

ПРАКТИКУМ
З ДИСЦИПЛІНИ „СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ”

Укладачі: Гірченко Тетяна Дмитрівна, к.е.н., доцент
Кухарук Надія Степанівна, ст.викладач
Одінцова Тетяна Михайлівна, к.е.н., доцент
Стороженко Оксана Олександрівна, к.е.н., доцент
Чмерук Галина Григорівна, к.е.н., доцент
Шейко Олена Петрівна, ст.викладач
Гузар Уляна Євгенівна, к.е.н., старший викладач кафедри економіки та управління персоналом Львівського інституту банківської справи Університету банківської справи Національного банку України (м. Киві)

Рецензент:

Практикум з дисципліни „Стратегічне управління” / Укл.: Т.Д.Гірченко, Н.С.Кухарук, Т.М.Одінцова, О.О.Стороженко, Г.Г.Чмерук, О.П. Шейко – Київ: УБС НБУ, 2014. – 104 с.

Практикум містить програму дисципліни, тематичний план і форми її вивчення. До кожної теми рекомендовано практичні завдання, методичні поради до їх вирішення, запитання й тести для самоконтролю.

Рекомендується до використання при вивченні курсу «Стратегічне управління» та суміжних дисциплін для студентів усіх форм навчання.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. МЕТА, ЗАВДАННЯ, ЗМІСТ ТА МІСЦЕ ДИСЦИПЛІНИ «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ» В НАВЧАЛЬНОМУ ПРОЦЕСІ	5
1.1. Навчальна програма	5
1.2. Тематичний план і форми вивчення дисципліни	11
РОЗДІЛ 2. НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ТА СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ	14
2.1. Плани семінарських занять	14
2.2. Тематика доповідей та рефератів	18
2.3. Тестові завдання	20
2.4. Задачі та ситуаційні вправи	41
2.5. Завдання для самоконтролю	63
2.6. Питання для підсумкового контролю (питання на іспит)	64
РОЗДІЛ 3. ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ	66
3.1. Загальна частина	66
3.2. Методичні вказівки до виконання індивідуального завдання	67
ДОДАТКИ	91
Додаток А	91
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	92
Загальні категорії та поняття стратегічного управління	97

ВСТУП

Останніми роками вже доволі багато написано про стратегії, стратегічне планування та управління. У світовій літературі з теорії управління стратегічну діяльність визнано як окремий перспективний предмет дослідження. Проте в Україні теорія та практика стратегічної діяльності й управління нею ще не посіли належного місця. Думки більшості керівників підприємств щодо потреби освоєння та застосування стратегічного управління в діяльності вітчизняних підприємств коливаються від ствердження неможливості скористатися досвідом зарубіжних корпорацій на українських підприємствах до вельми обережного припущення про те, що окремі прийоми стратегічного управління можуть бути впроваджені в недалекому майбутньому. Отже, йдеться про вкрай песимістичне ставлення до цього питання.

Стратегічне управління базується на вивченні відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи «середовище-організація». Більшість серед існуючих сьогодні концепцій управління розглядає організацію як відкриту систему, котра постійно взаємодіє з окремими елементами зовнішнього середовища з: іншими організаціями, банками, організаціями, що належать до соціально-політичних та економічних інституцій держави, місцевих органів тощо і дає змогу організаціям підтримувати більш-менш стійке становище, виживати в умовах, що постійно змінюються.

Нові вимоги до керівництва підприємств визначають місце дисципліни „Стратегічне управління”. Ця дисципліна є базовою для підготовки магістрів і орієнтована на засвоєння студентами алгоритмів та методів обґрунтування альтернативних управлінських рішень, оволодіння принципами і процедурою розробки стратегій розвитку підприємства.

У процесі вивчення дисципліни „Стратегічне управління” студенти ознайомлюються з теоретичними засадами стратегічного управління й здобувають навички використання методичного інструментарію розробки стратегій.

Дисципліна „Стратегічне управління” має комплексний, узагальнюючий характер і базується на фундаментальній підготовці студентів з таких дисциплін, як «Маркетинг», «Менеджмент», «Менеджмент персоналу», «Маркетинговий менеджмент», «Економіка підприємств», «Методологія наукових досліджень та інтелектуальна власність», «Корпоративне управління».

Практикум підготовлено відповідно до нормативної програми з дисципліни „Стратегічне управління”. Практикум допоможе студентам самостійно оволодіти методикою розв’язування типових задач, перевірити рівень засвоєння навчального матеріалу за допомогою контрольних запитань та тестових завдань.

РОЗДІЛ 1. МЕТА, ЗАВДАННЯ, ЗМІСТ ТА МІСЦЕ ДИСЦИПЛІНИ «ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ» В НАВЧАЛЬНОМУ ПРОЦЕСІ

1.1. Навчальна програма

Мета вивчення дисципліни

Метою викладання навчальної дисципліни «Стратегічне управління» є засвоєння знань з теоретико-методологічних аспектів розроблення стратегій, стратегічних планів, проектів і процесів створення системи стратегічного управління та забезпечення її функціонування в динамічному ринковому середовищі.

Завдання дисципліни

Основними завданнями вивчення дисципліни «Стратегічне управління» є вивчення сучасних вітчизняних і зарубіжних концепцій суб'єктів господарювання, стратегічного управління ними, методів аналізу та прогнозування розвитку зовнішнього і внутрішнього середовища, принципів формування цілей організацій; набуття навичок стратегічного мислення, аналізу систем стратегічного управління організаціями.

Предметом вивчення навчальної дисципліни «Стратегічне управління» є закономірності формування системи стратегічного управління організаціями різного типу.

Місце дисципліни у навчальному процесі.

Дисципліна «Стратегічне управління» дає системне уявлення про сутність, ціль і функції стратегічного управління, його методологічні системи і методичний інструментарій, сучасні методи стратегічного управління підприємствами

Дисципліна належить до спеціальних нормативних дисциплін, її вивчення базується на засвоєнні блоку економічних дисциплін та профільюючих дисциплін базової економічної освіти: «Маркетинг», «Економіка підприємства», «Менеджмент», «Корпоративне управління», «Менеджмент персоналу» тощо.

Навчальна дисципліна «Стратегічне управління» вивчається студентами денної та заочної форми навчання спеціальності 8.03050801 «Фінанси і кредит»; 8 03050802 «Банківська справа», 8.18010016 «Бізнес-адміністрування»

Зміст дисципліни «Стратегічне управління»

Дисципліна складається з двох модулів

Модуль 1. «Стратегічне управління та його роль у діяльності підприємства»

1. Еволюція розуміння і передбачення майбутнього організацій.
2. Передумови застосування стратегічного управління в організаціях
3. Сутність стратегії та стратегічного набору
4. Мета в стратегічному управлінні
5. Стратегічне управління як реалізація цільового підходу
6. Середовище господарської організації
7. Методи аналізу і прогнозування розвитку середовища організації.

Модуль 2. «Стратегічне управління як механізм забезпечення ефективного розвитку підприємства»

8. Визначення конкурентоспроможності організації
9. Сутність стратегічного планування
10. Стратегічні плани, проекти і програми
11. Організаційне забезпечення стратегічного управління
12. Фінансово-економічні аспекти реалізації стратегічних планів і програм.
13. Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління і формування стратегічної поведінки персоналу.
14. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління.

Змістовий модуль 1. Стратегічне управління та його роль у діяльності підприємства

Тема 1. Еволюція розуміння і передбачення майбутнього організацій

Стратегія за формою та змістом. Обґрунтування стратегії як системи управління перспективним розвитком суб'єктів господарювання.

Стратегічне управління як система. Місце та роль стратегічного управління в системі управління економічними та соціальними процесами. Концепція стратегічного управління: сутність, принципи, методи та механізм здійснення. Необхідність переходу суб'єктів господарювання до стратегічного управління як реакція на зміни середовища функціонування організації. Загальні риси різних типів стратегічного управління та їх критичний аналіз.

Роль стратегічного управління в забезпеченні ефективності функціонування суб'єктів господарювання України. Переваги та недоліки стратегічного управління.

Тема 2. Передумови застосування стратегічного управління в організаціях

Характеристика передумов виникнення і застосування стратегічного управління та його ідеології. Специфіка поточного етапу розвитку національної економіки та необхідність зміни завдань управління суб'єктами господарювання в Україні.

Основні етапи еволюційного розвитку стратегічного управління: бюджетування, довгострокове планування, стратегічне планування,

стратегічне управління. Сутність, особливості, переваги і недоліки кожного з цих етапів, їх взаємозв'язок.

Сутність та роль «стратегічного мислення» у формуванні визначення стратегічного рівня суб'єктів господарювання. Визначення стратегічного рівня суб'єктів господарювання. Принципи діяльності та характеристики стратегічно орієнтованої організації. Проблеми та особливості стратегічної діяльності суб'єктів господарювання України.

Тема 3. Сутність стратегії та стратегічного набору

Множинність категорії «стратегія». Визначення «стратегії» різними авторами (І. Ансофф, А. Євєнко, Б. Карлофф, А. Хакс, Дж. Томпсон та ін.).

Класифікація стратегій діяльності суб'єктів господарювання. Стратегічний набір як система стратегій.

Сутність, зміст і процес формування ефективного стратегічного набору. Характеристика складових стратегічного набору на різних етапах життєвого циклу суб'єктів господарювання. Обґрунтування розробки стратегічного набору організації за напрямками розвитку. Необхідність та особливості розробки стратегічного набору суб'єктами господарювання України в сучасних умовах розвитку національної економіки. Стратегічна прогалина.

Класифікація стратегій суб'єкта господарювання та їх характеристика. Характеристика організаційних рівнів стратегічного управління суб'єкта господарювання. Вплив циклу життєдіяльності організації на стратегію її розвитку.

Ринкові характеристики продуктово-товарних стратегій та основні фактори, що впливають на їх вибір.

Сутність ресурсного та функціонального потенціалу управління суб'єктами господарювання. Загальні вимоги до побудови ресурсних і функціональних стратегій. Логістика у стратегічному управлінні як зв'язок ресурсних та функціональних стратегій.

Стратегія управління пасивами та активами суб'єкта господарювання.

Тема 4. Мета в стратегічному управлінні

Сутність, місце та роль мети у стратегічному управлінні. Фактори, що визначають мету в управлінні. Основні етапи формування мети в управлінні.

Місія, генеральна мета суб'єктів господарювання. Компоненти філософії суб'єкта господарювання. Зв'язок філософії існування, бачення та місії організації. Сутність, основні складові, особливості розробки та роль місії організації в управлінському процесі. Особливості формування місії організацій різного типу. База для розробки місії: коло потреб, що їх задовольняє фірма, сукупність споживачів, продукція, що виробляється, конкурентні переваги. Взаємозв'язок місії і ринку, який обслуговує фірма. Конкретні приклади місії суб'єкту господарювання, її використання та зміни.

Тема 5. Стратегічне управління як реалізація цільового підходу

Цілі стратегічного управління та вимоги до них. Зміст та принципи формування цілей. Різноманітність критеріїв класифікації цілей в управлінні. Показники, що використовуються для характеристики стратегічних цілей. Завдання та умови розвитку цільового підходу на сучасному етапі.

Дерево цілей суб'єктів господарювання. Поняття дерева цілей і правила його побудови. Дерево цілей та політика досягнення цілей. Особливості розробки дерева цілей на різних етапах життєвого циклу організації.

Основні переваги і недоліки системи управління за цілями.

Тема 6. Середовище господарської організації

Стратегічний аналіз середовища, як основа прогнозування позиції суб'єкту господарювання на ринку. Основні підходи до розуміння середовища господарської організації. Розвиток структурних і динамічних концепцій середовища функціонування організації. Види середовища. Сутність та основні характеристики зовнішнього, проміжного і внутрішнього середовища організації.

Необхідність аналізу зовнішнього середовища як умова функціонування суб'єктів господарювання. Необхідність аналізу макросередовища. Моделі зовнішнього середовища, їх критична оцінка. Розробка стратегій адаптації.

Аналіз проміжного середовища організації. Характеристика основних елементів та методи дослідження проміжного середовища організації.

Внутрішнє середовище організації, його аналіз та показники. Економічна сутність та загальна оцінка стратегічного потенціалу суб'єкту господарювання.

Необхідність моніторингу середовища та розробки антикризової стратегії суб'єктів господарювання України.

Тема 7. Методи аналізу і прогнозування розвитку середовища організації

Складання стратегічного балансу та сутність SWOT-аналізу. Основні етапи застосування SWOT-аналізу. Матриця SWOT-аналізу. Особливості SWOT-аналізу та його значення в розробленні стратегії розвитку суб'єктів господарювання. Сутність матриці Дж. Вілсона. Характеристика особливостей змісту стратегічного балансу суб'єктів господарювання України.

Функції прогнозування в системі стратегічного управління. Зв'язок прогнозів з цілями та стратегіями суб'єктів господарювання.

Необхідність та особливості використання основних методів прогнозування в організаціях України. Досвід застосування експертних методів, методів екстраполяції та моделювання суб'єктами господарювання України.

Сучасний стан та тенденції стратегічного розвитку вітчизняних суб'єктів господарювання в період економічної кризи.

Змістовий модуль 2. Стратегічне управління як механізм забезпечення ефективного розвитку підприємства

Тема 8. Визначення конкурентоспроможності організації

Конкуренція як вихідна категорія ринкової економіки. Конкуренція та конкурентоспроможність. Аналіз конкурентного середовища в галузі. Модель галузевої конкуренції М. Портера. Ключові фактори успіху та методи їх визначення. Необхідність розробки стратегій конкуренції діяльності суб'єкту господарювання на ринку.

Конкурентоспроможність продукту (послуги) та визначення його критеріїв. Параметри та показники конкурентоспроможності. Методи оцінки конкурентоспроможності продукту. Якість та конкурентоспроможність. Методи підвищення конкурентоспроможності продукції.

Конкурентоспроможність суб'єктів господарювання. Конкурентний статус організацій. Оцінка конкурентоспроможності суб'єкту господарювання. Напрями і методи підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Вплив конкурентоспроможності організації на стратегію її розвитку.

Методика вибору стратегії розвитку за матрицею А.А. Томпсона та А.Дж. Стрікланда. Визначення стратегічної групи конкурентів. Застосування «карти стратегічних груп» в аналізі середовища організації.

Тема 9. Сутність стратегічного планування

Стратегічне планування як основний інструмент в забезпеченні реалізації стратегічних цілей. Сутність та необхідність стратегічного планування. Мета, етапи і принципи стратегічного планування. Визнання існування, причини та сутність бар'єрів стратегічного планування. Необхідність комплексного підходу до подолання бар'єрів. Способи подолання бар'єрів щодо впровадження стратегічного планування для суб'єктів господарювання України.

Порівняльна характеристика моделей стратегічного планування: на основі «стратегічної прогалини»; орієнтованої на створення та підтримку конкурентоспроможності суб'єкта господарювання; що базується на урахуванні ринкових переваг; орієнтованої на створення позитивного іміджу; що враховує розміри суб'єктів господарювання. Критичний аналіз підходів.

Особливості та проблеми побудови системи стратегічного планування суб'єктами господарювання України.

Тема 10. Стратегічні плани, проекти і програми

Необхідність існування планових документів різного типу та їх взаємозв'язок. Зміст, структура, характерні риси і відмінності стратегічного плану. Стратегічний план як інструмент реалізації стратегій різного типу.

Роль стратегічної програми в системі стратегічного планування. Стратегічна програма в системі планування. Відмінності стратегічних планів і програм. Класифікації стратегічних програм. Особливості їх формування та сфери застосування

Фінансовий аналіз діяльності суб'єкта господарювання – як елемент планування його фінансової стратегії. Характеристика ієрархічних рівнів у системі фінансового планування.

Система стратегічних, поточних та оперативних планів. Зв'язок стратегічних та поточних планів суб'єкта господарювання. Особливості альтернативних планів. Планові показники.

Тема 11. Організаційне забезпечення стратегічного управління

Визначення організаційної структури управління. Стратегія і структура: характеристика взаємозв'язку, ОСУ як інструмент виконання стратегій. Підходи І. Ансоффа, Г. Саймона, Г. Мінцберга і А. Чандлера до визначення ролі ОСУ в стратегічному управлінні. Порівняльна характеристика «традиційних» та стратегічних ОСУ.

Особливості формування та характеристика ОСУ стратегічного типу. Диференціація та інтеграція в ОСУ при переході до стратегічного управління. Класифікація ОСУ за Г. Мінцбергом. Характеристика матричних структур. Переваги та недоліки, сфера застосування проектних структур. Характеристика і типи дивізіональних структур. Сутність концепції SBU — Strategic Business Unit — («стратегічного господарського центру» — СГЦ). Характеристика та типи СГЦ. Роль централізованих формувань в ОСУ стратегічного типу.

Тема 12. Фінансово-економічні аспекти реалізації стратегічних планів і програм

Сутність та роль фінансово-економічного забезпечення (ФЕЗ) у стратегічному управлінні. Функціонування підсистеми ФЕЗ як інструменту досягнення стратегічних цілей організації, реалізації інвестиційної, кредитної, дивідендної та іншої політики.

Маркетинговий підхід у діяльності суб'єкта господарювання та реалізації його стратегічних планів і програм. Особливості товарної (продуктової), цінової, комунікаційної політики та політики збуту суб'єкта господарювання та її вплив на його стратегію розвитку.

Економічні відносини між окремими підрозділами суб'єктів господарювання в умовах стратегічного управління та способи їх поліпшення.

Тема 13. Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління і формування стратегічної поведінки персоналу.

Характеристика системи соціально-психологічного забезпечення стратегічного управління.

Сутність і механізм формування корпоративної культури як об'єкта стратегічного управління. Фактори, елементи та типи корпоративної культури. Характеристика сильної та слабкої корпоративної культури.

Сутність, методи і порядок формування стратегічної поведінки в управлінні. Використання змістовних і процесуальних теорій мотивації в стратегічному управлінні. Характеристика та особливості головних мотиваторів та регуляторів в суб'єктів господарювання України.

Організація стратегічного розвитку персоналу. Система управління, аналізу та планування кадрового потенціалу суб'єкта господарювання відповідно до стратегії його розвитку. Залучення, відбір та адаптація персоналу суб'єкта господарювання.

Тема 14. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління

Поняття та сутність стратегічної інформації. Види, джерела і методи її одержання. Критичний аналіз джерел та методів. Концепція стратегічного моніторингу середовища функціонування організації.

Характеристика існуючих концепцій побудови інформаційних систем управління. Специфіка основних елементів інформаційної системи стратегічного управління. Стратегічні елементи інформаційних систем суб'єктів господарювання і формування підсистеми стратегічного моніторингу.

Типи, роль і завдання контролю в реалізації стратегії суб'єктів господарювання. Об'єкти та вимоги до обліку і контролю в стратегічному управлінні. Форми, методи та інструменти обліку і контролю в стратегічному управлінні.

Аналіз у системі стратегічного управління. Вдосконалення системи моніторингу стратегічного управління та стратегічного контролінгу.

1.2. Тематичний план і форми вивчення дисципліни

Тематичний план вивчення дисципліни для студентів денної та заочної форми навчання наведено в таблиці 1.

Основними формами вивчення дисципліни є:

- лекції;
- практичні заняття;
- індивідуальні заняття (для студентів денного навчання);
- самостійна робота.

На лекціях розглядаються теми або окремі їх питання, які є доволі складними за змістом, неповно та не достатньо систематизовано висвітлені в літературі, передусім навчальній. Зауважимо, що стратегічне управління – це динамічна система, яка постійно розвивається на основі передового досвіду

менеджменту. Ця обставина підвищує роль лекцій як форми навчального процесу, оскільки саме вони дають змогу оперативно аналізувати напрямки розвитку стратегічного управління.

Таблиця 1

Тематичний план дисципліни
для студентів денної та заочної форм навчання

№ п/п	ТЕМА
	Модуль I «Стратегічне управління та його роль у діяльності підприємства»
1.	Еволюція розуміння і передбачення майбутнього організацій
2.	Передумови застосування стратегічного управління в організаціях
3.	Сутність стратегії та стратегічного набору
4.	Мета в стратегічному управлінні
5.	Стратегічне управління як реалізація цільового підходу
6.	Середовище господарської організації
7.	Методи аналізу і прогнозування розвитку середовища організації
	Модуль II. «Стратегічне управління як механізм забезпечення ефективного розвитку підприємства»
8.	Визначення конкурентоспроможності організації
9.	Сутність стратегічного планування
10.	Стратегічні плани, проекти і програми
11.	Організаційне забезпечення стратегічного управління
12.	Фінансово-економічні аспекти реалізації стратегічних планів і програм.
13.	Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління і формування стратегічної поведінки персоналу.
14.	Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління.

На практичні заняття виносяться найістотніші питання, насамперед методичні, які потребують обговорення й поглибленого з'ясування їх сутності. Плани практичних занять за темами наведені в розділі 2. Важливим завданням практичних занять є також опанування методики розв'язування задач і аналізу практичних ситуацій на конкретних матеріалах. Кожний студент самостійно розв'язує задачі та аналізує конкретну ситуацію, виконуючи до занять поетапні та підсумкові розв'язання в письмовій формі.

На практичних заняттях перевіряються результати розв'язань, їх обґрунтованість, аналізуються можливі варіанти та приймається остаточне

рішення. У процесі практичних занять здійснюється поточний контроль рівня знань студентів.

Самостійна робота студента є основним засобом оволодіння матеріалом дисципліни, засвоєння необхідних умінь і навичок у час, вільний від обов'язкових навчальних занять. Під час такої роботи використовується навчальна, спеціальна література, а також тексти лекцій. Специфічною формою самостійної роботи є виконання індивідуальних завдань у вигляді розв'язування задач, аналізу ситуацій, написання рефератів.

Індивідуальні заняття з окремими студентами мають на меті підвищення їх підготовки та розкриття індивідуальних творчих здібностей. Вони тісно пов'язані із самостійною роботою студентів і здійснюються за спеціальним графіком кафедри.

РОЗДІЛ 2. НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ТА СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

2.1. ПЛАНИ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

Модуль 1

Тема 1: Еволюція розуміння і передбачення майбутнього організацій

1. Стратегія за формою та змістом.
2. Стратегічне управління як система
3. Концепція стратегічного управління: сутність, принципи, методи та механізм здійснення.
4. Роль стратегічного управління в забезпеченні ефективності функціонування суб'єктів господарювання України.
5. Переваги та недоліки стратегічного управління.

Література: 5, 7, 10, 12.

Тема 2. Передумови застосування стратегічного управління в організаціях

1. Характеристика передумов виникнення і застосування стратегічного управління та його ідеології.
2. Специфіка поточного етапу розвитку національної економіки та необхідність зміни завдань управління суб'єктами господарювання в Україні.
3. Основні етапи еволюційного розвитку стратегічного управління: бюджетування, довгострокове планування, стратегічне планування, стратегічне управління.
4. Сутність та роль «стратегічного мислення» у формуванні визначення стратегічного рівня суб'єктів господарювання.
5. Проблеми та особливості стратегічної діяльності суб'єктів господарювання України.

Література: : 5, 7, 10, 12; додаткова: 2, 19, 27, 28, 29.

Тема 3. Сутність стратегії та стратегічного набору

1. Множинність категорії «стратегія». Класифікація стратегій діяльності суб'єктів господарювання.
2. Сутність, зміст і процес формування ефективного стратегічного набору.
3. Необхідність та особливості розробки стратегічного набору суб'єктами господарювання України в сучасних умовах розвитку національної економіки.
4. Класифікація стратегій суб'єкта господарювання та їх характеристика. Вплив циклу життєдіяльності організації на стратегію її розвитку.

5.Ринкові характеристики продуктово-товарних стратегій та основні фактори, що впливають на їх вибір.

6.Сутність ресурсного та функціонального потенціалу управління суб'єктами господарювання.

Література: 9, 12; *додаткова:*7, 8, 10, 18, 24, 26, 45.

Тема 4. Мета в стратегічному управлінні

1.Сутність, місце та роль мети у стратегічному управлінні. Основні етапи формування мети в управлінні.

2.Компоненти філософії суб'єкта господарювання. Зв'язок філософії існування, бачення та місії організації.

3.Сутність, основні складові, особливості розробки та роль місії організації в управлінському процесі.

4.Особливості формування місії організацій різного типу. База для розробки місії: коло потреб, що їх задовольняє фірма, сукупність споживачів, продукція, що виробляється, конкурентні переваги

Література:

Тема 5. Стратегічне управління як реалізація цільового підходу

1.Цілі стратегічного управління та вимоги до них. Зміст та принципи формування цілей.

2.Різноманітність критеріїв класифікації цілей в управлінні. Показники, що використовуються для характеристики стратегічних цілей. Завдання та умови розвитку цільового підходу на сучасному етапі.

3.Дерево цілей суб'єктів господарювання. Поняття дерева цілей і правила його побудови. Дерево цілей та політика досягнення цілей.

4.Основні переваги і недоліки системи управління за цілями.

Література: 5, 6, 7, 10, 12, 14; *додаткова:*1, 2, 3, 34, 48.

Тема 6. Середовище господарської організації

1.Стратегічний аналіз середовища, як основа прогнозування позиції суб'єкту господарювання на ринку.

2.Основні підходи до розуміння середовища господарської організації.

3.Сутність та основні характеристики зовнішнього, проміжного і внутрішнього середовища організації.

4.Необхідність аналізу зовнішнього середовища як умова функціонування суб'єктів господарювання.

5.Необхідність аналізу макросередовища.

6.Аналіз проміжного середовища організації.

7.Внутрішнє середовище організації, його аналіз та показники. .

8.Необхідність моніторингу середовища та розробки антикризової стратегії суб'єктів господарювання України.

Література: 5, 6, 7, 10, 14; *додаткова:*1, 2, 3, 8, 14, 17, 19.

Тема 7. Методи аналізу і прогнозування розвитку середовища організації

- 1.Складання стратегічного балансу та сутність SWOT-аналізу.
- 2.Сутність матриці Дж. Вілсона. Характеристика особливостей змісту стратегічного балансу суб'єктів господарювання України.
- 3.Функції прогнозування в системі стратегічного управління. Зв'язок прогнозів з цілями та стратегіями суб'єктів господарювання.
- 4.Необхідність та особливості використання основних методів прогнозування в організаціях

Література: 5, 6, 7, 10, 12, 14; *додаткова:*1, 2, 3, 34, 48, 52.

Модуль 2

Тема 8. Визначення конкурентоспроможності організації

- 1.Конкуренція як вихідна категорія ринкової економіки. Конкуренція та конкурентоспроможність.
- 2.Аналіз конкурентного середовища в галузі. Модель галузевої конкуренції М. Портера.
- 3.Методи оцінки конкурентоспроможності продукту. Якість та конкурентоспроможність. Методи підвищення конкурентоспроможності продукції.
- 4.Конкурентоспроможність суб'єктів господарювання
- 5.Методика вибору стратегії розвитку за матрицею А.А. Томпсона та А.Дж. Стрікланда. Визначення стратегічної групи конкурентів.

