використання.
14. Оцінка впливу загроз та ймовірність їх дій.
15. Аналіз внутрішнього стану підприємства.
16. Діагностика рівня конкурентоспроможності підприємства.
17. Оцінка конкурентоспроможності окремих видів продукції підприємства.
18. Сутність SWOT-аналізу.
19. Як SWOT-аналіз впливає на зміст процесу стратегічного управління?
20. Місія організації.
21. Цілі організації: визначення, значення, зміст, принципи формування.
22. "Дерево цілей" підприємства.
23. Цілі довгострокового планування.
24. Стратегія оборони: дії проти наступу конкурентів.
25. Стратегія виживання: напрямки дій.
26. Стратегії для слабого бізнесу.

27. Стратегія стабілізації.
28. Стратегія відновлення.
29. Стратегія розвитку фірми.
30. Альтернативні стратегії розвитку.
31. Стратегія лідера: переваги та недоліки.
32. Основні типи стратегії наступу.
33. Стратегія наступу: об'єкти атаки та види конкурентних переваг.
34. Стратегія реструктуризації.
35. Види стратегій диверсифікації.
36. Ділова стратегія фірми.
37. Функціональна стратегія фірми.
38. Фінансова стратегія фірми.
39. Маркетингова стратегія фірми.
40. Захисна стратегія.
41. Стратегія стабілізації.
42. Стратегія зростання.
43. Стратегія лідера.
44. Стратегія використання слабких сторін конкурента.
45. Стратегія випереджувальних ударів.
46. Класифікація ризиків.
47. Прийняття рішень щодо коригування стратегії.
48. Стратегія реструктуризації.
49. Види стратегій диверсифікації.
50. Базові стратегії реструктуризації.
51. Матриця конкуренції за М.Портером.
52. Напрямки та фактори досягнення конкурентних переваг низьких витрат.
53. Управління витратами фірми.
54. Стратегія диференціації: підвищення результативності використання товару та задоволення потреб споживача.
55. Доцільність впровадження сфокусованої та сегментної стратегії.
56. Стратегія маркетингу.
57. Стратегія розвитку та досліджень (НДДКР).
58. Кадрова стратегія.
59. Фінансова стратегія.
60. Стратегія та ключові фактори управління фірмою.
61. Критерії ефективності стратегії.
62. Критерії стратегічного успіху.

63. Стратегія оборони проти наступу конкурентів.
64. Стратегія оборони: тиск на конкурентів.
65. Стратегія виживання.
66. Фази здійснення стратегії стабілізації.
67. Стратегія відновлення.
68. Стратегія зростання: стратегія лідера.
69. Стратегія зростання: стратегія використання слабких сторін конкурента.
70. Стратегія зростання: стратегія захоплення вільного простору.
71. Стратегія зростання: стратегія випереджувальних ударів.
72. Стратегічне лідерство. Стратегії лідерів в галузі.
73. Стратегії в галузях на стадії спаду.
74. Конфліктні мотиви.
75. Методи управління персоналом організації.
76. Механізм реалізації принципів організації контролю.
77. Методи оцінки діяльності управлінського персоналу.
78. Стратегія диверсифікації.
79. Стратегія зниження собівартості.
80. Стратегія концентрації.
81. Основні етапи портфельного аналізу. Його переваги і недоліки.
82. Портфельна матриця Бостонської Консалтингової групи "Зростання ринку - частка ринку", її модифікації.
83. Матриця "екран бізнесу" McKinsey.
84. Матриця фірми Arthur D. Little.
85. Матриця І.Ансоффа "Продукт - ринок" і тривимірна схема Абеля.
86. Бізнес-план як форма представлення стратегії розвитку бізнес-одиниці. Загальна структура бізнес-плану. Помилки і похибки при складанні бізнес-плану.
87. Критерії стратегічного успіху.
88. Стратегічне та оперативне управління на підприємстві.
89. Бюджет та стратегія. Розподіл ресурсів корпорації.
90. Реінжинірінг бізнес-процесів та стратегія.

## Практичні завдання до контрольної роботи

### Задача №1

Підприємство випускає продукцію "А" і "В" ( див. таблицю). Визначити :

- а) приведені до кінця 1996 р. ціни по продукції "А" і "В"; ( $P_1$ ,  $P_2$ )
- б) об'єм продаж в 1995 р. по цінах на кінець 1996 р. ( $V_1$ ,  $V_2$ );
- в) середній індекс інфляції по продукції фірми ( $J_{cp}$ ).