Література: 9, 12; *додаткова:*1, 2, 3, 26, ,34, 45, 48.

Тема 9. Сутність стратегічного планування

- 1.Стратегічне планування як основний інструмент в забезпеченні реалізації стратегічних цілей.
- 2.Сутність та необхідність стратегічного планування.
- 3.Порівняльна характеристика моделей..
- 4.Особливості та проблеми побудови системи стратегічного планування суб'єктами господарювання України.

Література: 7, 9, 10, 12; *додаткова:*7, 8, 10, 18, 24, 26, 45.

Тема 10. Стратегічні плани, проекти і програми

1. Стратегічний план як інструмент реалізації стратегій різного типу.

2. Роль стратегічної програми в системі стратегічного планування. Стратегічна програма в системі планування.

3. Фінансовий аналіз діяльності суб'єкта господарювання – як елемент планування його фінансової стратегії.

4. Система стратегічних, поточних та оперативних планів. Зв'язок стратегічних та поточних планів суб'єкта господарювання. Особливості альтернативних планів. Планові показники.

Література: 5, 6, 7, 10, 14; *додаткова:* 1, 2, 3, 8, 14, 17, 19.

Тема 11. Організаційне забезпечення стратегічного управління

1. Визначення організаційної структури управління.

2. Стратегія і структура: характеристика взаємозв'язку, ОСУ як інструмент виконання стратегій.

3. Переваги та недоліки, сфера застосування проектних структур. Характеристика і типи дивізіональних структур.

4. Сутність концепції SBU — Strategic Business Unit — («стратегічного господарського центру» — СГЦ). Характеристики та типи СГЦ. Роль централізованих формувань в ОСУ стратегічного типу.

Література: : 5, 7, 10, 12; *додаткова:* 2, 19, 27, 28, 29.

Тема 12. Фінансово-економічні аспекти реалізації стратегічних планів і програм

1. Сутність та роль фінансово-економічного забезпечення (ФЕЗ) у стратегічному управлінні.

2. Функціонування підсистеми ФЕЗ як інструменту досягнення стратегічних цілей організації, реалізації інвестиційної, кредитної, дивідендної та іншої політики.

3. Маркетинговий підхід у діяльності суб'єкта господарювання. та реалізації його стратегічних планів і програм.

4. Особливості товарної (продуктової), цінової, комунікаційної політики та політики збуту суб'єкта господарювання

5. Економічні відносини між окремими підрозділами суб'єктів господарювання в умовах стратегічного управління та способи їх поліпшення.

Література: 9, 12; *додаткова:* 1, 2, 3, 26, 34, 45, 48.

Тема 13. Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління і формування стратегічної поведінки персоналу

1. Характеристика системи соціально-психологічного забезпечення стратегічного управління.

- 2.Сутність і механізм формування корпоративної культури
- 3.Сутність, методи і порядок формування стратегічної поведінки в управлінні. Використання змістовних і процесуальних теорій мотивації в стратегічному управлінні.
- 4.Характеристика та особливості головних мотиваторів та регуляторів в суб'єктів господарювання України.
- 5.Організація стратегічного розвитку персоналу.

Література: 5, 6, 7, 10, 12, 14; *додаткова:*1, 2, 3, 34, 45, 48.

Тема 14. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління

- 1.Поняття та сутність стратегічної інформації.
- 2.Характеристика існуючих концепцій побудови інформаційних систем управління.
- 3.Специфіка основних елементів інформаційної системи стратегічного управління.
- 4.Типи, роль і завдання контролю в реалізації стратегії суб'єктів господарювання.
- 5.Аналіз у системі стратегічного управління. Вдосконалення системи моніторингу стратегічного управління та стратегічного контролінгу.

Література: : 5, 7, 10, 12; *додаткова:*2, 19, 27, 28, 29.

2.2. ТЕМАТИКА ДОПОВІДЕЙ ТА РЕФЕРАТИВ

Окремі питання, включені до лекційного курсу потребують більш детального і глибокого вивчення. Самостійна робота студентів полягає у вивченні та опрацюванні основної та додаткової літератури, законодавчих та нормативних документів, виконання практичних завдань.

Результати самостійно проведеного дослідження студентом оформлюються у вигляді реферату чи доповіді за однією з запропонованих тем на вибір студента. Самостійна робота передбачає підбір додаткової літератури для написання доповіді. Обсяг доповіді становить 6-8 стандартних аркушів (А-4) тексту. Доповіді обговорюються під час проведення семінарських занять.

Теми доповідей та рефератів

- 1 Стратегія червоного та блакитного океанів. Наведіть приклади українських підприємств
- 2 Механізм прийняття стратегічних рішень. Наведіть приклади стратегічних рішень щодо бізнесу українських підприємств
- 3 Загальне поняття бюджетування
- 4 Облік витрат по методу ABC (Activity Based Costing)
- 5 Загальні методики розрахунку вартості бізнесу
- 6 Вплив світового економічного макросередовища на українські компанії
- 7 Вплив новітніх технологій на розвиток підприємств різних галузей
- 8 Вплив екологічних факторів на розвиток підприємств різних галузей
- 9 Проблема конкуренції в галузі освіти
- 10 Конкурентні переваги українських підприємств різних галузей господарства на світовому ринку
- 11 Процеси злиття та поглинання в Українському бізнесі
- 12 Найвідоміші українські компанії і стратегії їх виходу на світовий ринок..
- 13 Переваги і недоліки SWOT-аналізу
- 14 Поняття продукту, його складові та маркетинг-мікс
- 15 Поняття аутсорсингу. Наведіть приклади
- 16 Мотивація персоналу на стратегію компанії

2.3. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

Темі 1-3

1. Стратегічне управління здійснюється
 - a. керівниками бізнес-напрямків;
 - b. топ-менеджментом компанії;
 - c. керівниками функціональних підрозділів;
 - d. усіма рівнями керівників
2. У випадку, коли організація спеціалізується на одному виді діяльності, бізнес-стратегія формується:
 - a. як окрема стратегія самостійного господарського підрозділу;
 - b. як функціональна стратегія;
 - c. як частина загальної стратегії.
3. До основних етапів розробки стратегії належать:
 - a. стратегічний аналіз;
 - b. формулювання Місії й Бачення фірми;
 - c. макросегментація ринку;
 - d. формулювання стратегічних альтернатив;
 - e. оцінка й контроль;
 - f. формування раціональної організаційної структури;
 - g. визначення стратегічних цілей;
 - h. мікросегментація ринку;
 - i. вибір найбільш раціональної стратегії, її затвердження.
4. Що входить у визначення «стратегія підприємства»:
 - a. прийняття рішень в умовах неповноти інформації про майбутній стан середовища;
 - b. визначення місії і цілей підприємства;
 - c. врахування можливостей підприємства;
 - d. постійне отримання високих прибутків?
5. На якому етапі формування і реалізації стратегії підприємства можливий зворотний зв'язок:
 - a. в процесі вибору найбільш раціональної стратегії і її затвердження;
 - b. в процесі реалізації стратегії;
 - c. після стратегічного аналізу;
 - d. після розробки тактичних і операційних планів;
 - e. після формулювання стратегічних альтернатив.
6. Оберіть види стратегій за класифікацією Майкла Портера (за типом конкурентної переваги):
 - a. лідерства, претендентства на лідерство, наслідування, новачка в галузі
 - b. вузької спеціалізації в окремому бізнесі, диверсифікації
 - c. лідерство у витратах, фокусування, диференціація
 - d. стабілізації, зростання, скорочення

- e. розвідників, захисників, аналітиків, реакціонерів
7. За конкурентною позицією в бізнесі виділяють наступні стратегії:
- a. лідерство у витратах, фокусування, диференціація
 - b. лідерства, претендентства на лідерство, наслідування, новачка в галузі
 - c. вузької спеціалізації в окремому бізнесі, диверсифікації
 - d. стабілізації, зростання, скорочення
8. За рівнем глобалізації чи диференціації окремого бізнесу виділяють такі стратегії:
- a. лідерство у витратах, фокусування, диференціація
 - b. лідерства, претендентства на лідерство, наслідування, новачка в галузі
 - c. вузької спеціалізації в окремому бізнесі, диверсифікації
 - d. стабілізації, зростання, скорочення
 - e. розвідників, захисників, аналітиків, реакціонерів
9. За напрямом розвитку окремого бізнесу організації можна виділити наступні бізнес-стратегії:
- a. лідерство у витратах, фокусування, диференціація
 - b. лідерства, претендентства на лідерство, наслідування, новачка в галузі
 - c. вузької спеціалізації в окремому бізнесі, диверсифікації
 - d. стабілізації, зростання, скорочення
 - e. розвідників, захисників, аналітиків, реакціонерів
10. За швидкістю розвитку товарів або ринків
- a. лідерство у витратах, фокусування, диференціація
 - b. лідерства, претендентства на лідерство, наслідування, новачка в галузі
 - c. вузької спеціалізації в окремому бізнесі, диверсифікації
 - d. стабілізації, зростання, скорочення
 - e. розвідників, захисників, аналітиків, реакціонерів
11. Сутність стратегії загального цінового лідерства (лідерство у витратах) полягає в:
- a. досягненні нижчих рівнів витрат на виготовлення продукції порівняно з конкурентами без погіршення якості продукції.
 - b. у задоволенні попиту певного кола споживачів за рахунок концентрації зусиль на обраному сегменті ринку після того, як попередньо будуть з'ясовані усі ринкові ніші.
 - c. створення у споживачів сприйняття кращої якості продукту, дизайну чи обслуговування
12. Сутність стратегії фокусування полягає в:
- a. досягненні нижчих рівнів витрат на виготовлення продукції порівняно з конкурентами без погіршення якості продукції.

- b. у задоволенні попиту певного кола споживачів за рахунок концентрації зусиль на обраному сегменті ринку після того, як попередньо будуть з'ясовані усі ринкові ніші.
 - c. створення у споживачів сприйняття кращої якості продукту, дизайну чи обслуговування
13. Сутність стратегії диференціації полягає в:
- a. досягненні нижчих рівнів витрат на виготовлення продукції порівняно з конкурентами без погіршення якості продукції.
 - b. у задоволенні попиту певного кола споживачів за рахунок концентрації зусиль на обраному сегменті ринку після того, як попередньо будуть з'ясовані усі ринкові ніші.
 - c. створення у споживачів сприйняття кращої якості продукту, дизайну чи обслуговування
14. Стратегія постійного наступу полягає в:
- a. постійному інноваційному розвитку та вдосконаленню компанії;
 - b. створенні перешкод для конкурентів на отримання переваг та встановлення бар'єрів для входження у бізнес новачків;
 - c. діях, спрямованих на конкурентів з метою змусити їх змінити агресивну стратегію на пасивну.
15. Стратегія захисту і зміцнення позицій полягає в:
- a. постійному інноваційному розвитку та вдосконаленню компанії;
 - b. створенні перешкод для конкурентів на отримання переваг та встановлення бар'єрів для входження у бізнес новачків;
 - c. діях, спрямованих на конкурентів з метою змусити їх змінити агресивну стратегію на пасивну.
16. Стратегія перетворення претендентів на послідовників полягає у:
- a. постійному інноваційному розвитку та вдосконаленню компанії;
 - b. створенні перешкод для конкурентів на отримання переваг та встановлення бар'єрів для входження у бізнес новачків;
 - c. діях, спрямованих на конкурентів з метою змусити їх змінити агресивну стратегію на пасивну.
17. Згідно з класифікацією стратегій, заснованою на планованій швидкості розвитку товарів або ринків до розвідників належать бізнес-одиниці які:
- a. фокусуються на зростанні через розробку нових продуктів та ринків.
 - b. сконцентровані на збереженні своїх позицій щодо зрілих товарів/послуг, у той же час приділяючи менше уваги розробці нових продуктів.
 - c. намагаються зберегти сильну позицію у відношенні свого основного товару/ринку, але й прагнуть до розширення через освоєння нових товарів/ринків.

- d. не мають чітко визначеної стратегії і такої послідовної товарно-ринкової орієнтації, як їх конкуренти. Реагують головним чином тоді, коли їх до цього змушує тиск з боку зовнішнього оточення.
18. Згідно з класифікацією стратегій, заснованою на планованій швидкості розвитку товарів або ринків до захисників належать бізнес-одиниці які:
- a. фокусуються на зростанні через розробку нових продуктів та ринків.
 - b. сконцентровані на збереженні своїх позицій щодо зрілих товарів/послуг, у той же час приділяючи менше уваги розробці нових продуктів.
 - c. намагаються зберегти сильну позицію у відношенні свого основного товару/ринку, але й прагнуть до розширення через освоєння нових товарів/ринків.
 - d. не мають чітко визначеної стратегії і такої послідовної товарно-ринкової орієнтації, як їх конкуренти. Реагують головним чином тоді, коли їх до цього змушує тиск з боку зовнішнього оточення.
19. Згідно з класифікацією стратегій, заснованою на планованій швидкості розвитку товарів або ринків до аналітиків належать бізнес-одиниці які:
- a. фокусуються на зростанні через розробку нових продуктів та ринків.
 - b. сконцентровані на збереженні своїх позицій щодо зрілих товарів/послуг, у той же час приділяючи менше уваги розробці нових продуктів.
 - c. намагаються зберегти сильну позицію у відношенні свого основного товару/ринку, але й прагнуть до розширення через освоєння нових товарів/ринків.
 - d. не мають чітко визначеної стратегії і такої послідовної товарно-ринкової орієнтації, як їх конкуренти. Реагують головним чином тоді, коли їх до цього змушує тиск з боку зовнішнього оточення.
20. Згідно з класифікацією стратегій, заснованою на планованій швидкості розвитку товарів або ринків до реакціонерів належать бізнес-одиниці які:
- a. фокусуються на зростанні через розробку нових продуктів та ринків.
 - b. сконцентровані на збереженні своїх позицій щодо зрілих товарів/послуг, у той же час приділяючи менше уваги розробці нових продуктів.
 - c. намагаються зберегти сильну позицію у відношенні свого основного товару/ринку, але й прагнуть до розширення через освоєння нових товарів/ринків.
 - d. не мають чітко визначеної стратегії і такої послідовної товарно-ринкової орієнтації, як їх конкуренти. Реагують головним чином тоді, коли їх до цього змушує тиск з боку зовнішнього оточення.

21. «Підхід на основі ключової компетенції» до створення корпоративної стратегії полягає в тому, що:
- стратегія кожної компанії формується з метою використання саме того набору ресурсів, який у неї вже є;
 - поєднання специфічного для організації потенціалу з ринковим визначає її стратегічний потенціал успіху;
 - корпоративна стратегія це комплекс стратегій основних функціональних напрямків діяльності організації.

Тема 4-5

- Місія організації це—
 - набір дій і рішень, здійснених керівництвом, які ведуть до розробки конкретних стратегій, призначених для того, щоб допомогти установі досягти своїх цілей
 - внутрішній документ, необхідний керівництву компанії, щоб зняти всі сумніви щодо довгострокових перспектив розвитку компанії.
 - вираження здатності й намірів організації задовольняти або створювати соціально-значимі й етично-прийнятні потреби людства, окремих груп людей і особистостей.
 - погляд вищого керівництва підприємства на те, якою може чи має бути організація (підприємство) за найсприятливішого збігу обставин.
- Стратегічне бачення – це:
 - набір дій і рішень, здійснених керівництвом, які ведуть до розробки конкретних стратегій, призначених для того, щоб допомогти установі досягти своїх цілей
 - внутрішній документ, необхідний керівництву компанії, щоб зняти всі сумніви щодо довгострокових перспектив розвитку компанії.
 - вираження здатності й намірів фінансової установи задовольняти або створювати соціально-значимі й етично-прийнятні потреби (запити) людства, окремих груп людей (територій, держав, співтовариств, підприємств) і особистостей.
 - погляд вищого керівництва підприємства на те, якою може чи має бути організація (підприємство) за найсприятливішого збігу обставин.
- Виберіть з поданого вимоги, які ставляться до стратегічних цілей:
 - досяжність;
 - вимірність;
 - конкретність;
 - незмінність;
 - гнучкість;
 - сумісність;

- g. орієнтація в часі;
 - h. неоднозначність;
 - i. прийнятність.
4. Для англо-американської моделі стратегічною ціллю бізнесу слугує
 - a. ріст ринкової вартості компанії в цілому
 - b. показник росту ринкової вартості акцій і акціонерного капіталу;
 - c. досягнення максимальних значень основних фінансових показників (прибуток, рентабельність, ліквідність).
 5. Для німецько-японської моделі бізнесу головною ціллю і критерієм оцінки ефективності являється
 - a. ріст ринкової вартості компанії в цілому
 - b. показник росту ринкової вартості акцій і акціонерного капіталу;
 - c. досягнення максимальних значень основних фінансових показників (прибуток, рентабельність, ліквідність).
 6. В чому полягає базова ідея концепції BSC
 - a. відобразити всі стратегічні цілі у вигляді дерева, у вершині якого знаходиться основна ціль компанії, відображена у її місії;
 - b. реалізувати систему планування, аналізу і реалізації у вигляді загального комплексу стратегічного менеджменту;
 - c. у вигляді системи показників представити менеджменту найважливішу для нього інформацію.
 7. Які перспективи, що представляють собою тематичні розділи стратегічного плану розглядаються в системі BSC:
 - a. Персонал;
 - b. Структура;
 - c. Культура;
 - d. Ринок;
 - e. Бізнес-процеси;
 - f. Фінанси.

Тем 6-7

1. Аналіз зовнішнього середовища, в рамках якого функціонує підприємство передбачає вивчення впливу таких компонент:
 - a. соціальної, технологічної, економічної і політичної
 - b. демографічної, економічної, природної, технологічної, політико-правової та соціально-культурної
 - c. сильної сторони, нейтральної сторони і слабкої сторони
 - d. технології, економіка, ринок, політика, законодавство, навколишнє середовище, суспільство
2. T.E.M.P.L.E.S.-аналіз це розгляд таких компонент макрооточення:
 - a. соціальної, технологічної, економічної і політичної
 - b. сильної сторони, нейтральної сторони і слабкої сторони
 - c. технології, економіка, ринок, політика, законодавство, навколишнє середовище, суспільство

- d. демографічної, економічної, природної, технологічної, політико-правової та соціально-культурної
3. Зовнішнє середовище підприємства це:
- a. все, що знаходиться за межами підприємства;
 - b. фактори, які прямо не впливають на підприємство, а створюють навколо певну атмосферу;
 - c. фактори, що безпосередньо діють на підприємство;
 - d. всі умови і фактори, що знаходяться за межами підприємства і прямо чи опосередковано діють на нього.
4. Макросередовище впливає на економіку підприємства:
- a. через створення певної атмосфери бізнесу;
 - b. через мікросередовище;
 - c. безпосередньо;
 - d. всіма трьома шляхами.
5. Що виділяється як наслідок аналізу зовнішнього середовища:
- a. загрози;
 - b. можливості;
 - c. критичні для підприємства фактори;
 - d. ключові фактори успіху;
 - e. все назване.
6. Маркетинговий аналіз економічного середовища включає:
- a. портфельний аналіз;
 - b. оцінка загальних характеристик та привабливості ринку;
 - c. аналіз існуючих і потенційних клієнтів;
 - d. SWOT-аналіз;
 - e. T.E.M.P.L.E.S.-аналіз;
 - f. аналіз і вибір продуктів і послуг на ринку країни
7. Аналіз існуючих і потенційних клієнтів включає:
- a. детальне вивчення потреб існуючих і потенційних клієнтів й розвитку їхнього бізнесу,
 - b. оцінка загальних характеристик та привабливості ринку.
 - c. аналіз частки підприємства на ринку в цілому й на його окремих сегментах,
 - d. аналіз видів, типів, напрямків вдосконалювання продуктів і послуг,
 - e. аналіз динаміки попиту та пропозиції,
 - f. аналіз незадоволених потреб, мотиву лояльності, прибутковості існуючих клієнтів,
 - g. аналіз тарифів і цін на продукти й послуги, оцінка собівартості, оцінка якості надаваних послуг, способи просування продуктів і послуг;
 - h. бенчмаркінг взаємовідносин організації із клієнтами й способів залучення клієнтів,
8. Аналіз і вибір продуктів і послуг на ринку країни включає:

- a. детальне вивчення потреб існуючих і потенційних клієнтів й розвитку їхнього бізнесу,
 - b. аналіз тарифів і цін на продукти й послуги, оцінка собівартості, оцінка якості надаваних послуг, способи просування продуктів і послуг;
 - c. аналіз незадоволених потреб, мотиву лояльності, прибутковості існуючих клієнтів,
 - d. аналіз динаміки попиту та пропозиції,
 - e. аналіз частки підприємства на ринку в цілому й на його окремих сегментах,
 - f. бенчмаркінг взаємовідносин організації із клієнтами й способів залучення клієнтів,
 - g. аналіз видів, типів, напрямків вдосконалювання продуктів і послуг,
 - h. оцінка загальних характеристик та привабливості ринку.
9. Ключові фактори успіху це:
- a. відмітні, стрижневі, ключові компетенції;
 - b. вираження здатності й намірів підприємства задовольняти або створювати соціально-значимі й етично-прийнятні потреби (запити) людства, окремих груп людей і особистостей.
 - c. оперативне реагування елементів структури підприємства на загрози, що виникають, та негативні тенденції розвитку зовнішньої і внутрішньої обстановки;
 - d. головні визначники фінансового й конкурентного успіху на ринку.
10. Макросегментування це:
- a. ідентифікація «товарних ринків»;
 - b. рішення про те, як фірма має сприйматися потенційними споживачами з врахуванням особливостей її товару і позицій, що займають конкуренти
 - c. виявлення споживацьких «сегментів» на товарних ринках;
 - d. рішення, що базується на результатах аналізу привабливості і конкурентоспроможності
11. Мікросегментування це:
- a. ідентифікація «товарних ринків»;
 - b. рішення про те, як фірма має сприйматися потенційними споживачами з врахуванням особливостей її товару і позицій, що займають конкуренти
 - c. виявлення споживацьких «сегментів» на товарних ринках;
 - d. рішення, що базується на результатах аналізу привабливості і конкурентоспроможності.
12. Функція в теорії сегментації це:
- a. проведення досліджень ринку з метою збільшення частки продаж на існуючих ринках, пошук нових «ніш», нових ринків збут

- b. створення відповідної підприємницької культури та організаційної структури, які б стимулювали переміни, нововведення і ризик
- c. потреба, яку повинен задовольняти товар або послуга.
- d. набір дій і рішень, здійснених керівництвом, які ведуть до розробки конкретних стратегій, призначених для того, щоб допомогти установі досягти своїх цілей

13. Технології в теорії сегментації це:

- a. проведення досліджень ринку з метою збільшення частки продаж на існуючих ринках, пошук нових «ніш», нових ринків збут
- b. альтернативні способи виконання функцій, важливих для споживача.
- c. набір дій і рішень, здійснених керівництвом, які ведуть до розробки конкретних стратегій, призначених для того, щоб допомогти установі досягти своїх цілей

14. Ринок товару визначається як:

- a. здійснення заданих функцій у даній групі споживачів, але містить у собі всі альтернативні технології виконання цих функцій.
- b. конкретна група споживачів, що потребує реалізації конкретної функції або асортименту функцій, в основі яких лежить та сама технологія.
- c. здійснення заданих функцій у даній групі споживачів, але ґрунтується на єдиній технології незалежно від пов'язаних з нею функцій або груп споживачів.

15. Ринок рішень визначається як:

- a. здійснення заданих функцій у даній групі споживачів, але ґрунтується на єдиній технології незалежно від пов'язаних з нею функцій або груп споживачів.
- b. конкретна група споживачів, що потребує реалізації конкретної функції або асортименту функцій, в основі яких лежить та сама технологія.
- c. здійснення заданих функцій у даній групі споживачів, але містить у собі всі альтернативні технології виконання цих функцій.

16. Галузь визначається як:

- a. конкретна група споживачів, що потребує реалізації конкретної функції або асортименту функцій, в основі яких лежить та сама технологія.
- b. здійснення заданих функцій у даній групі споживачів, але ґрунтується на єдиній технології незалежно від пов'язаних з нею функцій або груп споживачів.

- c. здійснення заданих функцій у даній групі споживачів, але містить у собі всі альтернативні технології виконання цих функцій.
- 17. Що не є особливістю зовнішнього середовища підприємства:
 - a. багатоваріантність;
 - b. взаємообумовленість факторів;
 - c. висока ефективність;
 - d. невизначеність?
- 18. Чому українським спеціалістам слід невідкладно вчитися прогнозувати зовнішнє середовище своїх підприємств:
 - a. через відсутність такого досвіду;
 - b. тому, що його вплив значний і від підприємства не залежить;
 - c. тому, що більшість підприємств стали приватними;
 - d. немає правильної відповіді.

Тема 8

1. Конкурентна перевага — це
 - a. характеристики, властивості товару або марки, які створюють для організації певні переваги над прямими конкурентами.
 - b. перевага організації у показниках ефективності бізнес-діяльності.
 - c. перевага організації у світових чи вітчизняних незалежних рейтингах.
2. Зовнішня конкурентна перевага — це
 - a. Перевага організації у світових чи вітчизняних незалежних рейтингах.
 - b. перевага у властивостях товару, яка створює "цінність для покупця" завдяки повнішому задоволенню його потреби.
 - c. перевага організації у витратах виробництва, яка створює "цінність для виробника" внаслідок вищої його продуктивності.
3. Внутрішня конкурентна перевага — це
 - a. перевага організації у показниках ефективності бізнес-діяльності.
 - b. перевага у властивостях товару, яка створює "цінність для покупця" завдяки повнішому задоволенню його потреби.
 - c. перевага організації у витратах виробництва, яка створює "цінність для виробника" внаслідок вищої його продуктивності.
4. Виберіть до яких атрибутів може відноситись конкурентна перевага:
 - a. до самого товару (базової послуги);
 - b. до форм підбору персоналу підприємства;
 - c. до додаткових послуг, що супроводжують базову;
 - d. до форм виробництва;
 - e. до відсутності заборгованості перед фіскальними органами;
 - f. до специфічних для фірми або товару збуту або продажів.
5. Чому конкурентна перевага є відносною:
 - a. бо вона оцінюється у відносних (бальних) показниках;

- b. бо вона визначається у порівнянні з конкурентом, що займає найкращу позицію на ринку товару або в сегменті ринку;
 - c. бо вона стосується не цілого підприємства, а конкретного виду товару.
6. Стратегічна група це:
- a. певний сегмент ринку, на який організація має або хоче мати вихід.
 - b. організації-суперники, які характеризуються близькими позиціями на ринку і подібними можливостями
 - c. конкурентне середовище, представлене значною кількістю самостійних (незалежних) організацій, які прагнуть зміцнити своє економічне становище, залучаючи покупців унаслідок пропозиції кращих умов продажу порівняно з конкурентами.
7. Ключову компетенцію можна вважати стійкою, якщо вона:
- a. являє собою значну і істотну цінність для користувача в порівнянні з пропозицією конкурента;
 - b. відповідає обраній фірмою стратегії розвитку;
 - c. створює цінність для клієнта завдяки повнішому задоволенню його потреби
 - d. тяжка для відтворення конкурентами або третіми сторонами, що створює конкурентні бар'єри для входу на ринок;
 - e. створює цінність для самого підприємства внаслідок вищої його продуктивності і низьких витрат виробництва;
 - f. відкриває компанії доступ на різноманітні і зовні не пов'язані між собою ринки за рахунок об'єднання навиків і технологій традиційних бізнес-одиниць.
8. Товари-субститути – це:
- a. товари, для виробництва яких застосовуються однакові технології але різні матеріали;
 - b. товари, що виконують ту ж функцію для тієї ж групи споживачів, але засновані на іншій технології
 - c. товари, які представлені найближчим конкурентами на однакових сегментах ринку;
 - d. товари, які представлені найближчим конкурентами на різних сегментах ринку.
9. Виберіть елементи, які входять в систему 5 рушійних сил конкуренції М.Портера
- a. загроза появи нових конкурентів
 - b. загроза з боку держави (зміни в законодавстві, податковий тиск, тощо)
 - c. суперництво між конкурентами
 - d. здатність покупців торгуватися
 - e. макро- та мікроекономічні показники
 - f. здатність постачальників торгуватися

- g. загроза з боку товарів-замінників
- 10. Показник концентрації характеризує:
 - a. загальну частку перших (найбільших) організацій на певному ринку
 - b. частку ринку і-ї організації, розраховану за кількістю (загальною вартістю) реалізованої продукції
 - c. порядковий номер організації в загальному рейтингу, отриманий на основі рангування часток всіх організацій-конкурентів від максимуму до мінімуму
 - d. степінь монополізації галузі
- 11. Індекс Херфіндала характеризує:
 - a. загальну частку перших (найбільших) організацій на певному ринку
 - b. частку ринку і-ї організації, розраховану за кількістю (загальною вартістю) реалізованої продукції
 - c. порядковий номер організації в загальному рейтингу, отриманий на основі рангування часток всіх організацій-конкурентів від максимуму до мінімуму
 - d. степінь монополізації галузі
- 12. Індекс Розенблюта характеризує:
 - a. загальну частку перших (найбільших) організацій на певному ринку
 - b. частку ринку і-ї організації, розраховану за кількістю (загальною вартістю) реалізованої продукції
 - c. порядковий номер організації в загальному рейтингу, отриманий на основі рангування часток всіх організацій-конкурентів від максимуму до мінімуму

Тема 9-10

1. Дайте визначення стратегічного планування
 - g. створення відповідної підприємницької культури та організаційної структури, які б стимулювали переми, нововведення і ризик.
 - h. процес визначення головних цілей організації, ресурсів, необхідних для їх досягнення, та політики, направленої на придбання та використання цих ресурсів.
 - i. проведення досліджень ринку з метою збільшення частки продаж на існуючих ринках, пошук нових „ніш», нових ринків збуту.
 - j. вдосконалення організаційної структури управління підприємством, оптимізація чисельності персоналу і скорочення витрат на управління
2. Виберіть підходи до організації процесу стратегічного планування:
 - a. оснований на використанні SWOT-аналізу
 - b. на врахуванні ринкових переваг

- c. орієнтований на створення та підтримку конкурентоспроможності організації
 - d. на основі проведення сегментації ринку
 - e. на основі «стратегічної прогалини»
 - f. на врахуванні життєвого циклу товару
 - g. на створення позитивного іміджу
3. Яка модель стратегічного планування базується на визначенні поля стратегічних рішень, які мають прийняти керівники організації для того, щоб перетворити наявні тенденції у належному напрямку з метою досягнення потрібних параметрів розвитку організації
- a. модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг
 - b. модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини»
 - c. модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності організації
 - d. модель стратегічного планування, орієнтована на створення позитивного іміджу
4. Яка модель стратегічного планування базується на концепції соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством, соціально-орієнтовану філософію існування компанії
- a. модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг
 - b. модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини»
 - c. модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності організації
 - d. модель стратегічного планування, орієнтована на створення позитивного іміджу
5. В якій моделі стратегічного планування основна увага приділяється врахуванню інтересів акціонерів, які беруть участь у прийнятті рішень стосовно заходів, які забезпечують довгостроковий розвиток організації
- a. модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг
 - b. модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини»
 - c. модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності організації
 - d. модель стратегічного планування, орієнтована на створення позитивного іміджу

Тема 11

1. Бізнес-процес — це:

- a. зображення всіх видів діяльності компанії по створенню споживчої цінності товару в послідовності, що відбиває виробничий цикл
 - b. процес, що складається із серії (суми) взаємопов'язаних дій, які називаються функціями, кожна з них, у свою чергу, складається з однорідних дій, операцій, процедур;
 - c. послідовність виробничих дій, що перетворюють вхідну функцію у вихідну
 - d. комплекс взаємопов'язаних частин, об'єднаних для досягнення певної мети
2. Ланцюжок створення цінності — це:
- a. послідовність виробничих дій, що перетворюють вхідну функцію у вихідну
 - b. процес, що складається із серії (суми) взаємопов'язаних дій, які називаються функціями, кожна з них, у свою чергу, складається з однорідних дій, операцій, процедур;
 - c. зображення всіх видів діяльності компанії по створенню споживчої цінності товару в послідовності, що відбиває виробничий цикл
 - d. комплекс взаємопов'язаних частин, об'єднаних для досягнення певної мети
3. Всі виробничі процеси компанії згідно з М. Портером можна розділити на:
- a. великій малі;
 - b. основні й допоміжні
 - c. ймовірні й детерміновані;
 - d. формальні й неформальні
4. Основні процеси — це:
- a. процеси, які забезпечують функціонування виробничих процесів.
 - b. процеси, які складаються з серії (суми) взаємопов'язаних дій, які називаються функціями, кожна з них, у свою чергу, складається з однорідних дій, операцій, процедур;
 - c. безпосередньо виробничі процеси, які створюють набір сприйманих клієнтами цінностей.
 - d. процеси визначення цілей і дій впливу на об'єкт для досягнення певної мети;
 - e. процеси врахування конкретного набору обставин, які впливають на організацію в даний час
5. Допоміжні процеси — це:
- a. безпосередньо виробничі процеси, які створюють набір сприйманих клієнтами цінностей.
 - b. процеси, які складаються з серії (суми) взаємопов'язаних дій, які називаються функціями, кожна з них, у свою чергу, складається з однорідних дій, операцій, процедур;

- c. процеси, які забезпечують функціонування виробничих процесів.
 - d. процеси визначення цілей і дій впливу на об'єкт для досягнення певної мети;
 - e. процеси врахування конкретного набору обставин, які впливають на організацію в даний час
6. Вертикальна інтеграція це:
- a. об'єднання підприємств, що випускають однорідну продукцію і застосовують подібні технології.
 - b. об'єднання (злиття) підприємств, які зв'язані один з одним по виробничій вертикалі в рамках одного технологічного ланцюга.
 - c. концентрація виробництва і управління, широкий розвиток ринкових відносин, розмежування функції володіння і функції управління капіталом.
7. Горизонтальна інтеграція — це:
- a. об'єднання підприємств, що випускають однорідну продукцію і застосовують подібні технології.
 - b. об'єднання (злиття) підприємств, які зв'язані один з одним по виробничій вертикалі в рамках одного технологічного ланцюга.
 - c. концентрація виробництва і управління, широкий розвиток ринкових відносин, розмежування функції володіння і функції управління капіталом.
8. До факторів, які слід брати до уваги при здійсненні загального опису бізнесу відносяться:
- a. Історія розвитку компанії
 - b. Визначення сутності бізнесу
 - c. Фінансовий стан компанії
 - d. Місія і стратегічне бачення
 - e. Маркетинг і продажі
 - f. Позиція компанії в галузі
 - g. Виробництво
9. Техніка аналізу виробничих процесів «Побудова контрольних карт» полягає у:
- a. ранжируванні проблем, що виникають у процесі виробництва по частоті виникнення й візуального відображення за допомогою стовбчикової діаграми.
 - b. проведенні розрахунків розкидування величин відхилень заданого параметра від номінального.
 - c. вибірковому вимірі виробів у процесі виробництва по заздалегідь спланованому сценарію.
 - d. рознесенні витрат, загальних для декількох видів продукції (наприклад, витрати на електроенергію), на кожний із продуктів пропорційно їх внеску в прибуток компанії.
 - e. контролі досягнутих результатів по вдосконалюванню виробничого процесу в заздалегідь намічений час.

10. Техніка аналізу виробничих процесів «АВС-Аналіз» полягає у:
 - a. проведенні розрахунків розкидування величин відхилень заданого параметра від номінального.
 - b. ранжируванні проблем, що виникають у процесі виробництва по частоті виникнення й візуального відображення за допомогою стовбчикової діаграми.
 - c. вибірковому вимірі виробів у процесі виробництва по заздалегідь спланованому сценарію.
 - d. рознесенні витрат, загальних для декількох видів продукції (наприклад, витрати на електроенергію), на кожний із продуктів пропорційно їх внеску в прибуток компанії.
 - e. контролі досягнутих результатів по вдосконалюванню виробничого процесу в заздалегідь намічений час.
11. Техніка аналізу виробничих процесів «сигми процесу» полягає у:
 - a. контролі досягнутих результатів по вдосконалюванню виробничого процесу в заздалегідь намічений час.
 - b. рознесенні витрат, загальних для декількох видів продукції (наприклад, витрати на електроенергію), на кожний із продуктів пропорційно їх внеску в прибуток компанії.
 - c. проведенні розрахунків розкидування величин відхилень заданого параметра від номінального.
 - d. вибірковому вимірі виробів у процесі виробництва по заздалегідь спланованому сценарію.
 - e. ранжируванні проблем, що виникають у процесі виробництва по частоті виникнення й візуального відображення за допомогою стовбчикової діаграми.
12. Техніка аналізу виробничих процесів «Діаграма Парето» полягає у:
 - a. вибірковому вимірі виробів у процесі виробництва по заздалегідь спланованому сценарію.
 - b. рознесенні витрат, загальних для декількох видів продукції (наприклад, витрати на електроенергію), на кожний із продуктів пропорційно їх внеску в прибуток компанії.
 - c. ранжируванні проблем, що виникають у процесі виробництва по частоті виникнення й візуального відображення за допомогою стовбчикової діаграми
 - d. проведенні розрахунків розкидування величин відхилень заданого параметра від номінального.
 - e. контролі досягнутих результатів по вдосконалюванню виробничого процесу в заздалегідь намічений час.
13. Техніка аналізу виробничих процесів «Аналіз граничних точок» полягає у:
 - a. вибірковому вимірі виробів у процесі виробництва по заздалегідь спланованому сценарію.

- b. рознесенні витрат, загальних для декількох видів продукції (наприклад, витрати на електроенергію), на кожний із продуктів пропорційно їх внеску в прибуток компанії.
- c. контролі досягнутих результатів по вдосконалюванню виробничого процесу в заздалегідь намічений час.
- d. проведенні розрахунків розкидування величин відхилень заданого параметра від номінального.
- e. ранжируванні проблем, що виникають у процесі виробництва по частоті виникнення й візуального відображення за допомогою стовбчикової діаграми.

14. Бенчмаркинг це:

- a. діяльність, спрямована на створення нового або вдосконалення вже впровадженого продукту, технологічного процесу, або організаційно-економічної форми, що володіють явною якісною перевагою й комерційною цінністю в порівнянні з наявними.
- b. поєднання кваліфікаційних навичок, обладнання, інфраструктури, інструментів та відповідних технічних знань, необхідних для здійснення бажаних перетворень в матеріалах, інформації або людях
- c. постійне порівняння процесів, устаткування продуктів (послуг) якої-небудь компанії з аналогічними процесами, устаткуванням, продуктами (послугами) її конкурентів з метою підвищення ефективності функціонування і якості продукції цієї компанії.
- d. метод розподілення ресурсів, охарактеризованих у кількісній формі, з метою досягнення цілей, що також представлені у кількісній формі
- e. здатність залучити висококваліфікованих менеджерів, розширення кола послуг клієнтам, поглиблення знань про ринок, зменшення кількості небезпек, використання можливостей

15. Інноваційна діяльність — це

- a. постійне порівняння процесів, устаткування продуктів (послуг) якої-небудь компанії з аналогічними процесами, устаткуванням, продуктами (послугами) її конкурентів з метою підвищення ефективності функціонування і якості продукції цієї компанії.
- b. діяльність, спрямована на створення нового або вдосконалення вже впровадженого продукту, технологічного процесу, або організаційно-економічної форми, що володіють явною якісною перевагою й комерційною цінністю в порівнянні з наявними.
- c. поєднання кваліфікаційних навичок, обладнання, інфраструктури, інструментів та відповідних технічних знань, необхідних для здійснення бажаних перетворень в матеріалах, інформації або людях

- d. метод розподілення ресурсів, охарактеризованих у кількісній формі, з метою досягнення цілей, що також представлені у кількісній формі
- e. здатність залучити висококваліфікованих менеджерів, розширення кола послуг клієнтам, поглиблення знань про ринок, зменшення кількості небезпек, використання можливостей

Тема 12

1. Господарський портфель — це:

- a. об'єднання суб'єктів господарювання різних організаційно-правових форм на основі тимчасової угоди щодо спільної діяльності з метою здійснення єдиного проекту або проведення великих фінансових операцій.
- b. група продуктів, які належать одній організації.
- c. призначена робота, серія робіт або частина роботи, що має бути виконана за делегідь визначеним способом у за делегідь обумовлений термін
- d. мінімальна виробнича одиниця, для якої можна організувати облік доходів, витрат, капіталовкладень і розробити бізнес-стратегію.

2. Бізнес-одиниця — це:

- a. об'єднання суб'єктів господарювання різних організаційно-правових форм на основі тимчасової угоди щодо спільної діяльності з метою здійснення єдиного проекту або проведення великих фінансових операцій.
- b. група продуктів, які належать одній організації.
- c. призначена робота, серія робіт або частина роботи, що має бути виконана за делегідь визначеним способом у за делегідь обумовлений термін
- d. мінімальна виробнича одиниця, для якої можна організувати облік доходів, витрат, капіталовкладень і розробити бізнес-стратегію.

3. Основною метою портфельного аналізу є:

- k. визначення загроз і можливостей зовнішнього середовища для вчасного реагування компанією на зміни в оточенні.
- l. оцінка товарно-ринкових можливостей організації, взаємозв'язку між окремими видами її діяльності.
- m. визначення (у загальних рисах) стратегії компанії з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища
- n. визначення кількості товарної продукції, необхідної для здійснення стратегії організації.

4. Які стадії структурного розвитку підприємств виділив Альфред Чандлер:

- o. функціональна структура
- p. матрична структура
- q. філіальна (дивізійна) структура

- г. проста структура
- с. конгломерантна структура

5. Які визначення можна застосувати до поняття Стратегічна бізнес-одиниця

- t. відділення організації, який має окремий офіс, що географічно знаходиться відокремлено від головного офісу.
- u. частина організації, для товарів чи послуг якої існує окремий зовнішній ринок, відмінний від інших.
- v. відділ чи департамент організації, який виконує виокремлені функції.
- w. підрозділ організації, виділений для розробки окремої стратегії.

6. Які обов'язкові умови повинні бути виконані в організації для виділення окремих стратегічних бізнес-одиниць:

- x. унікальні клієнти і конкуренти;
- y. окремий штат працівників;
- z. окремий офісний центр;
- a. наявність повноважень з реалізації стратегії.
- b. наявність зовнішнього ринку.

7. Оберіть дві базові класифікації до яких можна звести всі бізнес-стратегії:

- a. стратегія продукт-ринок
- b. стратегія боротьби з конкурентами
- c. стратегія поведінки з клієнтом
- d. стратегія розвитку товарів або ринків

8. На скільки полів матриця «Мак-Кінсі» більша від матриці БКГ?

- e. 5
- f. 9
- g. 11
- h. 15

9. Які переважно моделі використовують в портфельному аналізі?

- i. математичні
- j. регресійні
- k. лінійні
- l. матричні

10. Здійснюючи альтернативну стратегію збільшення частки ринку, на що за БКГ перетворюються «Знаки запитання»?

- m. в собак
- n. у зірки
- o. у дійні корови
- p. виходять з ринку

11. На якій портфельній матриці показані співвідносини різних можливостей з розширення ринку за різних рівнів конкурентоспроможності?

- q. модель BCG

- г. модель GE/McKinsey
- с. модель Shell/DPM
- т. модель ADL/LC

12. Відносна доля ринку на матриці означає рівень

- у. частки ринку, яку займає організація загалом
- в. частки ринку відносно пріоритетного конкурента
- w. частки ринку, що обраховується у відсотковому виразі

Тема 13-14

1. Нововведення це:

- а. процес створення таких нових технологій чи товарів, які найкраще б задовольняли потреби споживачів
- б. конкретизація цілей у системі показників соціальногосподарської діяльності підприємства та розробка стратегії й тактики виробничої і управлінської діяльності, орієнтованої на досягнення цілей менеджменту і виконання розроблених планів
- с. фундаментальне переосмислення і радикальна перебудова бізнес-процесів для досягнення корінних поліпшень критичних показників продуктивності

2. Маркетингові нововведення

- а. це ті, які змінюють фізичні властивості товару, впливають на застосування нових матеріалів, сприяють створенню нових продуктів
- б. це ті, які можуть і не здійснювати прямого негайного впливу на операції, проте все-таки впливають на них
- с. це ті, які безпосередньо впливають на операції організації і самі знаходяться під прямим впливом операцій організації
- д. це ті, які стосуються варіантів управління, збуту чи комунікації

3. До методів реструктуризації, що спрямовані на зміну інфраструктури бізнесу відносяться

- а. метод SixSigma
- б. злиття
- с. зміна структури власності
- д. реінженіринг бізнес-процесів
- е. стратегічні альянси
- ф. зміна принципів і технологій розподілу праці
- г. поглинання
- h. аутсорсинг
- і. перегляд критеріїв досягнення результатів

4. Реінжиніринг це:

- а. фундаментальне переосмислення і радикальна перебудова бізнес-процесів для досягнення корінних поліпшень критичних показників продуктивності

- b. конкретизація цілей у системі показників соціальногосподарської діяльності підприємства та розробка стратегії й тактики виробничої і управлінської діяльності, орієнтованої на досягнення цілей менеджменту і виконання розроблених планів
 - c. процес створення таких нових технологій чи товарів, які найкраще б задовольняли потреби споживачів
5. До методів реструктуризації умовно можна віднести:
- a. ті, які спрямовані на перетворення інфраструктури бізнесу
 - b. ті, які спрямовані на заміну керівництва компанією
 - c. ті, які спрямовані на зміну власників компанією
 - d. ті, які спрямовані на зміну системи управління компанією
6. При впровадженні кардинально нової стратегії найчастіше зазнають змін:
- a. керівництво компанії
 - b. організаційна структура
 - c. стратегічні бізнес-одиниці
 - d. організаційна культура
 - e. комунікаційні зв'язки
7. В схемі процесу вибору організаційної структури за Х. Віссемою враховують такі змінні:
- a. рівень конкурентоспроможності організації
 - b. рівень продуктово-ринкового динамізму та диференціації
 - c. рівень відносної стратегічної переваги організації
 - d. рівень горизонтальної інтеграції
 - e. рівень функціонального динамізму та синергії
 - f. рівень вертикально інтеграції
8. Проекція структури по капіталу це:
- a. погляд власників бізнесу й стратегічних інвесторів
 - b. погляд топ-менеджменту
 - c. погляд співробітників компанії
 - d. погляд контролюючих фінансових органів
9. Організаційна структура компанії повинна бути:
- a. гнучкою;
 - b. досяжною
 - c. прозорою
 - d. добре керованою
 - e. конкретною;
 - f. незмінною
 - g. сумісною
 - h. орієнтованою в часі
 - i. рентабельною
 - j. неоднозначною
 - k. прийнятною
10. На яких гіпотезах побудована карта сил впливу:

- a. ступінь опору людини залежить від того, наскільки значні внутрішні зміни, які необхідно людині зробити, щоб прийняти зміни зовнішні
 - b. ступінь опору людини залежить від того, до якого типу людських ресурсів організації вона належить
 - c. ступінь впливу співробітника на результат впровадження змін залежить від його ваги в організації
 - d. ступінь впливу співробітника на результат впровадження змін залежить від його посадових обов'язків та тих змін, які необхідно людині зробити, щоб прийняти зміни зовнішні
11. Виберіть з наведених основні типи змін, які здійснює організація при впровадженні стратегії:
- a. бенчмаркінг
 - b. нововведення
 - c. фокусування
 - d. інжиніринг
 - e. реструктуризація
 - f. реінжиніринг
 - g. диверсифікація
 - h. інтеграція
12. Виберіть з наведених методи, спрямованих на зміну системи керування
- a. індикативний
 - b. регресійний
 - c. організаційно-технологічний
 - d. матричний
 - e. візуальний
 - f. гуманітарний
13. Назвіть ключові ролі при реінжинірингу бізнес-процесів
14. Назвіть основні етапи удосконалення організаційної структури при впровадженні нової стратегії організації
15. Яка роль корпоративної культури на етапі реалізації обраної стратегії

2.4. ЗАДАЧІ ТА СИТУАЦІЙНІ ВПРАВИ

Тема 1-3

Ситуаційна вправа

«Оцінка стратегій розвитку ТОВ "Голден Телеком" на ринку України»

ТОВ "Голден Телеком" – провідна компанія на ринку інтегрованих телекомунікаційних та Інтернет-послуг, яка діє в найкрупніших населених пунктах Росії, України та інших країн СНД. Компанія пропонує послуги телефонії, передавання даних Інтернет-корпораціям, операторам та окремим користувачам через створену мережу в таких містах, як Москва, Київ, Санкт-Петербург, Нижній Новгород, Красноярськ, Одеса, Дніпропетровськ, Алмата, Астана, Караганда, Ташкент тощо, а також оптико-волоконні та супутникові мережі міжміського зв'язку, у тому числі 165 комбінованих пунктів доступу

в Росії та інших містах СНД. Компанія також надає послуги мобільного зв'язку в Україні.

Сьогодні до складу "Голден Телеком" входять російські компанії: "Совінтел", "Комінком", "СібЧелендж-Телеком" (Красноярськ), "ВестБалт Телеком" (Калінінград). "Голден Телеком" має 54 % акцій СП Buzton – оператора зв'язку в Узбекистані, частка на ринку якого становить 60 %. В Україні та в Казахстані працюють дочірні компанії "Голден Телеком". Партнерами та постачальниками "Голден Телеком" є Cable & Wireless; Телеросс; Cisco Systems; Nortel Networks.

До кола клієнтів "Голден Телеком" належать більшість діючих в Росії та СНД транснаціональних компаній, включаючи Coca-Cola, Pepsi, Ford, Hewlett-Packard, Mars, Renault, Philip Morris, Intel, Nestle, Cisco и PricewaterhouseCoopers. Серед фінансових компаній, які обслуговуються "Голден Телекомом", є Deutsche Bank, Brunswick UBS Warburg, Citibank, "Ренессанс Капітал", "Тройка Диалог". Крім того, компанія "Голден Телеком" надає послуги таким нафтогазовим компаніям, як ТНК, Halliburton та Akzo-Nobel.

На телекомунікаційному ринку України "Голден Телеком" працює вже 10 років. Як оператор міжнародного зв'язку компанія працює в усіх великих містах України, а як Інтернет-провайдер – у всіх регіонах. На українському ринку телекомунікацій "Голден Телеком" пропонує такі послуги для приватних осіб та корпоративних клієнтів (включаючи банки та інші фінансові установи):

- Телефонний зв'язок.
- Високоякісний доступ в Інтернет по усій території України.
- Послуги місцевого, міжміського та міжнародного передавання даних.
- Послуги мобільного зв'язку.

Частка ТОВ "Голден Телеком" на ринку телекомунікацій України за 2005–2006 рр. становить 2 %, основними конкурентами Компанії є "Укртелеком" – 34 %, "Фарлеп" – 4 %, "Оптіма" – 3 % тощо (рис. 1).

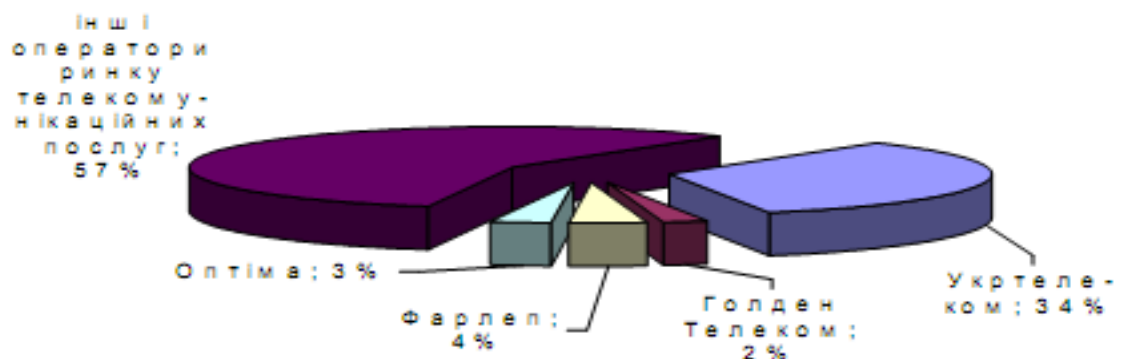


Рис. 1. Ринок телекомунікаційних послуг України у 2005–2006 рр.

Компанія "Голден Телеком" на ринку телекомунікацій України обрала стратегію диференціації, яка відповідає намірам та можливостям компанії

надавати послуги, що відрізняються від послуг конкурентів технологічною досконалістю, післяпродажним сервісом, індивідуальними комплексними рішеннями для кожного клієнта.

До переваг застосування стратегії диференціації належать: створення високих вхідних бар'єрів, забезпечення особливостей товару, отримання високого прибутку. Водночас недоліками вважаються: ціна товару може сягти такого рівня, що споживачі, незважаючи на переваги товару, змінюють вподобання, або для споживачів це може спричинити зниження або втрату привабливості товару.

Важливою перевагою для компанії "Голден Телеком" на українському ринку телекомунікацій є встановлення зв'язків з постачальниками світового рівня (Cable & Wireless; Телеросс; Cisco Systems тощо) та орієнтація на широко відомих у світі клієнтів (Coca-Cola, Pepsi, Ford, Hewlett-Packard, Mars, Renault, Philip Morris, Intel, Nestle, Cisco, Deutsche Bank, ТНК, Halliburton, Akzo-Nobel тощо), що дає змогу зберігати позицію на ринку та робить невдалими спроби конкурентів скопіювати стратегію "Голден Телеком".