Показники	Їх значення
1. Кількість реалізованої продукції "А" протягом 1995 р., шт	1200
2. Кількість реалізованої продукції "В" протягом 1995 р., шт.	110
3. Ціна (в середньому за рік) одиниці продукції "А" в 1995 р., у.о.	150
4. Ціна (в середньому за рік) одиниці продукції "В" в 1995 р., у.о.	470
5. Індекс інфляції по продукції "А" в середньому за 1996 р.	1.25
6. Індекс інфляції по продукції "В" в середньому за 1996 р.	1.18

Формула для обчислень:  $J_{cp} = \frac{N_1 \cdot P_1 \cdot J_1 + N_2 \cdot P_2 \cdot J_2}{N_1 \cdot P_1 + N_2 \cdot P_2}$  - середній індекс інфляції,  
 де  $N$  - кількість реалізованої продукції;  
 $P$  - приведені до кінця очікуваного терміну (1996 р.) ціни продукції;  
 $J$  - індекс інфляції по певному виду продукції.

### Задача №2

Існує три варіанти інвестицій в будівництво готелю (об'єкту) при ставці накопичення ( $r$ ) 0,1.

$Z_n$  - номінальні затрати, у.о.  $Z_n$  - затрати приведені до майбутнього періоду, у.о.

Варіанти інвестицій	Роки вкладання інвестицій								Сумарні інвестицій	
	1998		1999		2000		2001-пуск			
	$Z_n$	$Z_p$	$Z_n$	$Z_p$	$Z_n$	$Z_p$	$Z_n$	$Z_p$	$Z_n$	$Z_p$
A	50		50		50		50		200	
B	-		50		50		100		200	
C	-		-		50		150		200	

Який з варіантів інвестиції є найбільш ефективним?

Заповнити таблицю. Всі затрати привести до одного року. Скопіювати формулю

$$Z_n = Z_n \cdot (1+r)^n$$

### Задача №3

Існує проект інвестування коштів в готельний сервіс. Планується вкласти 100 тис. грн. під 10%. Ця інвестиція генеруватиме річні доходи протягом 4 років в таких розмірах  $P_1 = 15\ 000$  грн.,  $P_2 = 25\ 000$  грн.,  $P_3 = 50\ 000$  грн.,  $P_4 = 75\ 000$  грн.

Визначити чистий приведений ефект ( $NPV$ ) і за визначеним результатом проект ухвалити або відхилити.

$$NPV = \sum_{n=1}^4 \frac{P_n}{(1+r)^n} - IC, \text{ де}$$

$r$  - дисконтна ставка, в долях одиниць

$IC$  - сума інвестиції

При  $NPV > 0$  план потрібно прийняти;

$NPV < 0$  план потрібно відхилити;

$NPV = 0$  план є ані прибутковим, ані збитковим.

### Задача №4

Виберіть для розгляду підприємство, з роботою якого ви знайомі.

□Класифікуйте його основні цілі і задачі за ступенем їх важливості.

□ В чому полягають ризики руху компанії на шляху до довгострокового успіху?

□ Розгляньте діяльність конкретних російських підприємств (можливе використання газетних та журнальних матеріалів) та визначте їх конкурентні переваги. Вкажіть основні способи, за допомогою яких фірма набуває конкурентних переваг.

### Задача №5

Побудуйте матрицю Мак-Кінсі "привабливість галузі-конкурентоздатність підприємства" для однієї з українських фірм.

### Задача №6

Портфель видів діяльності виробника електронної апаратури виробничого призначення включає 5 стратегічних бізнес-одиниць. Дані про продажі цих СОБ та їх конкурентів приведені в таблиці

СОБ	Продажі, млн. шт.	Число конкурентів, конкурентів	Продажі трьох основних	Темп росту ринку, %
<i>A</i>	1.0	7	1.4 / 1.4 / 1.0	15
<i>B</i>	3.2	18	3.2 / 3.2 / 2.0	20
<i>C</i>	3.8	12	3.8 / 3.0 / 2.5	7
<i>D</i>	6.5	5	6.5 / 1.6 / 1.4	4
<i>E</i>	0.7	9	3.0 / 2.5 / 2.0	4

Проаналізуйте портфель підприємства методом БКГ і дайте свою оцінку його стану. Що можна рекомендувати за результатами вашого аналізу? Яку стратегію слід вибрати для кожної СОБ? Назвіть умови, виконання яких необхідне для використання матриці БКГ?