Аналіз зовнішнього середовища (табл. 1) показав, що найбільший вплив на "Голден Телеком" здійснюють економічні, політичні та міжнародні фактори. Основними загрозами є: небезпека високих темпів інфляції, підвищення ставок оподаткування або вартості ліцензій, зниження стабільності в суспільстві, введення обмежень на ввезення імпортного обладнання. Основними можливостями є: можливість вибору сфер та напрямів діяльності в умовах ринку та можливість проникнення на інші зовнішні ринки.

Основні фактори безпосереднього оточення та їх вплив на "Голден Телеком" наведено у табл. 2. Можна стверджувати, що перед "Голден Телеком" виникла загроза, пов'язана з подорожчанням поставок обладнання, зниженням конкурентами тарифів на послуги та насиченням ринку телефонії. Разом з тим слід відмітити можливості, що переважно пов'язані з зацікавленістю потенційних партнерів у співробітництві та зростанням попиту на послуги мобільного зв'язку, Інтернету та передавання даних.

Отже, основними загрозами, що потребують постійного контролю з боку компанії та пошуку можливих шляхів зниження негативного впливу, є небезпека високих темпів інфляції; встановлення високих ставок оподаткування; можливість настання стадії насичення ринку телефонії; зниження з боку конкурентів тарифів на телекомунікаційні послуги; недосконале нормативно-правове регулювання ринку.

До основних можливостей, реалізація яких принесе значний ефект, належать розроблення нових інноваційних комплексних рішень; зростання попиту на послуги мобільного зв'язку, Інтернету та передавання даних; поява нових стандартів зв'язку; зацікавленість потенційних партнерів у співробітництві; розширення географічної присутності компанії "Голден Телеком" на ринку телекомунікацій України.

Таблиця 1

**Аналіз зовнішнього середовища
компанії "Голден Телеком"**

Фактор	Прояв	Можливі заходи у відповідь
Економічні фактори		
Небезпека високих темпів інфляції	Знецінення грошей	Запровадження фінансових операцій, що зберігають купівельну спроможність (віртуальні гроші)
	Брак інвестиційних надходжень	Скорочення будівництва нових мереж, призупинення фінансування розробок, що мають довготерміновий характер
Спад виробництва	Дефіцит та подорожчання ресурсів	Стимулювання кооперації, введення кредиту постачальників, бартер
Підвищення кількості безробітних	Дешева робоча сила	Формування раціональної структури кадрів
Підвищення ставок оподаткування, вартості ліцензій	Відтік грошових засобів зі сфери виробництва у бюджет	Підвищення собівартості продукції
	Скорочення платоспроможного попиту	Пошук шляхів мінімізації податків, вартості ліцензій
Правові фактори		
Прийняття нормативних актів, що мають зворотну силу	Необхідність пошуку фінансових ресурсів для покриття встановлених відрахувань	Пошук шляхів отримання пільг
Політичні фактори		
Зниження стабільності в суспільстві	Збільшення ймовірності соціальних потрясінь	Страхування від політичних ризиків
Поява в органах державної влади лобі від різноманітних політичних груп	Вплив лобі на розробку політичного курсу та законодавства	Опосередковане стимулювання участі в політиці осіб, що представляють інтереси компанії. Активна політична позиція керівництва компанії
Орієнтація на ринкове регулювання економіки	Можливість вибору сфер діяльності	Пошук нових напрямів діяльності
Міжнародні фактори		
Лібералізація ЗЕД	Можливість проникнення на інші зовнішні ринки	Отримання сертифіката на продукцію у вибраній країні
Введення обмежень на ввезення імпортного обладнання	Подорожчання імпортного обладнання	Пошук нових партнерів
Соціальні фактори		
Зростання мобільності населення	Відтік робітників	Вдосконалення системи стимулювання та заохочення робітників. Автоматизація та механізація праці
Зниження рівня освіти	Зниження трудової дисципліни, проблеми освоєння нових технологій	Створення системи стимулювання освіти як в самій компанії, так і за її межами
Науково-технічний прогрес (НТП)		
НТП у сфері виробництва	Виникнення нових матеріалів, обладнання, технологій	Додаткові вкладення у новітні розроблення та оновлення потужностей
НТП у соціальній сфері	Підвищення рівня споживання телекомунікаційних послуг	Маркетинг, покращання умов праці робітників

Таблиця 2

Аналіз безпосереднього оточення компанії “Голден Телеком”

Фактор	Прояв	Вплив на компанію	Можлива реакція з боку компанії
Споживачі			
Ринок послуг телефонії	Незначний ріст ринку	Стабілізація обсягів пропонуванних послуг	Пошук нових рішень
	Можливість настання стадії насичення ринку	Падіння попиту на послуги телефонії	
Ринок послуг мобільного зв'язку	Зростання попиту	Завантаження потужностей	Розширення виробництва, розроблення нових видів послуг
Ринок Інтернет-послуг			
Ринок послуг передавання даних			
Постачальники			
Постачальники обладнання	Подорожчання сировини	Підвищення собівартості послуг, недотримання термінів поставок	Пошук нових партнерів та нових форм співробітництва
Постачальники фінансових ресурсів	Зменшення інвестиційних надходжень	Брак грошових засобів	Пошук нових інвесторів
Конкуренти			
Зниження тарифів з боку конкурентів	Завоювання ринку конкурентами	Зменшення частки ринку	Підвищення якості надання послуг, пропозиція нових комплексних рішень
Поява нових стандартів зв'язку	Широкий вибір послуг		
Партнери			
Зацікавленість у співробітництві	Вигідні умови фінансування та постачання обладнання	Зменшення собівартості послуг, надходження грошових засобів	Розширення частки ринку

Слід також зазначити, що під час застосування компанією “Голден Телеком” обраних стратегій у сегментах телефонії, мобільних послуг, Інтернет та передавання даних на ринку телекомунікацій України, існує ймовірність виникнення багатьох небезпек, що не були враховані під час розроблення конкурентних стратегій, і вимагають жорсткого контролю з боку компанії (табл. 4).

З огляду на вищезазначене, конкурентні стратегії розвитку по сегментах ринку потребують деяких уточнень і навіть подекуди змін.

Спочатку зупинимось на стратегії у **сегменті телефонії**.

Компанія “Голден Телеком” на ринку послуг телефонії обрала стратегію зростання, що ґрунтується на сфокусованій стратегії диференціації. Тобто основним завданням на ринку є забезпечення представників вибраного сегменту (фірми середнього та великого бізнесу) послугами, що найбільше відповідають їх потребам (пропозиція індивідуальних комплексних розробок у галузі телефонії).

Однак тенденція насичення ринку послуг фіксованої телефонії, що спостерігається у більшості країн Європи, існує і в Україні, де прогнозується

остаточне завершення цифровізації мереж зв'язку у найближчі 10–15 років та перехід від стандартного телефонного зв'язку до мобільного.

Таблиця 4

Переваги та недоліки конкурентних стратегій “Голден Телеком” на ринку телекомунікаційних послуг України

Стратегія	Переваги	Недоліки	Особлива небезпека при застосуванні вибраної стратегії
Зростання на ринку послуг телефонії, що ґрунтується на сфокусованій стратегії диференціації	<ul style="list-style-type: none"> • зосередження зусиль на вузькому сегменті вибагливих споживачів • розмір ринкової ціни забезпечує прибутковість і потенціал до зростання • підтримка іміджу надійної компанії, що надає унікальні високотехнологічні послуги • складність у копіюванні послуги, що забезпечує створення високих вхідних бар'єрів для конкурування на вибраному сегменті ринку 	<ul style="list-style-type: none"> • можливість відмови споживачів від переваг спеціалізованих послуг внаслідок великої різниці в цінах на спеціалізовані та звичайні послуги на ринку • можливість проникнення конкурентів на вибраний цільовий ринок і досягнення ними вищого рівня спеціалізації 	Насичення ринку стандартних телефонних послуг
Стратегія сфокусованої диференціації на основі інвестування на ринку мобільних послуг			Втрата частки ринку у зв'язку з політикою низьких цін конкурентів, жорсткою конкуренцією на ринку та обмеженою географічною присутністю компанії “Голден Телеком”
Стратегія сфокусованої диференціації на основі інвестування на ринку передавання даних			Втрата прибутку та частки ринку у зв'язку з наданням ряду послуг, на які пропозиція на ринку перевищує попит
Стратегія утримування позицій на ринку Інтернет-послуг за рахунок стабілізації діяльності та інвестування на підтримку рівня надання послуг			Втрата частки ринку у зв'язку з політикою низьких цін конкурентів, боротьбою у застосуванні інноваційних проектів у сфері Інтернет та витісненням лідерами ринку невеликих Інтернет-провайдерів

У сегменті мобільних послуг була вибрана стратегія сфокусованої диференціації на основі інвестування. Тобто компанія “Голден Телеком” за допомогою інвестування у розробку нових мобільних рішень та розширення географічної присутності пропонуватиме високотехнологічні та якісні послуги для вузького кола клієнтів (користувачі, що підтримують імідж людей з високим статком).

Слід зазначити, що частка ринку мобільних послуг “Голден Телеком” невелика, усього 0,13 %, а конкуренція на ринку доволі жорстка, до того ж на ринку присутні лідери (“Київстар Дж.Ес.Ем” та “УМС” разом займають 86,41 % ринку мобільних послуг).

Незважаючи на те, що ринок мобільного зв'язку є перспективним і привабливим для конкурентів, компанія дотримується політики високих цін, що негативно позначається на кількості абонентів “Голден Телеком”. Крім того, компанія присутня лише у двох містах України (Києві та Одесі).

Слід враховувати також, що “Альфа-Телеком”, акціонер Golden Telecom Inc. (30% акцій) володіє також 25 %+1 акціями компанії “Вимпелком”, що існує на ринку мобільного зв'язку під торговельною маркою BeeLine, який

нещодавно вийшов на український ринок. Крім того, інший акціонер Golden Telecom Inc. (20 % акцій) – компанія Telenor володіє 54 % акцій “Київстар” та має свою частку акцій у компанії “Вимпелком”.

На **ринку передавання даних** компанією “Голден Телеком” була вибрана стратегія, ідентична до стратегії ринку мобільного зв’язку, – сфокусованої диференціації на основі інвестування. Тобто компанія “Голден Телеком” за допомогою інвестування у розробку нових рішень та розширення географічної присутності пропонуватиме високотехнологічні та якісні послуги для вузького кола клієнтів (це здебільшого великі компанії з іноземним капіталом).

Спираючись на результати досліджень Українського науково-дослідного інституту зв’язку (табл. 5 і 6), можна зробити висновок про існування незадоволеного попиту на послуги Інтернет, передавання даних та аудіо/відеоконференцій. Натомість спостерігається перенасичення ринку пропозиціями з надання послуг IP телефонії, виділених каналів зв’язку, інтелектуальних мереж, широкосмутового ISDN.

На **ринку Інтернет** компанія “Голден Телеком” вибрала стратегію утримування позицій за рахунок стабілізації діяльності та інвестування на підтримку рівня надання послуг.

Таблиця 5

Пропозиції на ринку передавання даних та Інтернет України [5]

Послуга	% операторів, що надають послугу
Інтернет	94
Передавання даних	88
IP телефонія	71
Надання виділених каналів зв’язку	71
Послуги інтелектуальних мереж	47
Аудіо- і відеоконференцій	41
Послуги широкосмутового ISDN	35

Таблиця 6

Попит на ринку передавання даних та Інтернет України [5]

Послуга	% респондентів, бажаючих одержувати послугу
Інтернет	99
Передавання даних	90
IP телефонія	54
Надання виділених каналів зв’язку	69
Послуги інтелектуальних мереж	31
Аудіо- і відеоконференцій	54
Послуги широкосмутового ISDN	23

На ринку Інтернет-послуг існує тенденція до поступового згорання кількості невеликих Інтернет-провайдерів, – сьогодні 80 % користувачів Інтернет обслуговуються десятьма найбільшими провайдерами з 350 наявних у всіх регіонах України.

Проаналізуйте обрані стратегії “Голден Телеком” для різних сегментів ринку та запропонуйте свої варіанти.

Оцініть такий стратегічний напрямок діяльності, як використання комплексних рішень, що поєднують послуги телефонії, Інтернету та передавання даних.

Тема 4-5

Інструкція до ділової гри

В грі приймають участь всі студенти групи.

Вся група студентів являє собою персонал туристичного агентства.

Загальний опис ситуації.

Ваше туристичне агентство працює у Львові з 2008 року, має в штаті 15 співробітників. Основний напрямок діяльності – надання послуг населенню по організації відпочинку й ділових поїздок в Україні та за кордоном. Пріоритетний напрямок - організація відпочинку й бізнес-поїздок для корпоративних і VIP-Клієнтів.

До інших напрямків роботи входять організація шкільного й студентського внутрішнього та виїзного туризму, «зелений» туризм.

До основних планів на наступні 5 років входять:

1. Збільшення кількості партнерів в Україні для внутрішнього туризму (готель, перевізники, гіді).
2. Збільшення кількості іноземних туристів.
3. Збільшення кількості групових клієнтів (школярі, студенти) для виїзного туризму.
4. Поліпшення якості обслуговування клієнтів.

Завдання 1. Розподіл ролей

Всі студенти в групі ділять між собою такі посади:

1. Директор фірми
2. Заступник директора з маркетингу
3. Працівники маркетингового відділу (3-4 чол.)
4. Заступник директора по операційній діяльності
5. Працівники операційного відділу (3-4 чол.)
6. Заступник директора по кадрам
7. Працівники відділу кадрів (3-4 чол.)

В обов'язки директора фірми входить загальна координація роботи підприємства, складання загальних звітів, прийняття основних стратегічних рішень, презентація результатів.

В обов'язки відділу маркетингу входить розробка маркетингових програм розвитку підприємства, оцінка конкурентів, складання звіту з маркетингу.

Заступник директора з маркетингу входить в раду директорів фірми і представляє там результати роботи відділу маркетингу.

В обов'язки операційного відділу входить організація основної роботи підприємства, робота з клієнтами, складання планів та звітів з операційної роботи. Заступник директора по операційній діяльності входить в раду директорів фірми і представляє там результати роботи операційного відділу.

В обов'язки відділу кадрів входить підбір персоналу, організація навчання та перепідготовки, розробка програм мотивації персоналу, складання планів та звітів по роботі з персоналом. Заступник директора по кадрам входить в раду директорів фірми і представляє там результати роботи відділу кадрів.

Завдання 2. Створення формальної організаційної моделі

1. назва фірми
2. місія компанії
3. бачення компанії

Завдання 3. Побудова карти стратегічних цілей компанії

1. Кожен відділ основні стратегічні цілі компанії по своєму напрямку. Цілі мають відповідати основним вимогам, які ставляться до цілей, відповідати місії компанії та реалізовувати основні плани на наступні 5 років. Директор координує роботу.

2. Рада директорів агентства зводить стратегічні цілі компанії в стратегічну карту по чотирьох основних перспективах: фінанси (основні плани) → маркетинг (клієнти) → внутрішні бізнес-процеси → персонал (навчання і розвиток).

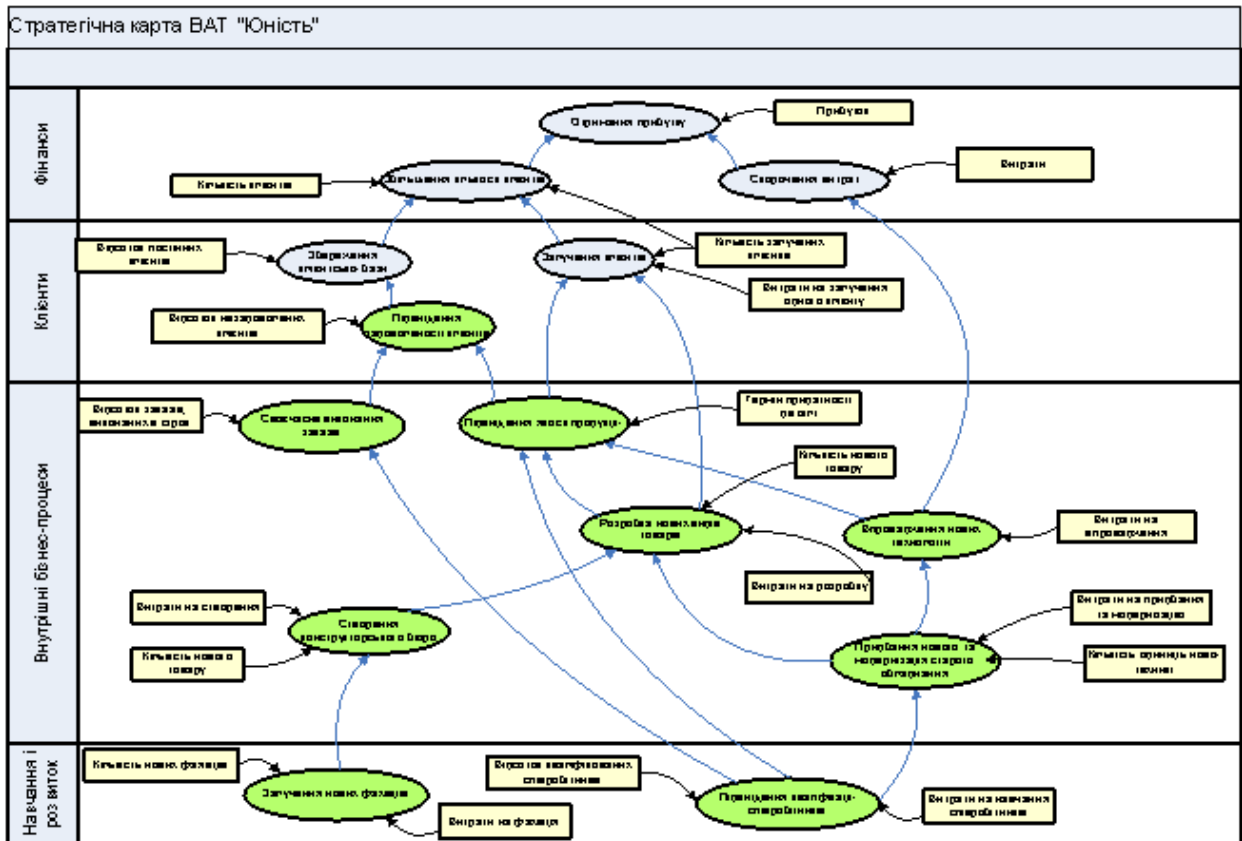


Рис. 1 Приклад стратегічної карти підприємства

Завдання 4. Розробка заходів необхідних для досягнення стратегічних цілей

Розробити конкретні заходи для реалізації кожної стратегічної цілі, визначити індикатори (ключові показники ефективності) і їх цільові значення, які будуть відображати фінансові та нефінансові оцінки досягнення стратегічних цілей.

Стратегічна ціль	Індикатори	Цільове значення	Заходи	Відповідальний	Строки

Завдання 5. Представлення результатів планування.

Директор розробляє презентацію, на якій з допомогою заступників відображає всі наявні результати роботи.

Тем 6-7

Ситуаційна вправа

«Аналіз зовнішнього середовища Інституту магістерської та післядипломної освіти Університету банківської справи НБУ»

На підставі Постанови Кабінету Міністрів України від 15.06.2006 року № 331-р та Наказу Правління Національного банку України від 14.07.2006 року за № 265 в Києві створено Університет банківської справи, до складу якого увійшли навчальні заклади Національного банку України, а саме Львівський інститут банківської справи, Харківський інститут банківської справи, Черкаський інститут банківської справи та Інститут магістерської та післядипломної освіти (м. Київ).

Інститут магістерської та післядипломної освіти був створений на базі Київської філії Львівського банківського інституту. Київську філію утворено в 2002 р. на базі Київського навчально-консультаційного пункту ЛБІ НБУ, який функціонував у столиці з 1963 року. Вона готувала фахівців з двох спеціальностей — «Банківська справа» та «Фінанси». Особливістю закладу було те, що більшість студентів навчалася за направленням певного банку.

Найбільше студентів, що навчалися у Київській філії працювали у Національному банку України. Друге місце за кількістю направлених на навчання працівників посідав Ощадбанк. Цікаву статистику щодо середнього контингенту студентів відображає діаграма.



Поза тим, Київська філія ЛБІ НБУ організовувала курси та семінари, що допомагали навіть досвідченим фахівцям розібратися у різноманітності та багатогранності специфіки їхньої професії. Під егідою Київської філії періодично проводилися курси щодо організації роботи з перевезення цінностей та інкасації.

Відповідно до постанови Правління Національного банку України № 229 від 06 серпня 2008 року та наказу Університету банківської справи Національного банку України (м. Київ) № 121-К від 08 серпня 2008 року створено Інститут магістерської та післядипломної освіти Університету банківської справи Національного банку України (м. Київ) (ІМПО).

В ІМПО наразі проводиться навчання по двох освітньо-кваліфікаційних рівнях: магістр (денна та заочна форма навчання), спеціаліст - друга вища освіта (заочна форма навчання) та постійно працюють курси підвищення кваліфікації працівників банків України та інших фінансових установ і підвищення кваліфікації державних службовців.

Завдання:

На основі поданої інформації та власних спостережень проаналізуйте зовнішнє середовище, в рамках якого функціонує Інститут.

Зокрема, розгляньте групу питань, пов'язаних із зовнішнім середовищем, розділивши їх на кілька підгруп:

- *технології;*
- *економіка;*
- *законодавство;*
- *демографічна ситуація;*
- *соціальні фактори.*

Технології

Дайте відповідь на такі питання для аналізу технологічних факторів:

- Як змінилися взаємини між інститутом, співробітниками й клієнтами у зв'язку з використанням нових методів одержання зберігання й обробки інформації?
- Чи вплинув на інститут розвиток Інтернету й інших додаткових каналів зв'язку?
- Чи може Інститут впроваджувати й використовувати нові технології (наприклад дистанційне обслуговування)?
- Чи з'явилися на ринку нові технології, застосування яких дозволяє надавати послуги більш високої якості?
- Що вам відомо про нові технологічні розробки в сфері освітньої діяльності?
- Чи є помітні нововведення в тому, що пов'язане з наданням послуг?

Економіка

У цьому зв'язку буде корисно відповісти на деякі питання:

- Які спостерігаються коливання валютних курсів і чи впливають вони на клієнтів Інституту?
- Які темпи інфляції і як це впливає на клієнтів Інституту?
- Чи росте зайнятість у галузях, для яких готує спеціалістів Інститут?
- Обмежений або вповільнений ріст у тій або іншій галузі нерідко пояснюється недоліком професійних працівників. Чи справедливо це стосовно вашого Інституту?

Законодавство

При аналізі змін у законодавстві необхідно відповісти на наступні питання:

- Які можливі зміни в існуючому законодавстві можуть вплинути на Інститут?
- Які законодавчі зміни можуть здійснювати місцеві органи влади (наприклад, надання грантів)?
- Чи допомагає діюче в цей час законодавство захищатися від конкурентів?
- Які кроки необхідно почати, щоб і позиція, і положення на ринку Інституту було максимально невразливим або, по крайній мірі, не було пов'язане з ризиком?

Демографічні фактори

При аналізі демографічних факторів звичайно задають наступні питання:

- Як ви вважаєте, чи змінюється населення вашої країни по тим або іншим демографічних показниках?
- Чи збільшується народжуваність?
- Яка вікова структура жителів регіону?
- Який відсоток від загального числа дієздатного населення становлять молоді люди?

Соціально-культурні фактори

При аналізі соціальних факторів буде корисно відповісти на наступні питання:

- Який рівень освіченості населення?
- Які основні тенденції у виборі професійної кар'єри у жителів регіону?
- Яке загальне ставлення до вищої освіти у регіоні?

На основі проведеного Вами аналізу сформулюйте основні можливості та загрози зовнішнього середовища. Результати аналізу оформіть у вигляді матриць можливостей та загроз.

Матрицю можливостей будують таким чином: зверху відкладають рівень впливу можливості на діяльність організації (сильний, помірний, малий); збоку — ймовірність використання цієї можливості (висока, середня, низька). Виявлені у зовнішньому середовищі можливості (див. табл. 1) записують на полях матриці. Можливості, які записані на полях "ВС", "ВП", "СС", мають велике значення для організації, їх обов'язково потрібно використати, а ті можливості, які потрапили на поля "СМ", "НП", "НМ", практично не заслуговують на увагу під час подальшого аналізу. Використання можливостей, які перебувають на інших полях, доцільне за наявності ресурсів.

Таблиця 1

Матриця можливостей

Ймовірність використання ІМПО	Вплив можливостей на діяльність ІМПО		
	Сильний	Помірний	Малий
Висока	Поле «ВС»	Поле «ВП»	Поле «ВМ»
Середня	Поле «СС»	Поле «СП»	Поле «СМ»
Низька	Поле «НС»	Поле «НП»	Поле «НМ»

Аналогічно здійснюють аналіз загроз, виявлених у зовнішньому середовищі. Для цього заповнюють матрицю загроз (табл. 2).

Матрицю будують таким чином: зверху відкладають можливі наслідки, до яких може призвести реалізація загроз (руйнування, критичний стан, важкий стан, "легкі пошкодження"); збоку — ймовірність реалізації загрози (висока, середня, низька). Виявлені під час аналізу конкретної ситуації загрози зовнішнього середовища записують на полях матриці загроз. Загрози, які потрапили на поля "ВР", "ВК", "СР", найнебезпечніші для організації і вимагають термінового й обов'язкового усунення.

Загрози, розміщені на полях "ВВ", "СК" і "НР", також мають перебувати під постійною увагою керівництва і бути усуненими, хоч і решту загроз не ігнорують під час розгляду.

Таблиця 2

Матриця загроз

Ймовірність реалізації загрози	Наслідки реалізації загрози			
	Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	Легкі пошкодження
Висока	Поле «ВР»	Поле «ВК»	Поле «ВВ»	Поле «ВЛ»
Середня	Поле «СР»	Поле «СК»	Поле «СВ»	Поле «СЛ»
Низька	Поле «НР»	Поле «НК»	Поле «НВ»	Поле «НЛ»

Тема 8

Ситуаційна вправа «Аналіз конкурентної позиції підприємства»

На прикладі конкретного банку побудувати:

1. карту стратегічних груп конкурентів
2. матрицю профілю конкурентів
3. визначити абсолютну конкурентну силу банків конкурентів

Для оцінки конкурентів можна скористатися рейтингом найбільших українських банків, який представило видання «Економічна правда», або довільними іншими джерелами. Під час складання рейтингу було оцінено 27 найбільших українських банків шляхом опитування авторитетних інвестиційних компаній. До складу опитаних «Економічною правдою» компаній під час складання рейтингу увійшли Dragon Capital, Astrum Investment Management, Vonum Group, Concorde Capital, Phoenix Capital, Foyil, «Арт-капітал», «Тройка Діалог Україна», «Кінто».

Рейтинг найбільших банків України

Банк	Кредитний портфель	Клієнтська база	Імідж	Менеджмент	Готовність рятувати банк	Фінансова стійкість	Середня оцінка
Райффайзен банк Аваль	6,57	7,43	8,25	8,29	8,25	7,13	7,65 – «стабільний»
Укрсоцбанк	6,57	7,43	8,00	8,00	8,38	7,25	7,60 – «стабільний»
Укрсиббанк	6,50	7,17	8,43	7,83	8,14	7,29	7,56 - "стабільний"
Укрексімбанк	5,17	7,67	8,14	7,17	9,14	8,00	7,55 - "стабільний"
ВТБ банк	6,33	7,17	7,14	7,50	8,43	7,57	7,36 - "стабільний"
Унікредит банк	6,50	6,67	7,57	7,50	8,29	7,29	7,30 - "стабільний"
"Форум"	6,43	6,43	7,38	7,29	8,13	7,25	7,15 - "стабільний"
ІНГ банк Україна	6,80	6,60	7,67	7,00	7,50	7,17	7,12 - "стабільний"
Ощадбанк	4,67	7,33	7,00	5,67	9,14	7,14	6,83 - "задовільний"
Ерсте банк	6,00	6,20	6,83	6,60	8,00	7,17	6,80 - "задовільний"
Сведбанк	6,17	6,33	7,29	6,83	7,14	6,57	6,72 -

							"задовільний"
Приватбанк	4,83	8,00	6,71	7,67	6,71	6,00	6,65 - "задовільний"
ОТП банк	5,33	6,17	6,71	6,67	6,14	6,00	6,17 - "задовільний"
Промінвестбанк	4,17	5,50	4,57	7,00	8,57	6,71	6,09 - "задовільний"
ПУМБ	5,33	6,33	6,29	6,67	6,29	5,57	6,08 - "задовільний"
Правекс банк	4,80	5,20	5,67	5,60	6,50	5,83	5,60 - "середній"
Альфа-банк	4,33	5,17	5,57	6,00	6,57	5,29	5,49 - "середній"
Хрещатик	4,50	4,83	4,71	5,50	4,57	5,00	4,85 - "слабкий"
Брокбізнесбанк	4,40	5,00	4,67	4,20	5,00	4,67	4,66 - "слабкий"
Дельта Банк	3,33	4,17	4,57	5,00	5,14	4,43	4,44 - "слабкий"
УАВ банк	4,20	4,80	4,33	4,60	4,33	4,00	4,38 - "слабкий"
Кредитпромбанк	4,20	4,20	4,00	4,00	4,33	3,83	4,09 - "слабкий"
Укргазбанк	4,29	4,71	3,38	4,00	2,75	3,38	3,75 - "поганий"
"Фінанси і кредит"	3,33	4,83	3,71	3,50	2,43	3,00	3,47 - "поганий"
"Надра"	3,57	3,71	1,63	3,29	1,25	1,75	2,53 - "жахливий"
Родовід Банк	3,00	3,43	1,88	2,71	1,63	1,88	2,42 - "жахливий"
Укрпромбанк	2,80	3,00	1,50	2,60	1,00	1,67	2,09 - "жахливий"

Фінансові аналітики оцінювали банки за простими критеріями: якість кредитного портфелю, якість та відданість клієнтської бази, імідж банку серед клієнтів та фінансових партнерів, професіоналізм менеджменту, можливості та бажання власників рятувати банк під час кризи і фінансова стійкість установи. Оцінити банки аналітики мали змогу за десятибальною шкалою.

Якість кредитного портфелю

Як відомо, у 2009 році стабільність банківської системи України була поставлена під великий сумнів. Національний банк з початку року у рамках підтримки ліквідності банківської системи надав понад 34,4 мільярда гривень рефінансування, 11 банків отримали тимчасового адміністратора від НБУ, Кабінет міністрів підготував список з семи банків для рекапіталізації з боку держави.

Однак наскільки катастрофічною є ситуація у банківській системі, ще доведеться оцінити. Серед позитивних факторів - нерозвиненість ринку: банки не були активними гравцями фондових майданчиків, тому їх втрати звелися в основному до погіршення якості кредитного портфелю та падіння рівня довіри з боку населення і, як результат, впливу депозитних внесків.

Сума наданих банками позик сьогодні перевищує 700 мільярдів гривень, тоді як депозитні вкладення є трохи вищими 300 мільярдів гривень.

В результаті девальвації гривні, а також продовження скорочення доходів, фізичні особи та корпоративні позичальники не завжди мають змогу своєчасно обслуговувати власні зобов'язання, що відображається на якості кредитних портфелів банків.

Тож оцінка якості кредитного портфелю була одним з головних показників того, з яким масштабом проблем може стикнутися найближчим часом той чи інший банк. У підсумку жоден з банків не отримав навіть "стабільний" рівень якості кредитного портфелю. Найвищі оцінки - 6,57 (рівень "задовільний") - були поставлені кредитним портфелям Райффайзен банку Аваль та Укрсоцбанку, також оцінку 6,8 отримав ІНГ банк Україна. Найгірші оцінки отримали кредитні портфелі Укрпромбанку - 2,8 (рівень "жахливий") та портфель банку "Родовід" - 3 бали (рівень "поганий").

Кредитний портфель банків було оцінено, спираючись на дані про обсяги неякісних кредитів та розрахункових прогнозних даних інвестиційної компанії. Основними критеріями оцінки, були частка негативно-класифікованих кредитів у портфелі, сформовані резерви та частка валютних позик серед роздрібних кредитів.

Клієнтська база

Другим критерієм стійкості банків була їх клієнтська база. Компаніям пропонувалося оцінити, наскільки віддані клієнти в того чи іншого банку та кількість і якість пов'язаних корпоративних клієнтів. Також враховувались кількість клієнтів, розгалуженість регіональних мереж та число банкоматів.

Основними критеріями оцінки були позиції банку в корпоративному бізнесі, залежність від одного чи кількох клієнтів (як негативний фактор), доступ/преференції до роботи з державними підприємствами/органами та ефективність політики залучення депозитів. За результатами опитування, найбільш високо була оцінена клієнтська база Приватбанку - 8 (рівень "хороший"). Найгірші показники рівня "клієнтської бази" були визнані в Укрпромбанку - 3 ("поганий"), Родовід Банку - 3,43 ("поганий") та Надра Банку - 3,71 ("поганий").

Імідж банків

Імідж банків було оцінено як суб'єктивне уявлення про якість послуг, надійність та спроможність виконувати власні зобов'язання. Під час оцінки ключовим позитивним фактором була також наявність потужного акціонера, наприклад держави, або іноземної групи. Негативно на оцінку іміджу впливала наявність тимчасової адміністрації, куратора від НБУ або звернення про рекапіталізацію до держави.

У підсумку імідж "ПБУ" було оцінено в 4,57 бала - рівень "слабкий". Найвищим, за оцінками експертів, рівень іміджу сьогодні в Укрсиббанку - 8,43 ("хороший"), та Райффайзен банку Аваль - 8,25. Найгіршим було визнано імідж Надра Банку, який постраждав від політичних заяв прем'єр-

міністра Юлії Тимошенко - 1,63 (рівень "катастрофічний") та проблемного Укрпромбанку - 1,5 (також "катастрофічний").

Рівень професійності менеджменту

Найбільш складним завданням було оцінити професіоналізм менеджменту банків. За словами аналітиків розрахунок критерію базувався на оцінці бізнес-моделі банку, жорсткості контролю якості виданих кредитів та структурі портфелю за типами позичальників.

"Хорошим" було визнано рівень професіоналізму менеджменту в Райффайзен банку Аваль (8,29), Укрсоцбанку (8) та Укрсиббанку (7,83 - рівень "стабільний"). Найгірше було оцінено, окрім менеджменту Укрпромбанку (2,6 - рівень "жахливий"), управління банку "Фінанси та кредит" (3,5 - рівень "поганий") та Родовід Банку (2,71 - рівень "жахливий"). Також дуже низькі оцінки отримав менеджмент найбільшого державного банку "Ощадбанк" - 5,67 (рівень "середній") та Укргазбанку - 4 (рівень "слабкий").

Спроможність та бажання власників рятувати банк

Готовність та можливості власників банків рятувати свої установи в цілому фінансовими аналітикам була оцінена дуже високо. Оцінка спиралася на аналіз фінансового стану материнських структур, важливість банківського сектору для їхнього бізнесу. Також зверталася увага на готовність власників допомагати своїм проблемним підприємствам у минулому.

Негативно на оцінку впливав сукупний зовнішній борг українських банків, який наприкінці 2008 року складав 39,4 мільярда доларів. При цьому близько 17 мільярдів доларів, за оцінками Dragon Capital, доведеться повернути 2009 року. За прогнозами аналітиків, банкам вдасться пролонгувати або реструктурувати близько 60% зобов'язань, але загальна сума погашення складе не менше 7 мільярдів доларів.

Позитивно на оцінку впливала наявність держави та потужної іноземної групи серед власників, а також оголошення про рекапіталізацію місцевими власникам. Негативним був фактор наявності проблем у материнських структурах та факти звернень за допомогою до держави.

Найвище фондовики оцінили готовність держави рятувати Ощадбанк та Укрексімбанк - 9,14 (рівень "високий"). Також високо були оцінені банки з іноземним капіталом. Серед українських установ, на думку аналітиків, найбільш віддані банку власники "Форуму" (8,13 - рівень "хороший") та Приватбанку (6,71 - рівень "задовільний"). Зовсім не хочуть, на думку аналітиків, піклуватися про власні установи акціонери Укрпромбанку (1 - рівень "катастрофічний"), Надра Банку (1,25) та Родовід Банку (1,63).

Фінансова стійкість банку

Загальна фінансова стійкість оцінювалася з урахуванням якості кредитного портфелю та можливостями материнських структур підтримувати банк. Основними критеріями були капіталізація, адекватність капіталу, поточна ліквідність та графік погашення зобов'язань, в тому числі і швидкість відтоку депозитів фізичних осіб. Також враховувалась динаміка власного капіталу за

2008 рік. Жоден з банків за цим параметром не отримав оцінки вище за "стабільну".

Тема 11

Ситуаційна вправа

«Аналіз бізнес-процесів Інституту магістерської та післядипломної освіти Університету банківської справи НБУ»

Для початку нагадаємо історію створення Інституту магістерської та післядипломної освіти Університету банківської справи НБУ (скор. ІМПО).

На підставі Постанови Кабінету Міністрів України від 15.06.2006 року № 331-р та Наказу Правління Національного банку України від 14.07.2006 року за № 265 в Києві створено Університет банківської справи, до складу якого увійшли навчальні заклади Національного банку України, а саме Львівський інститут банківської справи, Харківський інститут банківської справи, Черкаський інститут банківської справи та Центр магістерської підготовки (з 08 серпня 2008 року - Інститут магістерської та післядипломної освіти Університету банківської справи Національного банку України (м. Київ)).

Інститут магістерської та післядипломної освіти був створений на базі Київської філії Львівського банківського інституту. Київську філію утворено в 2002 р. на базі Київського навчально-консультаційного пункту ЛБІ НБУ, який функціонував у столиці з 1963 року. Вона готувала фахівців з двох спеціальностей — «Банківська справа» та «Фінанси».

В ІМПО наразі проводиться навчання по двох освітньо-кваліфікаційних рівнях: магістр (денна та заочна форма навчання), спеціаліст - друга вища освіта (заочна форма навчання) та постійно працюють курси підвищення кваліфікації працівників банків України та інших фінансових установ і підвищення кваліфікації державних службовців.

Нагадаємо трохи теорії.

Бізнес-процес — це потік роботи, що переходить від однієї людини до іншої, а для великих процесів, очевидно, від одного відділу до іншого. Процеси можна описати на різних рівнях, але вони завжди мають початок, визначену кількість кроків і чітко обумовлений кінець. Не існує стандартного переліку процесів, і організації повинні розробляти свої власні.

У бізнес-процесі виділяють багато ключових ролей, основним з яких є власник процесу (process owner). Власник процесу відповідає за хід і результат усього процесу в цілому, а оскільки процеси пронизують всю організацію наскрізь, таке формулювання припускає відповідальність за роботу різних функціональних підрозділів.

Бути власником процесу — це зовсім не те, що управляти лінійним або функціональним підрозділом. Він повинен глибоко і точно розуміти потреби "клієнтів" кожного підрозділу, щоб переконатися, що виконується саме те, що потрібно, а потім управляти людьми таким чином, щоб забезпечити продуктивне виконання роботи. Крім того, власник процесу займається

вимірюванням і удосконаленням ефективності всього процесу. Таким чином, роль власника процесу не в тому, щоб управляти повсякденною рутинною кожною (або хоча б однією) складовою процесу, а в тому, щоб забезпечувати продуктивність, ефективність і адаптивність усього процесу і кожної з його складових.

До основних бізнес-процесів Інституту відносяться:

- Профорієнтаційна робота;
- Відбір абітурієнтів;
- Планування навчальної діяльності;
- Навчально-організаційна діяльність;
- Методична діяльність;
- Навчальна діяльність;
- Організація наукової діяльності студентів;
- Організація практичного навчання студентів;
- Організація семінарів;
- Виховна робота;
- Розподіл випускників;
- Контроль і моніторинг якості навчання.

До допоміжних процесів відносяться:

- Управління аудиторним фондом;
- Матеріально-технічне забезпечення;
- Планово-фінансова діяльність;
- Управління інформаційними ресурсами бібліотеки;
- Управління інформаційними та технічними ресурсами.

Організаційно структура ІМПО зображена на рисунку 1.



Рис.1. Організаційно структура ІМПО

В складі ІМПО функціонує 4 кафедри:

- Банківської справи
- Фінансів

- Обліку і аудиту
- Економіки та управління

Керівний склад ІМПО є власником таких бізнес-процесів:

1. Профорієнтаційна робота;
2. Відбір абітурієнтів;
3. Навчально-організаційна діяльність;
4. Організація семінарів;
5. Виховна робота;
6. Розподіл випускників;
7. Контроль і моніторинг якості навчання.

Кафедрами являються власниками таких бізнес-процесів:

8. Планування навчальної діяльності;
9. Методична діяльність;
10. Навчальна діяльність;
11. Організація наукової діяльності студентів;
12. Організація практичного навчання студентів.

Всі додаткові бізнес-процеси забезпечують служби Університету банківської справи НБУ.

Завдання:

На основі поданої інформації та власних спостережень побудуйте блок-схеми бізнес-процесів ІМПО (зразок подано на рисунку 2). Завдання обирайте згідно з порядковим номером в журналі.

Блок-схема бизнес-процесса "Подбор и расстановка персонала" (категория "А" - высшие руководители)

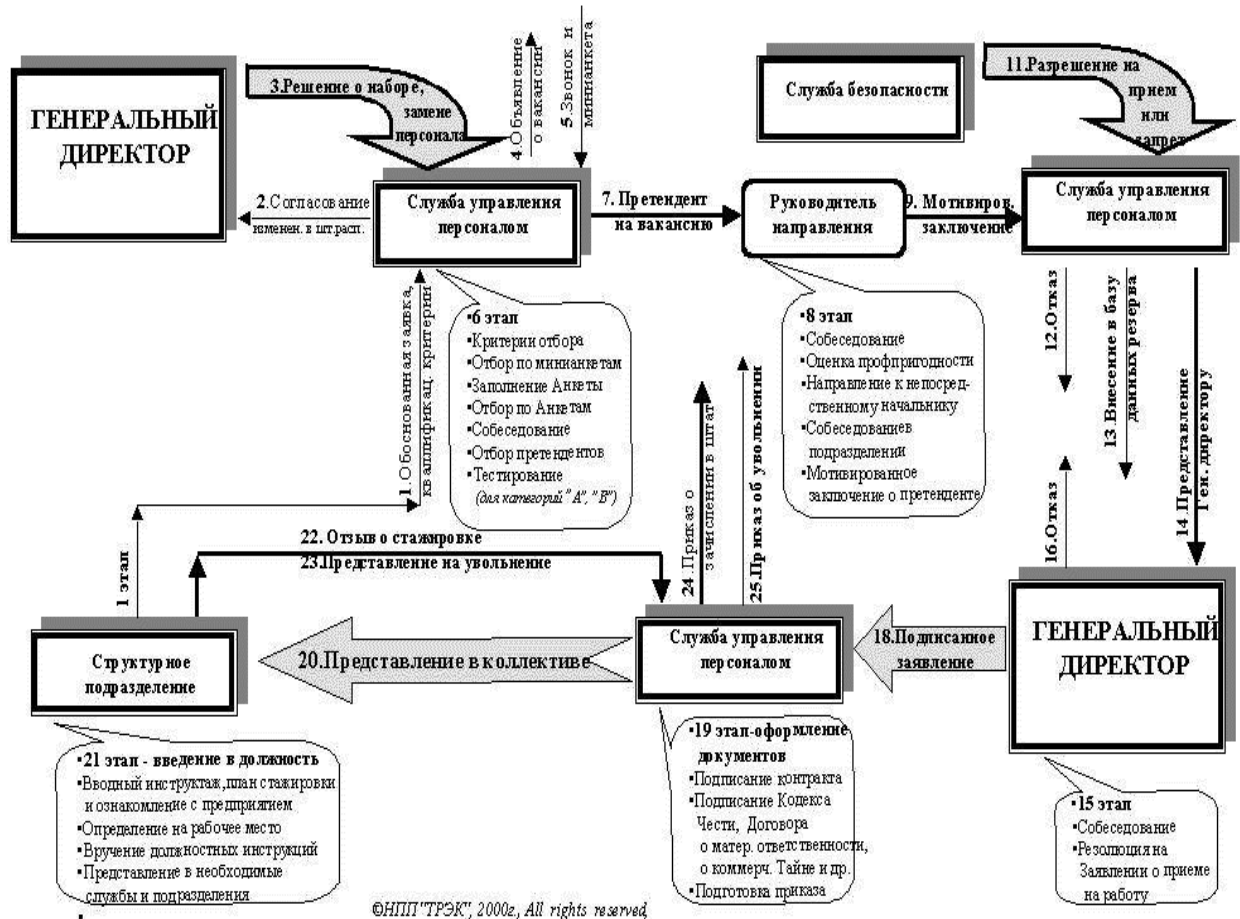


Рис.2. Пример блок-схемы бизнес-процессу

Тема 12

Розв'яжіть ситуаційну вправу ВАТ "Техкабель"

ВАТ "Техкабель" — відомий виробник особливого електропроводу, який використовується у машино- та приладобудуванні (сільськогосподарські машини, верстати, обладнання для холодильних установок, трансформатори, промислові контролери, мотори та генератори, компресори тощо).

В умовах планової економіки продукція "Техкабелю" за державними цінами завжди знаходила споживача, який вчасно розраховувався за неї. З переходом на ринкові відносини становище "Техкабелю" ускладнилося, незважаючи на те, що випускається конкурентоспроможна продукція для різних ринкових сегментів. Якість продукції висока, споживачі не мають претензій. Підприємство укомплектоване сучасним високопродуктивним устаткуванням, хоч і не особливо швидкісним, але високого рівня гнучкості, що сприяє швидкому переналагодженню.

На ринку технічного проводу працює 30 підприємств-конкурентів із сукупним річним обсягом 600 млн.грн. Десять років тому їх було 43. Галузь характеризується широким асортиментом продукції з невеликим, але чітким поділом проводу на три класи за діаметром (табл.1).

Таблиця 1

Характеристика продукції галузі

Діаметр проводу	Обсяг продажу,	Структура продажу,	Продаж, тис. т	Структура продажу в	Середньорічний приріст, %	Середня ціна 1 т,
Великий	34	56,7	340	72,3	1	1,0
Середній	17	28,3	110	23,4	5	1,55
Малий	9	15,0	20	4,3	13	4,5
Разом	60	100	470	100	3,8	

На перші чотири підприємства галузі припадає 70% загального обсягу продажу. Найбільшим серед них вважають "Азов", яке реалізує три класи проводу. Річний обсяг продажу проводу великого діаметра — 7,2; середнього — 3,8; малого — 2,4 млн. грн.

Продукція галузі переважно реалізується виробникам виробничого обладнання. Вона продається безпосередньо споживачам через збутову мережу та дистриб'юторів.

Річний обсяг продажу ВАТ "Техкабель" — 17,5 млн. грн. Характеристика основних видів продукції товариства подана в табл. 2.

Таблиця 2

Характеристика продукції ВАТ "Техкабель"

Діаметр проводу	Обсяг продажу, млн. грн.	Структура продажу, %	Продаж, тис. т	Структура продажу в натур, виразі, %	Середньорічний приріст, %	Середня ціна 1 т, тис. грн.
Великий	4,375	25	4,935	40,3	1	0,887
Середній	10,325	59	6,685	54,6	1	1,55
Малий	2,8	16,0	0,63	5Д	16	4,44
Разом	17,5	100	12,25	100	1,7	—

На провід великого діаметра припадає 25, середнього — 59 і малого — тільки 16% надходжень. Водночас дохід від продажу вагової одиниці тонкого проводу в чотири-п'ять разів вищий, порівняно з іншими видами. Завантаження обладнання, що випускає провід великого діаметра — 100, середнього — 90, малого — 80%. Темпи зростання товариства нижчі, ніж галузі загалом.

Особливу увагу керівництво "Техкабелю" звертає на фінансовий стан. Вартість майна становить 23,25 млн. грн., зокрема основний капітал — 17,5 млн. грн. Як свідчить аналіз, 75% рахунків товариства ще не оплачені.

Рентабельність власного капіталу становить 7,7%, а заборгованість перевищує власний капітал в 1,5 рази. Витрати на виробництво продукції становлять 15,4 млн. грн., з них змінні витрати — 12 млн. грн.

"Техкабель" має добре налагоджену систему збуту. Дистриб'ютори продають 60% тонкого проводу. Постійні клієнти купують 80% усієї продукції.

На думку голови правління, "Техкабель" має все необхідно для забезпечення приросту річного обсягу продажу приблизно на 8,5-9% і отримання більшого прибутку.

Завдання для аналізу ситуації

1. Проаналізуйте портфель продукції фірми "Техкабель" відомими Вам методами. Порівняйте результати портфельного аналізу за різними методами, вкажіть причини відхилень.
2. Запропонуйте стратегію розвитку фірми "Техкабель" на коротку перспективу.

2.5. ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

Запитання для самоперевірки

1. Поясніть суть стратегій прямої, зворотної та горизонтальної інтеграції
2. Поясніть суть стратегій захвату ринку, розвитку ринку та розвитку продукту
3. Поясніть суть стратегій концентричної, конгломерантної та горизонтальної диверсифікацій
4. Що таке корпоративна стратегія, функціональна стратегія і конкурентна стратегія.
5. Поясніть суть стратегій досягнення швидкого успіху, скорочення витрат і скорочення бізнесу.
6. Поясніть суть стратегій загального цінового лідерства, фокусування і диференціації.
7. В чому полягає різниця в стратегіях диференціації вдосконалення, спеціалізації, здешевлення і звуження.
8. Поясніть суть стратегій лідерства, претендентства на лідерство, наслідування і новачка в галузі.
9. В чому полягає різниця в стратегіях лідерства постійного наступу, захисту і зміцнення позицій та перетворення претендентів на послідовників.
10. Що таке ефективний ринок
11. Державам, з якими особливостями притаманна німецько-японська модель бізнесу
12. На які питання відповідає документ «стратегічне бачення компанії»
13. Що таке місія організації
14. Що таке стратегічне бачення організації

15. Що таке стратегічні цілі організації
16. Які перспективи, що представляють собою тематичні розділи стратегічного плану розглядаються в системі BSC
17. Якими можуть бути прийнятні для суспільства цілі місії сучасного бізнесу
18. Чим відрізняється мікросегментація на споживчих та ділових ринках
19. Що впливає на рівень первинного (глобального) попиту
20. Що таке абсолютний та поточний потенціал ринку
21. Які підприємства можуть входити до однієї стратегічної групи
22. Для чого потрібна матриця профілю конкурентів
23. Яке значення показника абсолютної сили конкуренції
24. Які підприємства можуть входити до однієї стратегічної групи
25. Для чого потрібна матриця профілю конкурентів
26. Яке значення показника абсолютної сили конкуренції
27. Згідно з моделлю BCG яка послідовність переходу стратегічної бізнес-одиниці з однієї категорії в іншу є найпривабливішою для організації
28. Який бізнес-портфель організації вважається збалансованим
29. Зі скількох квадрантів складаються матриці моделей BCG, ADL/LC, GE/McKinsey, Shell/DPM
30. Назвіть ключові ролі при реінжинірингу бізнес-процесів
31. Назвіть основні етапи удосконалення організаційної структури при впровадженні нової стратегії організації
32. Яка роль корпоративної культури на етапі реалізації обраної стратегії

2.6. ПИТАННЯ ДЛЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ (ПИТАННЯ НА ІСПИТ)

1. Обґрунтування стратегії як системи управління перспективним розвитком суб'єктів господарювання.
2. Етапи становлення і розвитку стратегічного управління.
3. Класифікація стратегій.
4. Сутність корпоративної культури.
5. Стратегії суб'єктів господарювання.
6. Методичні підходи до визначення корпоративної культури.
7. Форми впливу корпоративної культури на формування стратегії розвитку суб'єктів господарювання.
8. Роль і функції активів і пасивів в забезпеченні ефективності функціонування суб'єктів господарювання.
9. Обґрунтування стратегічних напрямків управління активами.
10. Обґрунтування стратегічних напрямків управління пасивами.
11. Вибір стратегії управління.
12. Характеристика та основні суб'єкти зовнішнього оточення підприємств.

- 13.Класифікація факторів впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємств.
- 14.Визначення ключових факторів зовнішнього впливу на діяльність підприємств.
- 15.Галузеві фактори впливу на діяльність підприємств.
- 16.Внутрішні фактори впливу на діяльність суб'єктів господарювання.
- 17.Сутність і область використання SWOT – аналізу.
- 18.Структура побудови SWOT – аналізу та його місце в розроблені стратегії розвитку.
- 19.Оцінка ймовірності використання можливостей підприємства та її вплив на вибір стратегії.
- 20.Матриця загроз.
- 21.Матриця SWOT – аналізу.
- 22.Сутність і форми стратегічного планування.
- 23.Роль і функції стратегічних планів в реалізації стратегії розвитку підприємств.
- 24.Принципи побудови системи показників, що включаються в стратегічні плани.
- 25.Умови зі ставності показників різних стратегій та їх ув'язка у стратегічному плані.
- 26.Принципи управління персоналом та особливості їх прояву в банківській діяльності.
- 27.Методи оцінки результатів діяльності працівників підприємств.
- 28.Вивчення сумісності стратегічних напрямів розвитку підприємств з інтересами та кваліфікаційним рівнем працівників.
- 29.Розв'язання конфліктних ситуацій.
- 30.Мотиваційні механізми забезпечення реалізації стратегії розвитку підприємств.
- 31.Роль і завдання контролю в реалізації стратегії суб'єктів господарювання.
- 32.Технологія контролю за реалізацією окресленої стратегії.
- 33.Показники оцінки ефективності реалізації стратегічних рішень.
- 34.Етапи оцінки ефективності реалізації стратегічних рішень.
- 35.Формування філософії розвитку та місії підприємства.
- 36.Дерево цілей суб'єктів господарювання.
- 37.Реалізація обраної стратегії підприємства, її коригування та стратегічний контроль.
- 38.Фактори зовнішнього середовища підприємства.
- 39.Особливості конкуренції в банківській сфері.
- 40.Процес SWOT – аналізу в банку.
- 41.Сутність стратегічного планування.
- 42.Характеристика ієрархічних рівнів в системі фінансового планування.
- 43.Тактичне планування.
- 44.Сутність стратегічного менеджменту персоналу.