### Задача №7

Розробіть стратегію диверсифікації для фірми, що освоїла технологію закупки сировини і виробництва шоколаду, і яка володіє сильною торговою маркою на ринку солодощів і кондитерських виробів. Запропонуйте різні шляхи диверсифікації із врахуванням можливостей синергізму та існуючих ризиків.

### **Задача №8**

Конкуренція, що постійно загострюється привела до того, що компанія-виробник товарів виробничого значення змушена постійно знижувати ціни. Запропонуйте декілька можливих способів збереження цін на попередньому рівні.

### **Задача № 9**

В ціні товару змінні витрати складають 50 %, а чистий прибуток - 5 %.

- Який буде ефект збільшення ціни на 5 %, при умові що
- а) об'єм продаж не змінився;
  - б) об'єм продаж знизився на 10 %?

- Який буде ефект зниження ціни на 5 % при умові що
- а) об'єм продаж не змінився;
  - б) об'єм продаж підвищився на 10 %?

### **Задача №10**

Об'єм чистого прибутку компанії складає 10 млн. у.о., продаж - 130 у.о., змінних витрат - 52 млн. у.о., поточних активів - 5 млн. у.о., важко реалізованих активів - 60 млн. у.о. і акціонерного капіталу - 30 млн. у.о. Розгляньте основне рівняння фінансового планування для цієї компанії. Оцініть ефект зниження витрат на 4%, збільшення об'єму продаж на 4 % і підвищення цін на 4 %.

### **1.4. Оформлення і здача роботи**

Контрольну роботу необхідно виконувати в окремому зошиті акуратно, без помилок.

Робота повинна бути здана на кафедру за 10 днів до початку екзаменаційної сесії. Контрольні роботи, які подаються після встановленого терміну, кафедра для рецензування не приймає

Протягом 10 днів після здачі роботи студентом на кафедру викладач перевіряє контрольну роботу та оформляє рецензію. При виявленні недоліків робота не зараховується і направляється на доопрацювання.

До початку екзаменаційної сесії контрольна робота повинна бути зарахована. Якщо робота не зарахована, до екзаменаційної сесії студент не допускається.

При написанні контрольної роботи студент повинен вказувати літературу, яку використано при висвітленні даного пи-

тання. в кінці роботи записується список використаної літератури.

Виконані на належному рівні контрольні роботи після їх рецензування допускаються до захисту.



## **КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ЗНАТЬ СТУДЕНТІВ.**

Оцінювання знань, умінь і навичок студентів з дисципліни враховує види занять, передбачених планом зі спеціальності 7.050201 "Менеджмент організацій", який передбачає лекційні, семінарські та практичні заняття, а також самостійну роботу і виконання індивідуальних занять. Перевірка та оцінювання знань студентів може проводитись кількома методами:

А. Оцінювання знань студентів під час семінарських і практичних занять.

Б. Виконання домашніх завдань.

В. Проведення проміжних тестів.

Г. Проведення підсумкового письмового іспиту.

**А. Оцінювання знань студентів під час семінарських і практичних занять** проводиться ( за 5-ти бальною шкалою) за такими критеріями:

1) розуміння, ступінь засвоєння теорії та методології проблем, що розглядаються;

2) ступінь засвоєння фактичного матеріалу курсу;

3) обізнаність з основною (обов'язковою) та додатковою літературою, а також із сучасною вітчизняною та зарубіжною літературою з питань, що розглядаються.

4) уміння поєднувати теорію з практикою при розгляді виробничих ситуацій (кейсів), розв'язання задач, проведенні розрахунків тощо при виконанні завдань, винесених на розгляд в аудиторії;

5) логіка, структура, стиль викладу матеріалу при виступах в аудиторії, вміння захищати свою позицію та здійснювати узагальнення інформації, отриманої з доповідей інших осіб.

Оцінка "відмінно" може бути отримана студентом за відповідності його участі в аудиторних заняттях усім п'яти зазначеним критеріям. Відсутність тієї або іншої складової знижує оцінку на відповідну кількість балів.

**Б. Виконання домашніх завдань** є невід'ємною частиною засвоєння курсу. Домашні завдання передбачають:

1) виконання розрахункових задач;

2) підготовку рефератів;

3) підготовку кейсів;

4) письмовий розгляд кейсів;

5) виконання індивідуальних завдань.

- оцінка "відмінно" - 90-100 балів;
- оцінка "добре" - 70-85 балів;
- оцінка "задовільно" - 50-65 балів;
- оцінка "незадовільно" - менше ніж 50 балів.

Оцінка "відмінно". На "відмінно" необхідно дати повністю відповідь на два теоретичні запитання і правильно розв'язати задачу з поясненнями і висновками.