45. Стратегічне планування банківського персоналу.
46. Система зовнішнього контролю підприємств.
47. Сутність внутрішнього контролю за діяльністю підприємств.
48. Процедура контролю за досягненням стратегічних цілей підприємства.
49. Значення стратегічної альтернативи в процедурі управління суб'єктами господарювання.
50. Організація стратегічного розвитку персоналу.

РОЗДІЛ 3. ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

3.1. ЗАГАЛЬНА ЧАСТИНА

Індивідуальна робота студента - невід'ємна складова частина, навчального процесу, яка відіграє важливу роль у процесі формування майбутнього фахівця банківської справи. Метою індивідуального завдання є перевірка засвоєння студентами знань, необхідних їм як майбутнім фахівцям.

1. Завдання виконується студентами в групі по 2-3 чоловіки або індивідуально.
2. Індивідуальне завдання виконується письмово і на співбесіді з викладачем студент захищає його.
3. Індивідуальне завдання виконують на комп'ютері на стандартних аркушах форматом А4. Обсяг роботи не повинен перевищувати 25 сторінок друкованого тексту. У кінці роботи студент має розмістити список використаної літератури, поставити свій підпис і дату.
4. Перед виконанням індивідуального завдання студент відповідно до питань повинен підібрати літературу (монографії, підручники, навчальні посібники, журнальні й газетні статті, Інтернет-сайти), опрацювати її і використати.
5. Матеріал слід викладати логічно, послідовно, не допускаючи скорочення слів і назв.

Опис завдання

1. Базою для виконання індивідуального завдання є українські підприємства. Обирати підприємство студенти можуть самостійно за узгодженням з викладачем.
2. Підприємства можуть належати до довільної галузі народного господарства України. Основним джерелом інформації про підприємства є дані з періодичної літератури та Інтернет-видань.

Індивідуальне завдання складається з таких розділів:

1. Загальний опис підприємства
2. Аналіз діяльності підприємства та ринкової ситуації

- 2.1.Опис продуктового ряду компанії
- 2.2.Аналіз ринкової ситуації згідно з моделлю конкурентних сил Портера (опис тих елементів, про які можна знайти інформацію)
 - 2.2.1. Основні споживачі
 - 2.2.2. Загроза появи аналогічної продукції
 - 2.2.3. Чинник постачальників
 - 2.2.4. Основні конкуренти
 - 2.2.5. Загроза нових учасників ринку
- 2.3.Зовнішній та внутрішній аналіз підприємства (визначення сильних та слабких внутрішніх сторін, можливостей та загроз зовнішнього середовища)
- 2.4.Конкурентний аналіз (побудова матриці профілю конкурентів)
- 2.5.Позиціонування продуктів компанії на матрицях портфельного аналізу
3. Визначення стратегій розвитку компанії
 - 3.1.Визначення стратегічних альтернатив для продукції підприємства
 - 3.2.Визначення основних напрямків діяльності підприємства
 - 3.3.Побудова стратегічної карти компанії

3.2. МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО ЗАВДАННЯ

Методичні вказівки до виконання індивідуального завдання

В розділі «Загальний опис підприємства» необхідно викласти основні дані про підприємство, його засновників, історичні дані про розвиток підприємства, описати організаційну структуру, місію та стратегічне бачення компанії.

В розділі «Аналіз діяльності підприємства та ринкової ситуації» здійснюється внутрішній та зовнішній аналіз підприємств. Детальніше слід зупинитися на аналізі продуктового ряду та п'яти конкурентних сил Портера. Далі на основі зібраних даних необхідно дати узагальнений аналіз сильних та слабких сторін організації, зовнішніх можливостей та загроз. Необхідно детальніше зупинитись на найближчих конкурентах і проаналізувати їх за допомогою матриці профілю конкурентів. Для визначення продуктових стратегій необхідно здійснити портфельний аналіз за трьома методами: Бостонської консалтингової групи, Дженерал Електрик / МакКінсей та Артур Де Літл.

В третьому підсумковому розділі студент пропонує стратегії для окремих продуктів компанії та для підприємства загалом. В кінці роботи необхідно побудувати стратегічну карту компанії за методом BSC.

Якщоне має реальних даних для здійснення аналізу(наприклад даних про фінансовий стан підприємства тощо) дозволяється студентам ввести довільні дані.

Приклад виконання індивідуального завдання

1. Загальний опис підприємства

ВАТ "Київський завод "Геофізприлад" було засновано відповідно до рішення регіонального відділення ФДМУ по м. Києву від 18.06.1996 року № 1199 шляхом перетворення державного підприємства "Київський державний дослідно-експериментальний завод "Геофізприлад" у Відкрите акціонерне товариство.

Акціонерами товариства є юридичні та фізичні особи, які набули права власності на акції Товариства в процесі приватизації та на вторинному ринку цінних паперів.

Організаційна структура ВАТ є функціональною і складається з Голови Правління (бухгалтерія, відділ капітального будівництва, юрист, головний спеціаліст по охороні праці, відділ кадрів, відділ технічного контролю, лабораторія якості); Першого заступника Голови Правління - головного інженера (енергомеханічний відділ, відділ головного конструктора, відділ головного технолога, інструментальний цех, науково-дослідний підрозділ); заступника Голови Правління з виробництва (виробничо-диспетчерський відділ, заготовчий цех, гальванічний цех, випускний цех); заступник Голови Правління з економіки (планово-економічний відділ, відділ збуту та маркетингу); заступник Голови Правління з загальних питань (транспортний цех, відділ забезпечення, господарський відділ, канцелярія).

Завод має іноваційно-впроваджувальний підрозділ компанії, який здійснює науково-виробничу діяльність та працює в області розробки та впровадження нових технологій. Компанія має великі можливості з виготовлення та виведення продукції на ринок України та країн СНД, впровадження нових технологій, а також реалізації спільних проектів в області розвідки та видобутку корисних копалин, енергозберігаючих технологій, альтернативної енергетики, екологічних проектів.

2005 року було закінчено перший етап комплексного проекту технологічного переоснащення підприємства. Освоєно та впроваджено у виробництво програмно-апаратні комплекси трихвмірного конструкторського проектування та технологічної підготовки виробництва в автоматизованих системах Pro/ENGINEER та ТехноКАД.

Місія ВАТ "Київський завод "Геофізприлад"- консолідація зусиль та досвіду кращих українських і зарубіжних фахівців різних поколінь та напрямів діяльності задля розвитку геологічної науки й адаптації українських фахівців для міжнародного співробітництва та роботи як в Україні так і за кордоном.

2. Аналіз діяльності підприємства та ринкової ситуації

2.1.Опис продуктового ряду компанії

Предметом діяльності Товариства є здійснення виробничої, торгівельної, інноваційної, посередницької, консультаційної та іншої діяльності, а також надання послуг, що не суперечить чинному законодавству України.

ВАТ "Київський завод "Геофізприлад" займає одне з провідних місць на ринках країн СНД у виробництві геофізичної апаратури. Підприємство виготовляє сучасне телеметричне обладнання, в якому закладені новітні досягнення електротехніки, акустики, радіоелектроніки, ядерної фізики, обчислювальної техніки:

- цифрова модульна апаратура й наземні системи реєстрації для дослідження нафтогазових свердловин глибиною до 7 км;
- геофізичні прилади й обладнання для дослідження свердловин, що їх бурять на тверді корисні копалини та воду;
- геофізичні прилади для контролю за розробкою;
- пластовипробувачі на бурильних трубах, автономні монometri й термометри;
- програмно-апаратні комплекси спеціальних та нових методів досліджень (пластова нахилометрія, багатокомпонентна акустика й т.ін.);
- каротажні станції, підіймачі, допоміжне обладнання.

Завод співпрацює з провідними вітчизняними й зарубіжними науковими та конструкторськими центрами геофізичного приладобудування. Результатом такої співпраці є налагодження виробництва нових та унікальних геофізичних приладів, поміж яких 16-зондовий прилад акустичного каротажу, 6-ричажний пластовий нахиломір, прилади 2-зондового бокового, скануючого мікробокового та багатозондового індукційного каротажу, 4-зондового спектрального нейтронного каротажу і т.ін.

Завод "Геофізприлад" – це технологічно завершене виробництво, яке включає спеціальні процеси виготовлення термобаростійких свердловинних приладів, метрологію та сертифікацію.

Основні види продукції - прилади для проведення геофізичних досліджень нафтових, газових та вугільно-рудних свердловин електричними, акустичними, та радіоактивними методами.

- До приладів радіоактивного каротажу відносяться: РК-П, ГК-П, СРК-01, СРК-73.
- До приладів акустичного каротажу відносяться: ЕК-АГАТ, МК-Г, МК-УЦ.
- До приладів індукційного каротажу відносяться: АІК-5М, ІКЗ-2.

Показники обсягів продажу продукції за 2012-2014 рр. наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Основні показники продажу товарів ВАТ "Київський завод "Геофізприлад" за 2012-2014 роки

Товарна група	Об'єм продаж, тис. грн			Рентабельність продукції, %		
	2012р.	2013р.	2014р.	2012р.	2013р.	2014р.
Прилади радіоактивного каротажу	201,6	856,0	4687,2	12	24	35
Прилади акустичного каротажу	188,4	400,6	4006,4	10	22	25
Прилади індукційного каротажу	100,1	264,4	2982,3	11	22	27
Інші види продукції та послуг	41	189,2	450,1	9	21	27
Всього за рік	531,1	1710,2	12126,0			

2.2. Аналіз ринкової ситуації згідно з моделлю конкурентних сил Портера

2.2.1. Основні споживачі

Результативність господарської діяльності значною мірою залежить від якості взаємодії із безпосереднім оточенням, зокрема з споживачами і конкурентами. Саме виживання і виправдане існування організації залежить від здатності знаходити споживача результатів її діяльності і задовольняти

його запити. Споживачі вирішуючи, які товари та послуги для них бажані і за якою ціною, визначають для організації майже все, що стосується результатів її діяльності. Тим самим необхідність задоволення потреб споживачів впливає на взаємодію організації з постачальниками матеріалів та трудових ресурсів. Споживачі здійснюють значний вплив на структуру організації. Організація повинна визначити і прийняти рішення про те, як, коли і де продавати продукцію та надавати послуги.

ВАТ "Київський завод "Геофізприлад" постійно вивчає потреби та інтереси споживачів своєї продукції, застосовує різну цінову політику для постійних клієнтів. Основні ринки збуту, що виготовляє ВАТ "Київський завод "Геофізприлад" - Україна, країни СНД, зокрема Росія. Основні споживачі - ЗАТ "концерн НАДРА", Україна.

Основними замовниками продукції заводу є провідні геофізичні компанії Російської Федерації, Казахстану, Туркменістану, Азербайджану, Узбекистану, Білорусі, Молдови, України. Серед них "Оренбургнефтегазгеофизика", "Тюменская нефтяная компания", "Сургутнефтегазгеофизика", "Юганскнефтегазгеофизика", Держконцерн "Туркменгаз", Держконцерн "Туркменнефть", "Узбекнефтегазгеофизика", "Казпромгеофизика" і "Казахойлпромгеофизика", "Государственная нефтяная компания Азербайджана", "Белоруснефть" і "Белгеология", "Молдгеофизика".

Також постійними клієнтами фірми є Завод «Маяк», ТОВ «Геокомплекс», ТОВ «Металпромснаб», Держгеологслужба. Минулого року "Геофізприлад" заключив контракт з американською нафтовидобувною компанією Halliburton Energy Services на виготовлення запчастин для їхнього обладнання з використанням найсучасніших технологій магнітного резонансу NUMAR. Також ведеться співпраця по виготовленню запчастин для приладів дослідження технічного стану свердловин із данською компанією SONDEX. Основними споживачами продукції заводу є

різноманітні геологорозвідувальні організації та промислові підприємства, а також індивідуальні замовники.

2.2.2. Загроза появи аналогічної продукції

Специфіка продукції, яку випускає ВАТ "Київський завод "Геофізприлад" та подібні підприємства полягає в тому, що для її розробки і виробництва застосовуються дуже складні технології, які використовують новітні досягнення електротехніки, акустики, радіоелектроніки, ядерної фізики, обчислювальної техніки. Кожне підприємство, яке випускає прилади для проведення геологорозвідувальних та сейсмічних робіт застосовує свої унікальні розробки. Тому порівнювати їх в певній мірі досить складно.

Основна загроза для ВАТ "Київський завод "Геофізприлад" виходить від закордонних виробників (зокрема зі Сполучених штатів Америки та Канади), які мають достатнє фінансування і широку підтримку уряду для проведення науково-дослідних робіт. Сервісні технології в даній галузі цілком можна по складності зіставити з космічними, тому реальні інвестиції в них, від декількох сотень мільйонів до мільярда доларів в рік, можуть дозволити собі тільки компанії з найбільшим оборотом - такі, як світовий лідер Schlumberger і інші.

В закордонних компаніях застосовуються такі нові технології як, наприклад, ядерний магнітний каротаж, який був доведений до промислової експлуатації в США (Hully Burton), чи тривимірна сейсміка - в Ізраїлі (Paradigm). Аналогічну продукцію в ближньому зарубіжжі поки що не виробляє ніхто.

2.2.3. Основні конкуренти

Для ефективного планування конкурентних маркетингових стратегій компанія з'ясовує про своїх конкурентів усе можливе. Вона повинна постійно порівнювати свої товари, ціни, канали розподілу і засоби просування з тими, які використовують її найближчі конкуренти. Таким чином компанія може визначити сфери потенційних конкурентних переваг і можливих збитків. Компанії повинні знати: хто їхні конкуренти; які їхні цілі, які стратегії вони застосовують; сильні і слабкі аспекти конкурентів; можливу реакцію конкурентів.

Конкуренція ВАТ "Київський завод "Геофізприлад" визначити досить важко, так як організацій, які виробляють геофізичну апаратуру для дослідження свердловин і в Україні і в ближньому зарубіжжі є хоч і не дуже багато, але вони випускають продукцію розроблену за індивідуальними технологіями. В таблиці 2 подано інформацію про найбільших клієнтів підприємства, які працюють на ринку України, країн СНГ та Європи.

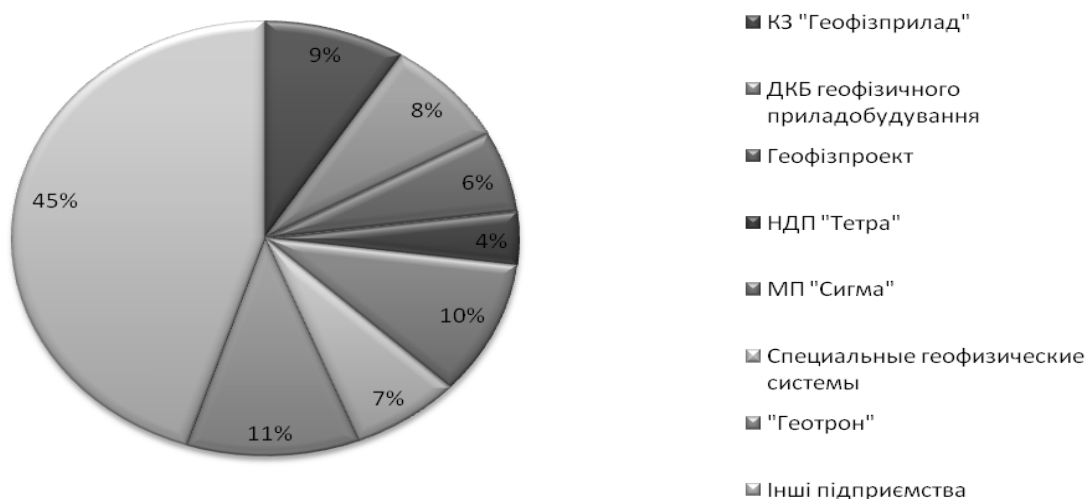
Таблиця 2

Аналіз найбільших конкурентів ВАТ "Київський завод "Геофізприлад"

Назва компанії	Продуктова лінія	Сильні сторони	Слабкі сторони
ДКБ геофізичного приладобудування (Україна, Київ)	Прилади радіоактивного, акустичного та індукційного каротажу	Порівняно з Київським заводом "Геофізприлад", апаратура ДКБ ГП є власної розробки, тому є можливість оперативно враховувати зауваження та пропозиції замовників.	Втрата ряду постійних замовників в Україні, застаріле обладнання
Геофізпроект (Україна, Запоріжжя)	Прилади радіоактивного каротажу	Проведення широкого набору дослідних операцій та обслуговування власного обладнання	Вузька продуктова лінійка
НДП "Тетра" (Україна, м. Жовті води)	Прилади радіоактивного каротажу	Проведення самостійних наукових комплексних досліджень, пов'язаних із геофізичними дослідженнями свердловин	Виробництво приладів геофізичних досліджень – побічний вид діяльності, тому на нього не спрямовані основні маркетингові зусилля фірми
МП "Сигма" (Киргизстан)[27]	Прилади радіоактивного та електричного (індукційного каротажу)	Запропоновані види приладів для проведення каротажу реалізовані в одній каротажній станції "Кобра М", яка дозволяє виконувати повний комплекс геофізичних досліджень свердловин	Висока вартість

Специальные геофизические системы (Росія)	Прилади радіоактивного, акустичного та індукційного каротажу	Наявність солідного постійного клієнта	Не має виходів на дальнє зарубіжжя
"Геотрон" (Росія)[28]	Прилади радіоактивного та електричного (індукційного каротажу)	Широкий асортимент приладів радіоактивного каротажу	Основні клієнти – російські підприємства, немає виходу на підприємства Європи

Отже, як видно з таблиці основними конкурентами заводу "Геофізприлад" в Україні є ДКБ геофізичного приладобудування. Але, так як підприємство працює не лише на внутрішньому ринку, то й конкурентів з інших країн не можна знімати з рахунку. Відділом маркетингу було проаналізовано конкурентну ситуацію на ринку і побудовано діаграми розподілу ринку продажу приладів радіоактивного, акустичного та



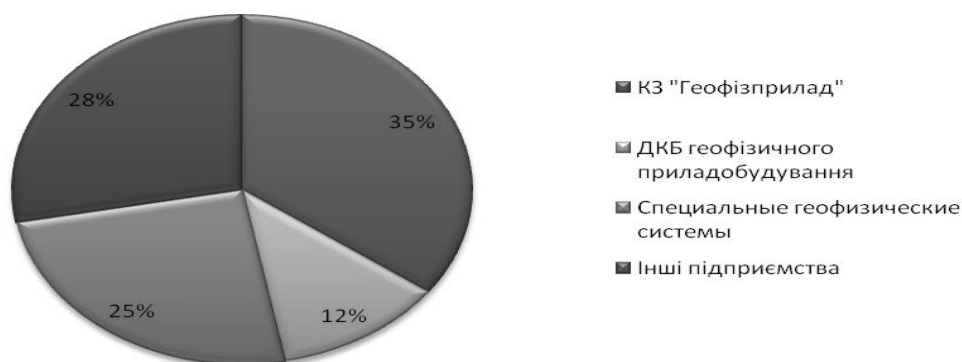
індукційного каротажу (рис. 1, 2. та 3).

Рис.1. Діаграма розподілу часток ринку продажу приладів радіоактивного каротажу станом на 01.01.2009р.

Джерело: річний звіт відділу маркетингу ВАТ "Київський завод "Геофізприлад"

Як видно з рисунку 2.1 ВАТ "Київський завод "Геофізприлад" хоча й займає одне з перших місць по продажу приладів радіоактивного каротажу, але й має досить багато суперників. Найбільшу частку ринку має російська компанія "Геотрон". Зокрема за рахунок своєї досить широкої продуктової лінії, яка направлена на різноманітних споживачів – від величезних нафтовидобувних компаній – до невеликих підприємств, що займаються геологорозвідувальними роботами. Також потужним конкурентом є киргизька компанія "Сигма", яка реалізувала свою продукцію у вигляді пересувної каротажної станції "Кобра М", яка дозволяє виконувати повний комплекс геофізичних досліджень свердловин, і укомплектована одночасно приладами як радіоактивного так і індукційного каротажу, що має

синергетичну користь для клієнтів (хоча, відповідно, і вартість цієї апаратури



досить висока).

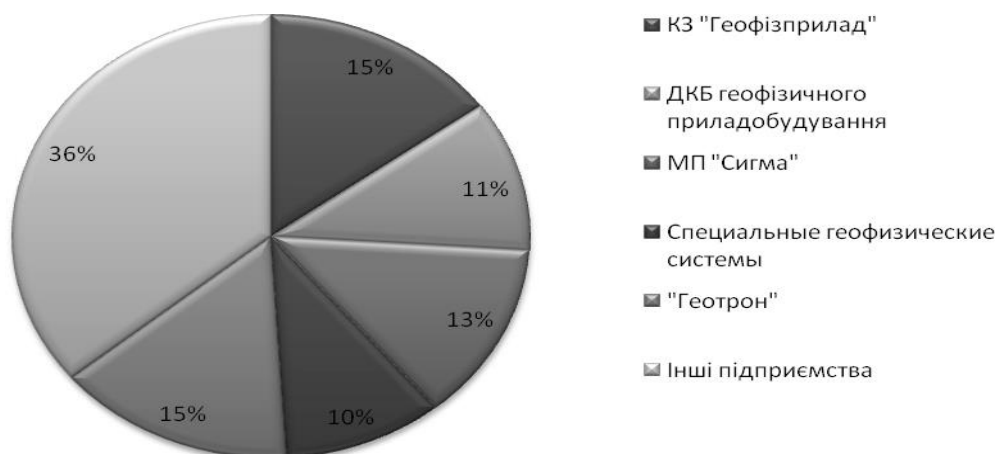
Рис.2. Діаграма розподілу часток ринку продажу приладів акустичного каротажу станом на 01.01.2009р.

Джерело: річний звіт відділу маркетингу ВАТ "Київський завод "Геофізприлад"

Як видно з діаграми, зображеної на рисунку 2 ВАТ "Київський завод "Геофізприлад" є безумовним лідером по виробництву та продажу приладів акустичного каротажу. Це пов'язано в першу чергу з тим, що в 2006 році на базі науково-дослідного центру заводу було впроваджено новий проект. Метою проекту була розробка, виготовлення та випробування приладів акустичного каротажу з поліпшеними геофізичними характеристиками та розширеними можливостями, а також розробка способів реалізації цих можливостей при визначенні пористості та характеру насичення колекторів. Виконання проекту дозволило створити унікальні прилади світової новизни. На розроблені прилади та відповідні способи каротажу отримано ряд патентів, на способи використання нових приладів подано низку заявок на винаходи.

Проведені випробування дослідних зразків нових багатозондових приладів акустичного каротажу в нафтогазових свердловинах на родовищах Дніпровсько-Донецької западини, Криму, північного околу Донбасу підтвердило їх високу ефективність. Це дозволяє, спільно з розробленими способами використання приладів, значно підвищити інформативність та достовірність каротажних досліджень в необсаджених і обсаджених свердловинах, підвищити точність визначення пористості, зменшити імовірність пропусків колекторів, насичених вуглеводнями.

Рис.3. Діаграма розподілу часток ринку продажу приладів індукційного каротажу станом на 01.01.2009р.



Джерело: річний звіт відділу маркетингу ВАТ "Київський завод "Геофізприлад"

Частки ринку продажу приладів індукційного каротажу нашого підприємства та російської компанії "Геотрон" майже рівні. Але тут слід зауважити, що ВАТ "Київський завод "Геофізприлад" співпрацює по продажу даного виду продукції з підприємствами України та дальнього зарубіжжя, а компанія "Геотрон" направлена більше на російський ринок. Тому ці дві фірми між собою майже не перетинаються. В плані конкуренції на одному сегменті ринку по приладах акустичного каротажу нашим найбільшим конкурентом можна назвати киргизьку компанію "Сигма". Та як вже згадувалося вище продукція цієї компанії реалізована у вигляді однієї каротажної станції, що має свої певні вигоди, але з іншого боку вона досить дорога, що є нашою конкурентною перевагою.

2.3. Зовнішній та внутрішній аналіз підприємства (визначення сильних та слабких внутрішніх сторін, можливостей та загроз зовнішнього середовища)

Після всебічного аналізу внутрішнього середовища ВАТ «Київський завод «ГЕОФІЗПРИЛАД» ми дійшли висновку, що ситуація на підприємстві склалася загалом не погана. Сильні сторони переважають над слабкими. В таблиці 3 подано узагальнений аналіз потенційних внутрішніх сильних та слабких сторін підприємства.

Таблиця 3

**ЗАГАЛЬНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ СИЛЬНИХ І СЛАБКИХ СТОРІН ВАТ
«Київський завод «ГЕОФІЗПРИЛАД»**

Потенційні внутрішні переваги	Потенційні внутрішні недоліки
<ul style="list-style-type: none"> • Вигідне розміщення та близькість виробництв до головних центрів нафтогазового видобутку у регіоні. • Тісні виробничі зв'язки та партнерство з компаніями енергетичного сектору економіки більшості країн СНД: Росії, Казахстану, Азербайджану, Туркменії та інших., в які підприємство постачає свою продукцію. • Досвід кооперації із західними компаніями у виробництві обладнання. • Спеціалізовані виробничі потужності та сучасне обладнання. • Департамент з розробки нової техніки та обладнання. • Услід стандартам виробника, якість товарів чітко підтверджується українською сертифікацією та процедурами контролю якості у відповідності до стандартів ISO 9001. • наявність супутніх послуг по налагодженню і контролю за роботою обладнання • сильна позиція у ринковому сегменті по виробництві приладів акустичного каротажу, добре знаний лідер • хороший імідж товару (прилади радіоактивного каротажу СРК-01 та СРК-73 користуються підвищеним попитом) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. постійні атаки з боку ключових конкурентів (конкурентна позиція погіршується) 2. обмеженість фінансових ресурсів через неадекватність акціонерного капіталу (обмеження фінансування). 3. значна частка витрат на персонал у структурі операційних витрат (трудомісткість) з тенденцією до зростання. 4. відсутність єдиного інтегрованого програмного рішення, яке покривало усі основні операційні процеси (закупки, логістика, облік, продажі, CRM тощо). 5. слабкість у сфері розробки приладів індукційного каротажу, недостатня увага дослідженням і розробкам 6. брак дій для пом'якшення конкурентного тиску 7. слабка система розподілу 8. старіння потужностей 9. розміри виробництва надто малі, щоб впливати на ринкову ситуацію 10. відсутність міцної позиції, щоб боротися із загрозами

В таблиці 4 наведено основні ринкові можливості і загрози розглядуваної компанії. Як видно з цієї таблиці, в компанії є досить серйозні потенційні загрози. Але достатньо і сприятливих ринкових можливостей для впровадження яких необхідно задіювати сильні сторони організації.