- Оцінкою "добре" оцінюється наступна відповідь студента:
- повністю правильно розв'язана задача з поясненнями і висновками і дано відповіді на два теоретичні запитання з деякими неточностями;
  - повністю правильно розв'язана задача з поясненнями і висновками і дана повністю відповідь на одне теоретичне запитання;
  - дано правильні відповіді на два теоретичні запитання і розв'язана правильно задача без зроблених висновків.

- Оцінкою "задовільно" оцінюється:
- правильно дана відповідь на два теоретичні запитання і зроблено правильний початок розв'язування задачі (записано правильно необхідні формули тощо);
  - повністю правильно розв'язана задача з висновками і пропозиціями;
  - дані неповні відповіді на теоретичні запитання і розв'язана задача без пояснення і висновків.

Оцінці "незадовільно" відповідає виявлення значних прогалин у знаннях основного програмного матеріалу; володіння окремими поняттями, методиками та інструментами із допущення при їх використанні принципових помилок

Для підведення підсумків роботи студентів з курсу "Стратегічний менеджмент" по кожному з видів контролю (за роботу протягом семестру та за результатами іспиту) виставляється загальна оцінка, і, таким чином, загальна оцінка за знання курсу відображає всі складові навчального процесу.

- оцінка "відмінно" - 90-100 балів;
- оцінка "добре" - 70-85 балів;
- оцінка "задовільно" - 50-65 балів;
- оцінка "незадовільно" - менше ніж 50 балів.

Оцінка "відмінно". На "відмінно" необхідно дати повністю відповідь на два теоретичні запитання і правильно розв'язати задачу з поясненнями і висновками.

- Оцінкою "добре" оцінюється наступна відповідь студента:
- повністю правильно розв'язана задача з поясненнями і висновками і дано відповіді на два теоретичні запитання з деякими неточностями;
  - повністю правильно розв'язана задача з поясненнями і висновками і дана повністю відповідь на одне теоретичне запитання;
  - дано правильні відповіді на два теоретичні запитання і розв'язана правильно задача без зроблених висновків.

Оцінкою "задовільно" оцінюється:

- правильно дана відповідь на два теоретичні запитання і зроблено правильний початок розв'язування задачі (записано правильно необхідні формули тощо);
- повністю правильно розв'язана задача з висновками і пропозиціями;
- дані неповні відповіді на теоретичні запитання і розв'язана задача без пояснення і висновків.

Оцінці "незадовільно" відповідає виявлення значних прогалин у знаннях основного програмного матеріалу; володіння окремими поняттями, методиками та інструментами із допущення при їх використанні принципових помилок

Для підведення підсумків роботи студентів з курсу "Стратегічний менеджмент" по кожному з видів контролю (за роботу протягом семестру та за результатами іспиту) виставляється загальна оцінка, і, таким чином, загальна оцінка за знання курсу відображає всі складові навчального процесу.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

### Основна література

1. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. - СПб: Издательство "Питер", 1999.
2. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. - М.ИНФРА-М, 1999.
3. Квартальнов В.А. Стратегический менеджмент в туризме: Современный опыт управления.- М.: Финансы и статистика, 1999.
4. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов /Пер. с англ. под ред Л.Г.Зайцева, М.И.Соколовой. - М: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1998.
5. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. - М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1998.
6. Моисеева Н.К. Стратегическое управление туристской фирмой: Учебник. - М.: Финансы и статистика, 2000.
7. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. - К.: КНЕУ, 2000.- 360с.
8. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 1989.- 519 с.
9. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. - М.: Дело, 1992.

### Додаткова література

1. Дранкер П. Управление, нацеленное на результаты. - М.: Технологическая школа бизнеса, 1992. - 192 с.
2. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління. - К.: КНЕУ, 1999. - 384 с.
3. Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. - К.: Т-во "Знання", КОО, 1999. - 556 с.
4. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства. - К.: КНЕУ, 2000.
5. Покропивний С.Ф., Колот В.М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність: Навч. посібник.- К.: КНЕУ, 1998.
6. Виханский О.С. Стратегическое управление. - М.: Изд-во МГУ, 1995.

7. Вітлінський В.В., Наконечний С.І. Ризик у менеджменті. – К., 1996.
8. Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством – Харків: Основа, 1994.
9. Стерлин И.А., Тулин С.А. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США. – М.: Наука, 1977.
10. Семенов Н.Л. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США. – М.: Наука, 1977.
11. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг. – К., 1998.