Таблиця 4
Ринкові можливості та загрози ВАТ «Київський завод «ГЕОФІЗПРИЛАД»

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
1. розширення виробництва для задоволення потреб споживачів	1. несприятливі зміни в системі оподаткування
2. споріднена диверсифікація (пропозиція клієнтам приладів іншого каротажу для більш детальних геофізичних досліджень)	2. поява нової технології виробництва у конкурентів
3. вертикальна інтеграція (виробництво деталей до продукції)	3. інфляція
4. самозаспокоєність ключових конкурентів	4. вихід на вітчизняний ринок американської компанії
5. ріст попиту на прилади акустичного каротажу	5. уповільнений темп зростання ринку
6. сприятливі умови для імпорту продукції	6. технологічні прориви в інших країнах, що зменшують конкурентоспроможність вітчизняної продукції
	7. виникнення труднощів при укладанні договорів із постачальниками та споживачами

2.4. Конкурентний аналіз (побудова матриці профілю конкурентів)

Таблиця 5

Матриця профілю конкурентів ВАТ «Київський завод «ГЕОФІЗПРИЛАД»

Фактор	3	2	1				
Продуктова лінійка							
Технічне оснащення							
Наукові дослідження							
Клієнтська база							
Власна виробнича база							

----- ДКБ геофізичного приладобудування

----- Геофізпроект



2.5. Позичіонування продуктів компанії на матрицях портфельного аналізу

Для позиціонування продуктового портфелю ВАТ "Київський завод "Геофізприлад" на матриці BCG ми розділили всю продуктову лінійку лише на три види (по причині того, що конкуренти виробляють однотипну але не аналогічну продукцію, і тому визначити частку ринку по кожній конкретній позиції асортиментного ряду не можливо). Звичайно, що ці три види продукції поділяються на певні асортиментні позиції, і доцільно при розгляді інших моделей портфельного аналізу використовувати всі позиції номенклатури продукції підприємства. Дані про обсяг продажів за 2006-2008 рр. по всіх позиціях номенклатури подано в додатку А.

Якщо оцінювати середньогалузевий темп приросту галузі приладобудування для потреб нафтогазової та геологорозвідувальної промисловості, то тут слід зауважити наступне: за останнє десятиліття в Україні збільшилась питома вага виробництва коксу, продуктів нафтоперероблення, хімічна та нафтохімічна промисловість, металургійне виробництво готових металевих виробів, машинобудування в загальному обсязі промислової продукції. Отже за оцінками статистичного управління України середньорічні темпи росту галузі знаходяться на рівні нижче середнього.

Щодо продукції ВАТ "Київський завод "Геофізприлад", то тут слід зауважити, що згідно з теорією життєвого циклу продукту виробництво приладів індукційного (електричного) каротажу знаходиться на стадії зрілості, так як темпи росту даного продукту є нижчі за темпи росту загальногалузеві, продуктова лінія є достатньо оновлена, дослідні розробки фактично майже не проводяться, конкуренти в галузі постійні, нові – майже не з'являються, так як вхідні бар'єри досить високі.

Виробництво приладів радіоактивного каротажу знаходиться на стадії росту. Так як деякі види продукції з даного асортиментного ряду починають користуватися все більшим попитом і конкуренти змушені вдаватися до

більш активної боротьби за утримання позицій в умовах ринку, обсяги якого збільшуються досить швидкими темпами. На даній стадії життєвого циклу ринку входження до ринку нових конкурентів значною мірою ускладнюється появою вхідних бар'єрів. Загальний обсяг торгівлі на ринку швидко збільшується, з'являється певний прибуток, обсяги якого постійно зростають. Однак загальний характер грошових потоків у більшості випадків зберігає негативний характер через значні потреби в інвестуванні.

Виробництво ж приладів акустичного каротажу можемо вважати позиціонується на стадії становлення. Звичайно виробництво таких приладів проводилося давно, але наукові дослідження привели до прояви абсолютно нових технологій, і в життєвому циклі даного виду продукції з'явився новий виток. Тому темпи росту цього виду продукту є вищі чим у приладів радіоактивного каротажу.

Стосовно продуктового ряду ВАТ "Київський завод "Геофізприлад", то оцінки відносної частки ринку кожного виду продукту підприємства подані в таблиці 6.

Таблиця 6

Оцінка відносної частки ринку продукції ВАТ "Київський завод "Геофізприлад"

Вид продукту	Частка ринку продаж продуктів компанії, %	Найбільший конкурент	Частка ринку продаж продуктів найбільшого конкурента, %	Відносна частка ринку (ст.2 / ст.4)	Обсяг продажу за 2008 рік, тис. грн
Прилади радіоактивного каротажу (ПРК)	9	"Геотрон"	11	0,82	4687,2
Прилади акустичного каротажу (ПАК)	35	ТОВ "Специальные геофизические системы"	25	1,4	4006,4
Прилади індукційного каротажу (ПІК)	15	"Геотрон"	15	1	2982,3

Джерело" розрахунки автора на основі річного звіту відділу маркетингу ВАТ "Київський завод "Геофізприлад"

На рисунку 4 зображено позиціонування продуктів ВАТ "Київський завод "Геофізприлад" на матриці "зростання — частка ринку".

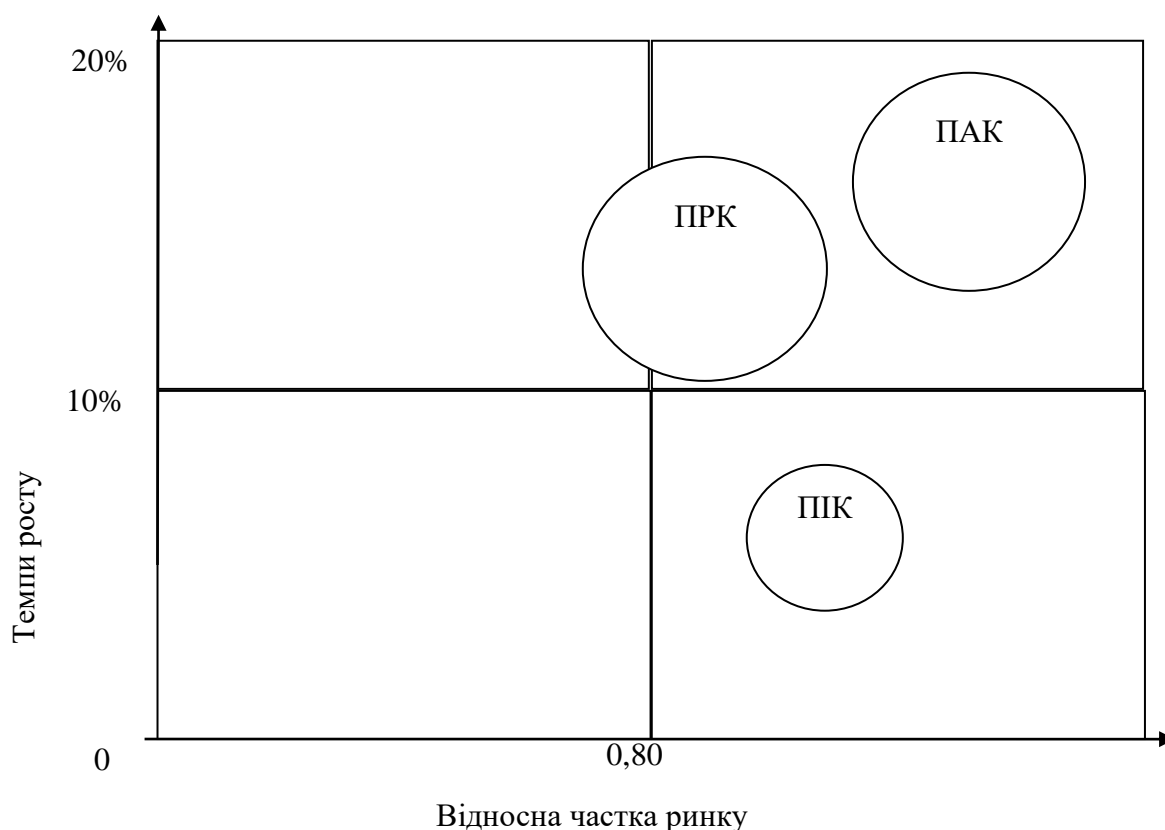


Рис.4. Позичіонування основних видів діяльності ВАТ "Київський завод "Геофізприлад" на матриці Бостонської консалтингової групи
Модель Дженерал-Електрик - МакКінсі

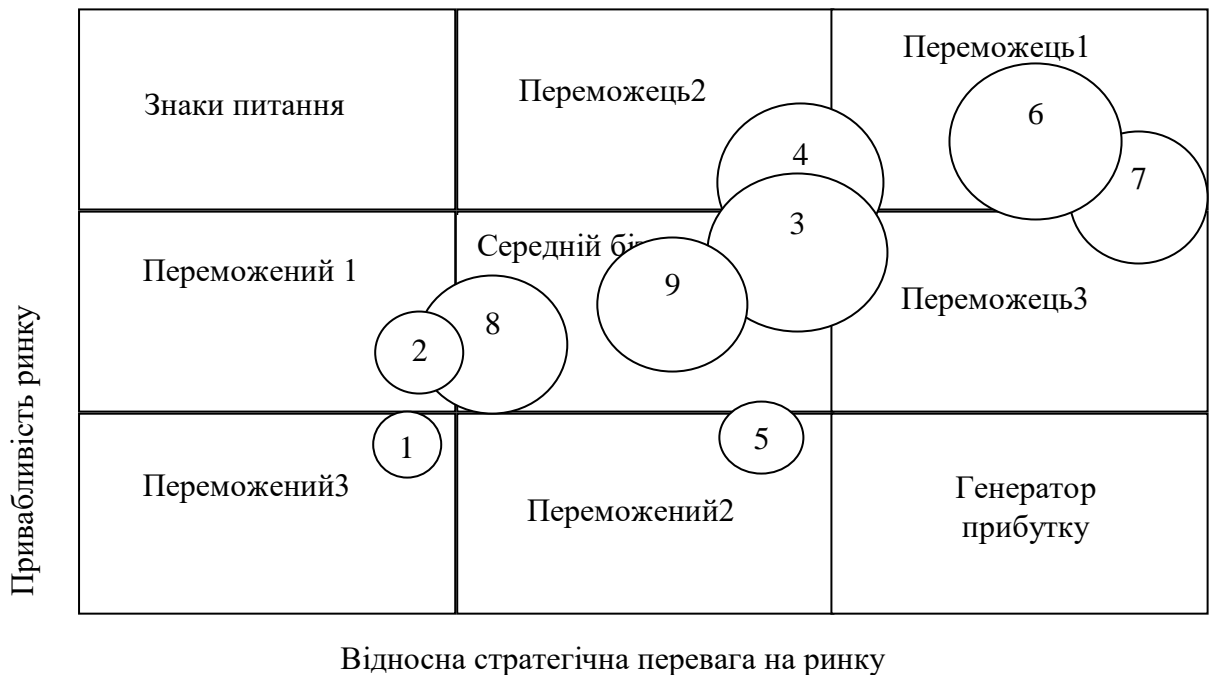
Основні показники в межах факторів «привабливість ринку» та «відносна перевага на ринку» для продукції компанії Київський завод "Геофізприлад" відібрані нами та аналітиками відділу маркетингу підприємства подані в таблиці 7.

Таблиця 7

Основні фактори відносної стратегічної переваги організації та привабливості ринку в межах концепції стратегічного аналізу

Привабливість ринку	Відносна стратегічна перевага організації
Темпи росту ринку Важливість зовнішніх ринків Державне регулювання Технологічний рівень Бар'єри для входу та виходу з ринку Рівень та концентрація конкуренції Відданість споживача торговельній марці	Темпи росту стратегічної одиниці бізнесу Відносна частка ринку Рівень рентабельності Рівень використання виробничих потужностей Фінансові ресурси Імідж

Після виконання розрахунків всіх загальних оцінок відносної стратегічної переваги організації та привабливості ринку для кожного продукту організації ми побудували матрицю GE/McKinsey (рис.6).



1 – РК-П	5 – ЕК-АГАТ	8 – АІК-5М
2 – ГК-П	6 – МК-Г	9 – ІКЗ-2
3 – СРК-01	7 – МК-УЦ	
4 – СРК-73		

Рис.6. Позичування основних видів діяльності ВАТ "Київський завод "Геофізприлад" на матриці GE/McKinsey

Модель Arthur D. Little

Після проведеного аналізу, ми зробили висновок, що різні продукти заводу "Геофізприлад" знаходяться на різних стадіях життєвого циклу (табл.8).

Таблиця 8

Відповідність продуктів бізнесу ВАТ "Київський завод "Геофізприлад" стадіям життєвого циклу галузі

Фактор	Стадія життєвого циклу			
	становлення	ріст	зрілість	спад
	МК-Г; МК-УЦ	СРК-01; СРК-73	АІК-5М; ІКЗ-2	РК-П; ГК-П; ЕК-АГАТ
Темп росту	Значний	Вище темпу росту внп	Нижче темпу росту ВНП	Негативний
Продуктова лінія	Базова	Різноманітна	Оновлена	Вузька
Кількість конкурентів	Зростає	Значна та зростає	Незначна (постійні)	Зменшується

			конкуренти)	
Поділ ринку	Фрагментарний	Фрагментарний, декілька лідерів	Концентрація	Подальша концентрація
Стабільність частки ринку	Відсутня	Позиції лідерів змінюються	Стойкі лідери	Значна
Сталість споживачів	Відсутня	Незначна, агресивність споживачів	Наявність певних споживчих переваг	Значна
Вхідні бар'єри	Відсутні	Досить низькі	Значні	Дуже значні
Технологія	Розробка продукту	Розвиток продуктового асортименту	Оновлення продуктової асортименту	Мінімально допустима

В таблиці 9 відображені конкурентні позиції продуктів заводу "Геофізприлад" та їх короткий аналіз.

Таблиця 9

Характеристики конкурентних позицій продуктів ВАТ "Київський завод "Геофізприлад"

Позиція	Назви виробів	Характеристика
Домінуюча	МК-Г	Тільки один представник галузі може займати дану позицію. Він визначає галузевий стандарт і контролює поведінку інших конкурентів. Наявність домінуючого бізнесу супроводжується широким вибором стратегічних альтернатив та є результатом надійного захисту технологічного лідерства і збереження конкурентних позицій
Сильна	МК-УЦ; СРК-01; СРК-73	Організація обирає стратегію розвитку незалежно від дій конкурентів через наявність певних конкурентних переваг. Частка ринку організації може значно перевищувати частку найбільшого конкурента, але це не свідчить про наявність абсолютної переваги та домінування
Сприятлива	ГК-П; АК-5М; ІКЗ-2	Така позиція, як правило, пов'язана з лідерством у галузях з низькою концентрацією, де всі конкуренти знаходяться приблизно на одному рівні і жодний з них не займає домінуючих позицій. Цей вид діяльності організації характеризується відносною безпекою, якщо в нього є своя ринкова ніша, та значними можливостями для подальшого розвитку
Стойка	ЕК-АГАТ	Спеціалізація у вузькій або захищеній ринковій ніші (незначний сегмент ринку або різновид продукції). Перебування організації в межах даної стратегічної позиції дозволяє досить довгий час зберігати таке положення, але практично не супроводжується можливостями його поліпшення
Слабка	РК-П	Слабкі сторони заважають продукції організації набуту статусу генератора прибутку. Недоліки можуть бути пов'язані безпосередньо з окремим напрямком діяльності

		(занадто малий розмір, відсутність важливих ресурсів для розвитку та ін.) або з організацією в цілому (неефективний менеджмент, відсутність кваліфікованих кадрів та фінансових ресурсів і т.д.)
--	--	--

Проаналізувавши всі продуктивні позиції ВАТ "Київський завод "Геофізприлад", ми позиціонували їх на матриці ADL/LC так, як зображено на рисунку 7.

Стадія життєвого циклу	Становлення	МК-Г; МК-УЦ				
	Ріст		СРК-01 СРК-73			
	Зрілість			АІК-5М ІКЗ-2		
	Спад			ГК-П	ЕК-АГАТ	РК-П
		Домінуюча	Сильна	Сприятлива	Стійка	Слабка

Конкурентна позиція на ринку

Рис. 7. Позиціонування основних видів діяльності ВАТ "Київський завод "Геофізприлад" на матриці Arthur D. Little

3. Визначення стратегій розвитку компанії

3.1. Визначення стратегічних альтернатив для продукції підприємства

В попередньому розділі нами було проведено портфельний аналіз всього продуктового ряду ВАТ «Київський завод «ГЕОФІЗПРИЛАД». Для цього аналізу ми використали наступні моделі: портфельна матриця Boston Consulting Group (матриця BCG); матриця General Electric-McKinsey; матриця ADL/LC.

Різні моделі портфельного аналізу пропонують різні стратегічні альтернативи. Тому для побудови збалансованого продуктового портфелю крім результатів портфельного аналізу слід врахувати результати проведеного нами в другому розділі SWOT-аналізу. Отже, для продуктів ВАТ «Київський завод «ГЕОФІЗПРИЛАД» після проведеного аналізу ми пропонуємо наступні стратегії подальшого розвитку:

РК-П. Цей продукт запроваджений у виробництво досить давно. Його масова частка у прибутку компанії досить незначна, темпи росту хоча й позитивні, але в порівнянні з іншими продуктами компанії є досить незначними. Так як на ринку з'явилися прилади радіоактивного каротажу із значно кращими характеристиками ніж у даного продукту, то ми пропонуємо стратегію виходу з ринку для вивільнення ресурсів та їх переведення в інший напрям. Для реалізації цієї стратегії у зв'язку із фінансовою кризою ми пропонуємо спочатку використати стратегію "Скидання жиру", яка передбачає масовий розпродаж виробленого товару за зниженими цінами. Низькі ціни приваблюють велику кількість покупців, що дає останню можливість заробити кошти на цьому продукті.

ГК-П. Цей продукт також знаходиться на ринку вже досить давно. Головна його конкурентна перевага – це низька ціна. Тому він користується стабільним попитом у невеликих компаній, які займаються геологорозвідувальними роботами, і не можуть у зв'язку зі своїм фінансовим положенням придбати більш прогресивну техніку. Хоча цей продукт знаходиться на стадії життєвого циклу "спад" та його конкурентна позиція досить сприятлива, власне, за рахунок лідерства у своєму ціновому діапазоні. Тому повністю відмовлятися від виробництва цього виду продукції для заводу недоцільно. найкраща стратегія щодо цього продукту, на нашу думку – "збір урожаю". Ця стратегія передбачає, що після припинення вкладень капіталу керівництво прагне отримати від свого бізнесу максимально можливі потоки грошових коштів. Для збільшення потоків грошових коштів керівництво припиняє або значно обмежує нові інвестиції, скорочує матеріально технічне забезпечення виробництва, згортає рекламну діяльність і дослідницькі роботи і отримує прибуток за рахунок нематеріальних активів (популярності торгівельних марок, ділових зв'язків, стійкої клієнтурі).

СРК-01. Це досить вдалий продукт компанії, який хоч із певними труднощами, але добився значної частки ринку приладів радіоактивного каротажу за рахунок співвідношення "ціна-якість". Цей прилад є значно досконаліший в порівнянні із попередніми моделями. Різкого завоювання ринку цією продукцією не відбулося у зв'язку із недостатньою рекламою. Але після заключення декількох вдалих договорів із вітчизняними та зарубіжними партнерами у 2007 році значно зросли продажі даної продукції. На сьогоднішній день ці прилади користуються значним попитом як в Україні, так і ближньому зарубіжжі. Основним конкурентом даного виробу є продукт цієї ж компанії СРК-73, який є більш удосконаленим, але значно дорожчим. Тому для даного продукту ми пропонуємо стратегію стабілізації за рахунок модифікації продукції та стратегію внутрішньої ринкової експансії. Заводу слід провести невелику модифікацію цього продукту з умовою, що це не призведе до росту ціни. А так як цей виріб на разі і так є лідером в цінах, то така модифікація дасть можливість значно розширити частку внутрішнього ринку. Виходити за межі країни з цим продуктом на разі не доцільно, так як він складе конкуренцію на зовнішньому ринку

приладу СРК-73. Також слід дотримуватись стратегії лідерства у витратах, яка ґрунтується на можливості чи прагненні організації досягти нижчих витрат порівняно з конкурентами й переважно пов'язана з існуванням "ефекту досвіду". При цьому має бути ретельний контроль за постійними витратами, добре відпрацьована конструкція нових товарів, низькі збутові та рекламні витрати. Однак покупці не повинні вважати продукцію дешевою чи гіршою за якість. Така конкурентна перевага дає надійний "захист" від п'яти конкурентних сил (постачальників, наявних і потенційних конкурентів, виробників товарів-субститутів і споживачів), адже першими дію конкурентної боротьби відчують організації, які працюють неефективно. Для реалізації цієї стратегії потрібні стабільні інвестиції, висока компетентність, жорсткий контроль за виробництвом і збутом, наявність простих у виготовленні, стандартних товарів. Домінуючу роль при цьому відіграє виробництво.

СРК-73. Цей продукт вийшов на ринок у зв'язку із застосуванням менеджментом підприємства стратегії продуктової диференціації. Зокрема було модифіковано прилад радіоактивного каротажу РК-01. Були внесені певні технічні зміни, які давали додаткові технологічні можливості, а також можливість легшого переміщення апаратури та покращений зовнішній вигляд. Це призвело до значного збільшення попиту на дану продукцію. Але у зв'язку із модифікаціями зросла також і ціна даного приладу, що, в свою чергу, призвело до поступового зниження темпів росту об'єму продаж. Але попри все попит на дану продукцію залишається стабільним, конкурентна позиція досить сильна. Тому для даного продукту ми пропонуємо стратегію зовнішньої ринкової експансії. Ця стратегія передбачає захоплення нових ринків. Зокрема ми пропонуємо виходити з даним товаром на ринки країн Азії, де існує великий попит на геологорозвідувальну техніку. Для цього необхідно здійснити широке маркетингове дослідження і провести необхідну рекламну кампанію. Звичайно, дана стратегія є досить ризикованою, але вона в перспективі є значно прибутковіше, чим інші. Ризик зменшується у зв'язку з тим, що згідно з найновішими економічними дослідженнями, країни Азії найменше постраждали від світової фінансової кризи, а отже, і платоспроможність місцевих клієнтів є набагато стабільнішою.

ЕК-АГАТ. Цей прилад акустичного каротажу, якщо можна так сказати, є брендовою продукцією заводу. З цим виробом підприємство вийшло на ринок більше десяти років тому. Цей виріб був першим вітчизняним приладом акустичного каротажу нового покоління. За минуле десятиліття цей прилад пройшов багато модифікацій і технічних удосконалень, але наукова думка не стоїть на місці, і науковцями заводу було запропоновано абсолютно нову технологію акустичного каротажу. В 2006 році було впроваджено масштабний проект, в результаті якого заводом було впроваджено у виробництво два нових прилади акустичного каротажу МК-Г та МК-УЦ. Ця продукція підприємства хоча й дорожча за ЕК-АГАТ, але значно перевищує в технічних характеристиках, що й відбивається на

значному зниженні попиту. Тому для цього виробу ми пропонуємо продовжувати застосовувати стратегію повної відмови від виробництва.

МК-Г. Цей прилад разом з приладом МК-УЦ вийшов на ринок після впровадження у 2006 році науково-дослідного проекту по виробництву приладів акустичного каротажу за абсолютно новими технологіями і відразу отримав дуже схвальні відгуки від споживачів. Це, в свою чергу, привело до високих об'ємів продаж. Цей прилад є дуже рентабельним для підприємства. Його унікальність надає йому домінуючу конкурентну позицію, він є лідером в галузі. Він визначає галузевий стандарт і контролює поведінку інших конкурентів. Наявність домінуючого бізнесу супроводжується широким вибором стратегічних альтернатив та є результатом надійного захисту технологічного лідерства і збереження конкурентних позицій. Так як цей виріб знаходиться на початкових стадіях ЖЦП, коли первинний попит ще зростає, а взаємний тиск конкурентів, за умови великого потенціалу зростання, ще невеликий, то у зв'язку з цим ми пропонуємо для цього виробу застосовувати стратегію розширення первинного попиту шляхом виявлення нових потреб товару, пропаганди нових можливостей застосування продукції.

МК-УЦ. Цей прилад, аналогічно з попереднім, є науковим проривом в галузі акустичного каротажу, але він має свої технічні відмінності (зокрема, він володіє властивістю проведення цифрового каротажу, що використовується не у всіх формах геологорозвідувальних робіт). В конкурентній позиції він трохи програє приладу МК-Г, хоча й об'єми його продаж відрізняються не суттєво. Тому ми пропонуємо до цього виробу застосовувати стратегію збільшення долі на ринку за рахунок диференціації. Стратегія диференціації забезпечує можливість виробництва товару, який має привабливі для покупця властивості та відрізняється від товарів-конкурентів. Диференціація, як і лідерство у витратах, захищає організацію від п'яти конкурентних сил, але дещо іншим способом. Наявність відмінностей вимагає здебільшого більших витрат, але сприяє підвищенню рентабельності внаслідок прийняття ринком вищої ціни. Ця стратегія не завжди поєднується з бажанням завоювати більшу частку ринку, тому що значна частина покупців може не погодитися на підвищену ціну, навіть за кращий товар. Стратегія диференціації переважно вимагає значних витрат на маркетингові заходи (наявність маркетингового ноу-хау тощо) для підтвердження особливостей товару. Важливим є передбачення еволюції ринку, координація наукових досліджень, виробництва та маркетингу тощо. До переваг стратегії належать: створення високих вхідних бар'єрів, забезпечення особливостей товару, отримання високого прибутку. Водночас недоліками її вважається наступне: ціна товару може досягти такого рівня, що споживачі, незважаючи на переваги товару, перестануть його купувати; можливі копіювання товару іншими організаціями, що веде до зменшення вигод диференціації; зміна вподобань споживачів може спричинити зниження або втрату привабливості товару.

АІК-5М. Приладам індукційного каротажу на заводі приділяється, на нашу думку, недостатньо уваги. Це пояснюється, в першу чергу тим, що обладнання для виробництва цього виду продукції на підприємстві досить застаріле. Виробничих потужностей недостатньо для збільшення об'ємів випуску продукції. Хоча й наше підприємство і є вітчизняним лідером по виробництву і продажу приладів індукційного каротажу, але це в основному за рахунок того, що в середині 2006 року завод вийшов на ринок з новим приладом ІКЗ-2, що значно збільшило частку ринку підприємства. Прилад АІК-5М користується постійним попитом від вітчизняних та російських споживачів. Щоб підтримувати становище лідера ринку та збільшувати частку на ринку ми пропонуємо стратегію горизонтальної інтеграції через інтеграцію з невеликими українськими компаніями (Чезара та Електрон), які володіють необхідними виробничими потужностями, для реалізації спільного проекту.

ІКЗ-2. Розробка приладу ІКЗ-2 була спільним проектом науково-дослідного підрозділу ВАТ "Київський завод "Геофізприлад" та фахівців ЗАТ "Концерн "Надра". Після двох років, що минули з появи продукції на ринку, об'єми продаж зросли більш ніж в десять разів (хоча значну частину цього продукту закупав Концерн "Надра"). Щоб завоювати ринок ми пропонуємо застосовувати щодо цього продукту активну наступальну стратегію. Зокрема, треба виходити на нові географічні ринки.

3.2.Визначення основних напрямків діяльності підприємства

Для визначення основних напрямків діяльності ВАТ "Київський завод "Геофізприлад" доцільно скористатись визначеними раніше сильними та слабкими сторонами організації, зовнішніми можливостями та загрозами і стратегіями стосовно основних продуктів компанії. Результат можна оформити у вигляді результуючої матриці SWOT-аналізу

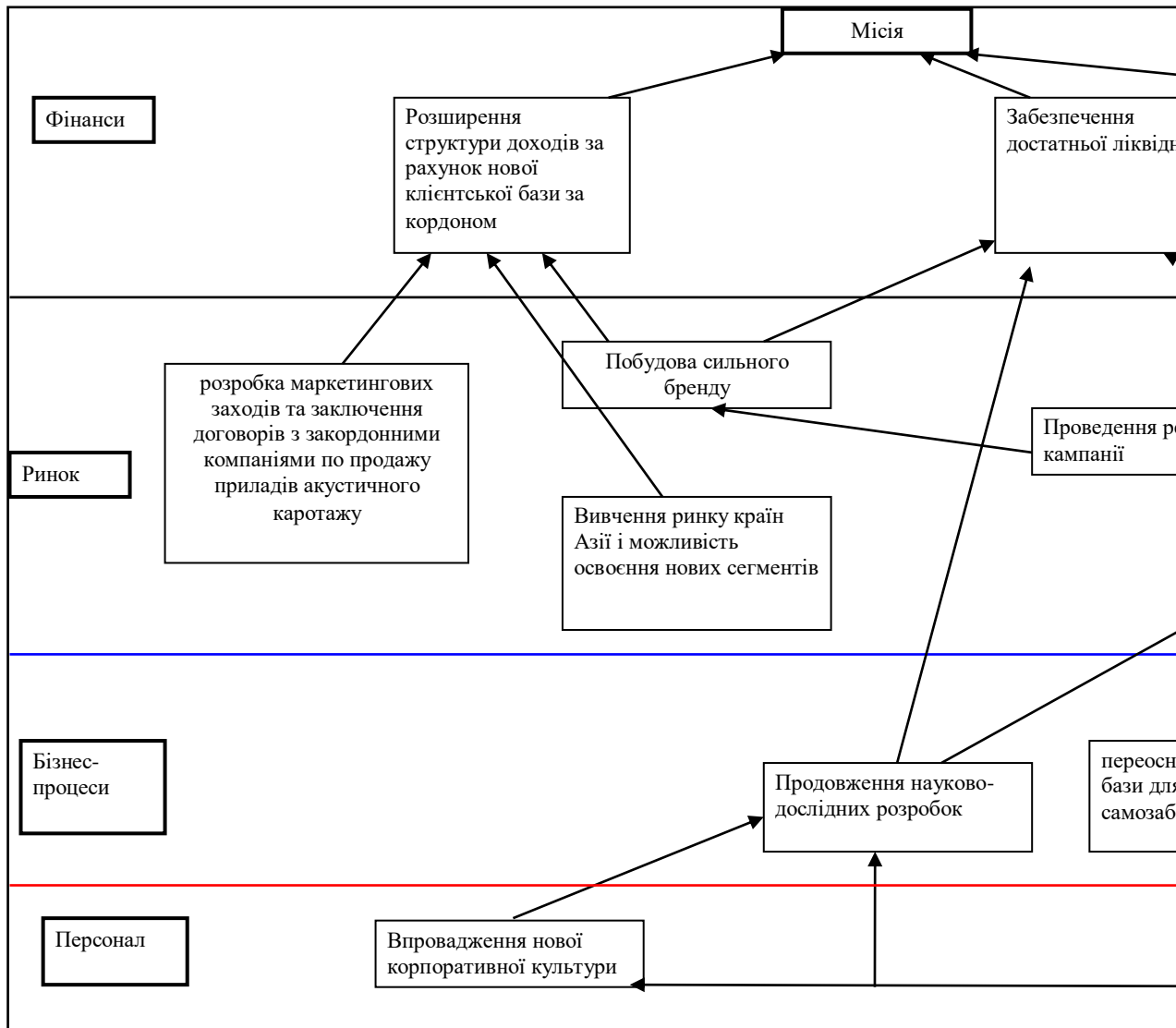
Таблиця 10

Матриця SWOT-аналізу

	Можливості	Загрози
	<ul style="list-style-type: none"> • розширення виробництва • споріднена диверсифікація • вертикальна інтеграція • ріст попиту на прилади акустичного каротажу • сприятливі умови для імпорту продукції 	<ul style="list-style-type: none"> • поява нової технології виробництва у конкурентів • інфляція • технологічні прориви в інших країнах, що зменшують конкурентоспроможність вітчизняної продукції • виникнення труднощів при укладанні договорів із

		постачальниками та споживачами
<p>Сильні сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> • наявність власної науково-дослідної бази • впровадження нового проекту по розробці унікального обладнання акустичного каротажу • сильна позиція у ринковому сегменті по виробництві приладів акустичного каротажу, добре знаний лідер • хороший імідж товару (прилади радіоактивного каротажу СРК-01 та СРК-73 користуються підвищеним попитом) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. впровадження проекту по розробці приладів, які б суміщали різноманітний каротаж 2. розробка маркетингових заходів та заключення договорів з закордонними компаніями по продажу приладів акустичного каротажу 	<ol style="list-style-type: none"> 1. переоснастка виробничої бази для максимального самозабезпечення деталями 2. вивчення ринку країн Азії і можливість освоєння нових сегментів
<p>Слабкі сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> • постійні атаки з боку ключових конкурентів • обмеження фінансування • недостатня увага дослідженням і розробкам у сфері розробки приладів індукційного каротажу • малі розміри виробництва 	<ol style="list-style-type: none"> 1. підписання договорів з невеликими українськими компаніями (Чезара та Електрон) про розробку та впровадження у виробництво нових приладів індукційного каротажу 	<ol style="list-style-type: none"> 1. продовження науково-дослідних досліджень та розробок 2. скорочення витрат за рахунок відмови від виробництва неперспективних виробів 3. проведення рекламної кампанії

3.3. Побудова стратегічної карти компанії



Стратегічна карта ВАТ «Київський завод «ГЕОФІЗПРИЛАД»

Додаток А

Об'єм продаж основної продукції ВАТ "Київський завод

"Геофізприлад" за 2012-2014 рр. (тис.грн)

	Прилади радіоактивного каротажу				Прилади акустичного каротажу			Прилади індукційного каротажу	
	РК-П	ГК-П	СРК-01	СРК-73	ЕК-АГАТ	МК-Г	МК-УЦ	АІК-5М	ІКЗ-2
1 кв.	11,2	12,3	11,8	10,8	36,8			18,9	
2 кв.	12,3	15,2	12,3	9,9	54,2			22,3	
3 кв.	10,7	11,9	9,5	16,2	45,3			26,4	
4 кв.	11,9	10,8	18,8	16	52,1			32,5	
2012	46,1	50,2	52,4	52,9	188,4	-	-	100,1	-
1 кв.	25,8	51,2	30,5	40,2	75,2			35,5	
2 кв.	32,3	53,6	38,6	65,3	80,1			38,5	
3 кв.	46,5	48,8	89,3	75,1	106,2			40,2	35,6
4 кв.	53,9	32,7	87,4	84,8	139,1			54	60,6
2013	158,5	186,3	245,8	265,4	400,6	-	-	168,2	96,2
1 кв.	70,1	55,5	289,6	189,2	156,5	325,6	269,8	100,5	65,2
2 кв.	80,2	125,5	554,2	496,1	125,6	496,5	396,2	354	346,2
3 кв.	90,5	256,7	578,6	500,1	132,8	588,2	578,2	501,5	421,3
4 кв.	95,1	119,1	666,6	520,1	108,9	596	223,1	602,9	590,7
2014	335,9	556,8	2089	1705,5	523,8	2006,3	1467,3	1558,9	1423,4

Рекомендована література

ЗАКОНОДАВЧО-НОРМАТИВНА БАЗА

Основна література

1. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. № 435 – IV // www.rada.kiev.ua.
2. Цивільний кодекс України від 16 січня 2003 р. № 436-IV // www.rada.kiev.ua.
3. Про акціонерні товариства / Закон України від 17.09.2008 № 514 - IV / www.rada.kiev.ua.
4. Про банки та банківську діяльність / Закон України // www.rada.kiev.ua.
5. Дребот Н.П., Мороз Л.В., Пшик Б.І. Стратегічне управління: Навчальний посібник. - Львів: ЛБІ НБУ, 2005.-150 с.
6. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент: цільове управління організації (3-є вид.). Львів: Магнолія – 2006. – 240 с.
7. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. – К.: Знання – 2006. – 450 с.
8. Козьменко С. М., Шпиг Ф І., Волошко І. В. Стратегічний менеджмент банку: Навчальний посібник: - Суми: ВТД “Університетська книга”, 2003. – 374 с.
9. Корецький М. Х. Стратегічне управління. Навч. пос. К.: ЦУЛ - 2007. - 240с.
10. Мізюк Б.М. Стратегічне управління: Підручник. 2-ге вид.,переробл. і доповн. – Львів: Магнолія 2007. – 392 с.
11. Моральний вимір економіки: соціальна відповідальність бізнесу та економічна ефективність: монографія/ за ред.. д-ра філос. наук, проф. Г.Ф. Хорунжого.-К.:УБС НБУ. 2009.- 255 с.
12. Скібицький О.М. Стратегічний менеджмент. Навч. посіб. – К.: Алерта, 2008. –312 с.
13. Тарнавська Н., Напора О. Стратегічний менеджмент: практикум. Навч. пос., К.: Кондор, 2008. – 287 с.
14. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник.- 2-ге вид., перероб, доопр.-К.:КНЕУ,2004.-699 с.

Додаткова література

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ. / Под ред. Ю. Н. Каптуревского. - СПб.: Питер, 1999. - 416 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. — М: Экономика, 1989.-519 с.
3. Ареф'єва О.В., Кондратюк О.І. – Стратегічне забезпечення життєвого циклу підприємства // Актуальні проблеми економіки, 2008. - №3(81).
4. Бланк И. А. Финансовый менеджмент: Учеб. курс. — К.: Ника – Центр; Эльга, 2001. - 528 с.

5. Бобруль В. Г. “Інформація та інформаційні технології в стратегічному управлінні посередницькою організацією” //Актуальні проблеми економіки.- 2009-№5(59)
6. Бондаренко Т.М. "Точки зростання" економіки: критерії та методичні підходи до визначення / Т. М. Бондаренко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 5. – С. 41–46.
7. Василенко В. Методологія економічної діагностики регіонів// Економіка України. - 2008. - №9. - С.4.
8. Воронкова А. Е. Потенціал підприємства як основа його довгострокового розвитку / А. Е. Воронкова, Ю. С. Погорелов // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 4. – С. 77–84.
9. Гавриленко Т.В. Аутсорсинг як інструмент зниження витрат у системі стратегічного управління / Т.В. Гавриленко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 1. – С. 104–109.
10. Гойко А. Ф. Оптимізація управління бізнес–процесами будівельних підприємств в умовах економічної кризи / А. Ф. Гойко, В. А. Скакун, Л. В. Сорокіна // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 3. – С. 58–66.
11. Денисюк В. Фактори та модель інноваційно орієнтованого розвитку / В. Денисюк, А. Марков // Економіст. – 2009. – № 4. – С. 20–25.
12. Дмитрова О., Гончарова К.Методичні рекомендації щодо оцінки ділової репутації керівників банків // Вісник НБУ.- № 6.– 2009. – с. 37-39.
13. Дзюба С., Машіна Н., Сазонова М. “До питання про розробку економічної стратегії розвитку творчої індустрії в Україні” //Економіка України. - 2009 - №6(535).
14. Дребот Н.П., Майор О.В. Стратегічні підходи до проведення кадрової політики банку // Науковий вісник НЛТУУ: збірник науково-технічних праць. - Львів: НЛТУУ.- 2005, вип..15.4.- С.319-324
15. Дребот Н.П. Цільова спрямованість та моделювання стратегічного планування розвитку банківської установи // Регіональна економіка. Наук.-пр. журнал ІРД НАН України. - №2(48).- Львів: ІРД, 2008.- С.176-182
16. Дребот Н.П., Галько О.Р. Стратегія банківської установи на ринку депозитних послуг // Регіональна економіка. Наук.-пр. журнал ІРД НАН України. - №4(50).- Львів: ІРД, 2008.- С.176-182
17. Дребот Н.П. Сутність конкурентоспроможності та оцінка конкурентної позиції банку на ринку депозитних послуг // Зб. наук. праць. Вісник УБС НБУ (м.Київ).- №2(5).2009.-С.94-99.
18. Жуковська Т. О. Планування динаміки функціонально оптимальних систем мотивування у механізмах управління машинобудівними підприємствами / Т. О. Жуковська, Я. В. Кудря // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 5. – С. 85–92.
19. Кириченко О.А., Ваганів К.Г. – Стратегія розвитку малого та середнього бізнесу в Україні // Актуальні проблеми економіки. – 2008. - №1(79).

20. Коцераба Н. В. Оцінка операційних і фінансових ризиків у системі антикризового управління підприємством роздрібною торгівлі / Н. В. Коцераба // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 2. – С. 120–128.
21. Кумівський І. – Концепція критичних факторів успіху в сучасній парадигмі стратегічного менеджменту // Економіст. – 2008. - №3(257).
22. Купріяненко Л. В. Розробка стратегій комунікативних компаній у різних сферах державного управління / Л. В. Купріяненко // Економіка та держава. – 2009. – № 8. – С. 91–94.
23. Любенюк Н. О. Інтелектуальна власність та її роль у сучасних умовах господарювання / Н. О. Любенюк // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 8. – С. 33–38.
24. Мельник А.А. “Формирование стратегического механизма трансфертного ценообразования на предприятии” // Актуальні проблеми економіки. – 2009. - №5(59).
25. Мозенков О. В. Управління реалізацією стратегії розвитку на підприємствах з корпоративними правами в режимі онлайн / О. В. Мозенков // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 8. – С. 116–123.
26. Мягкова О. В. Економічний зміст реструктуризації системи управління підприємств автомобілебудування / О. В. Мягкова // Економіка та держава. – 2009. – № 11. – С. 63–65.
27. Орлова Н. С. Стратегічне управління розвитком економіки України / Н. С. Орлова, А. І. Іващенко // Финансовые рынки и ценные бумаги. – 2009. – № 17. – С. 14–18.
28. Панухник О.В. Методичне забезпечення стратегічного планування в регіонах України / О.В. Панухник // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 1. – С. 152–157.
29. Пипилів В. – Управлінські аспекти децентралізації в контексті адміністративно-територіальної реформи в Україні // економіка України. - 2008. - №3(556). - с.12-20.
30. Підлісний П. Економічні аспекти створення та діяльності операторської мультимодальної компанії – перевізника Укрзалізниці / П. Підлісний, О. Кравчук // Економіст. – 2010. – № 3. – С. 31–35.
31. Положенцева К. Л. Удосконалення інформаційного забезпечення системи стратегічного управління регіональним АПК / К. Л. Положенцева // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 4. – С. 255–259.
32. Положенко Д.В. Планово-індикативне й бюджетне планування в умовах ринку // Фінанси України. - 2008. - №7. - С. 72-78.
33. Польова Н. М. Формування механізму управління інноваційною діяльністю машинобудівних підприємств / Н. М. Польова, В. О. Шпильова // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 4 – С. 130–134.
34. Портер М. Стратегія конкуренції / Пер.з англ.. – К.: основи, 1998. – 390 с.
35. Рачинський А. П. Стратегічне мислення як важлива складова стратегічної діяльності керівника органу державної влади / А. П. Рачинський // Економіка та держава. – 2010. – № 2. – С. 95–96.

36. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навч. посіб. — 2-ге вид., доповн. - Л.: Новий світ - 2000, 2003. — 272 с.
37. Рогов Г. Показники фінансової стійкості в системі стратегічного управління підприємством / Г. Рогов // Економіст. — 2010. — № 7. — С. 50–52.
38. Семенченко Н. В. Стратегія реструктуризації українських підприємств / Н. В. Семенченко // Економіка та держава. — 2009. — № 12. — С. 25–28.
39. Семенчук А. О. Умови розвитку ринку продукції легкої промисловості / А. О. Семенчук // Актуальні проблеми економіки. — 2009. — № 10. — С. 29–38.
40. Сизоненко В., Циганов С. Капіталізація як провідна компонента підвищення конкурентоспроможності банківської системи // Банківська справа №6(84) - 2008. - С. 3-15.
41. Сіменко І. В. Якість організаційної структури управління суб'єктом господарювання: аспекти і параметри оцінки / І. В. Сіменко // Актуальні проблеми економіки. — 2009. — № 12. — С. 106–113.
42. Слободчикова Ю. В. законодавча база України у сфері конкуренції: правові інструменти регулювання / Ю. В. Слободчикова // Економіка та держава. — 2010. — № 1. — С. 69–71.
43. Смоляр Л. Г. Роль соціального капіталу у стратегічному управлінні інноваційним розвитком підприємства / Л. Г. Смоляр, А. А. Халімон // Актуальні проблеми економіки. — 2010. — № 2. — С. 201–209.
44. Солодка О. О. Оцінка інтенсивності конкуренції в цільовому сегменті ринку банківських послуг / О. О. Солодка // Фінанси України. — 2009. — № 12. — С. 81–88.
45. Солопенко Р.І. — Методика прийняття управлінських рішень в системі операційного менеджменту авіаційного підприємства //Актуальні проблеми економіки. — 2008. - №3(81).
46. Солопенко Р.І. — Забезпечення обґрунтування управлінських рішень у системі інноваційного менеджменту авіаційного підприємства // Актуальні Проблеми Економіки. — 2008. - №2(80). - С. 122-129.
47. Терехух А. А. Концептуальні засади формування господарських рішень / А. А. Терехух // Актуальні проблеми економіки. — 2010. — № 3. — С. 179–186
48. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: Ученик для вузов / Пер. с англ.. — М.:банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 576 с.
49. Третяк В.В. Регіональна інноваційна система як основний об'єкт формування інноваційної політики / В. В. Третяк, Н. В. Дронова // Актуальні проблеми економіки. — 2009. — № 3. — С. 131–137.
50. Тридід О.М., Вовк В.З. Аналіз конкурентної позиції банків в сучасних умовах ведення банківського бізнесу // Банківська справа 4(88)-2009.С.26-38
51. Троян О. В. Обґрунтування зміни контролю на контролінг в системі управління промисловими підприємствами / О. В. Троян // Економіка та держава. — 2009. — № 11. — С. 66–69.
52. Удовенко В. “Економіко-математична модель управління підприємством на основі методу Монте-Карло” // Економіка України. — 2009. - №3(532).

53. Уманців Ю. Конкурентна політика на ринку банківських послуг у контексті глобалізації // Банківська справа 5(83)-2008.С.55-72
54. Усик С. П. Вибір стратегії розвитку з урахуванням ступеня готовності підприємства до стратегічних змін / С. П. Усик // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 6. – С. 142–150.
55. Федулова Л. Перспективи інноваційно-технологічного розвитку промисловості України // Економіка України. – 2008. - №7.- С. 24-37.
56. Харчук В. Ю. Система стратегічного ризик–планування інноваційно–активних суб'єктів господарювання / В. Ю. Харчук // Економіка та держава. – 2009. – № 2. – С. 26–28.
57. Хрущ М. Концепція розвитку стратегії компанії в сучасному динамічному середовищі // Економіст. – 2008. -№9. - С. 62-67.
58. Ціпан О. Я. Модель організації бенчмаркінгового процесу в авіації / О. Я. Ціпан // Економіка. Фінанси. Право. – 2010. – № 6. – С. 12–15.
59. Шаманська О.І. Стратегічне планування інноваційної діяльності в системі ресурсного потенціалу підприємства // Актуальні проблеми економіки.-2009.- №6(96).-С.164-169.
60. Шапуров О. О. Підвищення ефективності виробничо–господарської діяльності машинобудівних підприємств на основі стратегічного управління / О. О. Шапуров // Економіка та держава. – 2009. – № 10. – С. 41–44.
61. Шубалий О. М. Методичні засади оцінки конкурентних позицій лісогосподарських підприємств регіону / О. М. Шубалий // Економіка та держава. – 2010. – № 1. – С. 62–66.
62. Шубін О. О. Аналітична оцінка якості організаційних комунікацій / О. О. Шубін, І. В. Сіменко // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 1. – С. 175–184.
63. Ястремська О.М., Гриньов А.В. Якість формування фінансової стратегії підприємства // Фінанси України. - 2009. - №6. - С. 121-129.

ПЕРІОДИЧНІ ВИДАННЯ

1. Фінанси України.
2. Фінансова консультація.
3. Фінансова тема.
4. Финансовые услуги.
5. Финансовый бизнес.
6. Финансовый менеджмент.
7. Финансовый рынок.
8. Функциональный анализ.
9. Экономика и организация промышленного производства.

ЗАГАЛЬНІ КАТЕГОРІЇ ТА ПОНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Аналіз - розкладання цілого на елементи і наступне установлення взаємозв'язків між ними з метою підвищення якості прогнозування, оптимізації, обґрунтування, планування й оперативного управління реалізацією управлінського рішення щодо розвитку об'єкта.

Аналіз зовнішнього середовища - процес стратегічного планування, призначений для контролю зовнішніх факторів стосовно організації з метою визначення можливостей і загроз.

Аналіз стратегічної позиції підприємства - виявлення стратегічних зон господарювання, їхнього взаємозв'язку, оточення й інших важливих характеристик.

Бачення - пов'язаний з місією перспективний погляд на напрямки розвитку діяльності організації, базова концепція того, що організація намагається зробити і чого досягти.

Бенчмаркінг - метод сучасного менеджменту, за допомогою якого дана компанія проводить порівняння своєї діяльності з практикою інших компаній з метою здійснення конкретних змін, що дозволяють поліпшити діяльність компанії і підвищити її конкурентоспроможність.

Бізнес-план - це докладний, чітко структурований і ретельно підготовлений документ, що описує цілі і завдання, які необхідно вирішити підприємству, способи досягнення поставлених цілей і техніко-економічні показники підприємства і/або проекту в результаті їх досягнення.

Бюджет - план, що відбиває очікувані результати і ресурси, що розподіляються, у кількісній формі. Слугує контрольним еталоном.

Вищий менеджер (топ-менеджер) - менеджер, що досяг вершини організаційної ієрархії і несе відповідальність за діяльність організації в цілому.

Відкрита система - система, що взаємодіє із зовнішнім середовищем.

Влада - потенційна здатність індивіда впливати на поведінку інших людей.

Внутрішнє середовище - усі внутрішньо фірмові елементи середовища: працівники, менеджмент і організаційна культура, що детермінують поведінку індивідів в організації і здатності адаптації останньої до зовнішніх умов.

Впровадження стратегії - етап стратегічного менеджменту, що передбачає використання управлінських і організаційних інструментів і ресурсів для одержання стратегічних результатів.

Галузь - у стратегічному управлінні сукупність усіх продавців якого-небудь продукту або виробників, що пропонують будь-який продукт або групу продуктів, що повністю заміняють один одного.

Делегування - процес передачі менеджерами владних повноважень і відповідальності співробітникам, що займають позиції на нижчих рівнях ієрархії.

Дельфі - група (метод Дельфі) - форма групового прийняття рішень, коли фахівці викладають ставлення до проблеми в письмовому вигляді, керуючись опитувальними листами, а керівник групи узагальнює їх у спеціальному резюме, після чого експерти одержують новий опитувальний лист з проблеми, і так до того часу, поки не буде досягнуто консенсусу.

Диверсифікація - 1) одночасний розвиток багатьох не пов'язаних один з одним видів виробництва, розширення асортименту виробів; 2) вид стратегії маркетингу, спрямованої на розширення кількості сфер діяльності фірми на ринках нових продуктів, виробництво яких не пов'язане з основним виробництвом фірми.

Диференціація як конкурентна перевага - здатність забезпечити покупця унікальною і великою цінністю у вигляді нової якості продукту-товару, його особливих споживчих властивостей або особливого після продажного обслуговування.

Діагностика - етап процесу ухвалення рішення, на якому менеджери аналізують основні причинно-наслідкові зв'язки конкретної ситуації.

Ділова стратегія (бізнес-стратегія) - сукупність дій і підходів, спрямованих на забезпечення ефективної діяльності в одній конкретній сфері бізнесу.

Загроза - це те, що може завдати шкоди фірмі, позбавити її існуючих переваг: поява нових конкурентів, поява товарів-замінників і т. ін.

Зміни в культурі - зміни в цінностях, нормах, відносинах, переконаннях і поведінці співробітників організації.

Зовнішнє організаційне середовище - це фактори, що знаходяться поза межами підприємства, але істотно впливають на нього (конкуренти, ресурси, технології, економічні умови й ін.).

Ієрархічна структура - організаційна структура, що характеризується багаторівневим управлінням і незначним обсягом управління на кожному рівні.

Імідж - образ, репутація, думка широкої громадськості, споживачів і клієнтів про престиж підприємства, його товари і послуги.

Ключові фактори успіху в галузі - параметри, що описують галузеві організації і справляють найбільший вплив на величини їхніх конкурентних переваг.

Команда - група співробітників з декількох відділів, що регулярно зустрічаються для вирішення поточних проблем, що становлять загальний інтерес.

Компанія - торгове або промислове підприємство, торгово-промислове об'єднання підприємців.

Конкурентна перевага - це ті характеристики, що створюють певну перевагу над конкурентами для організації, яка виробляє і реалізує даний продукт.

Конкурентоспроможність - здатність комерційної організації виробляти і продавати конкурентоспроможний продукт; перевага даної конкретної організації стосовно інших організацій - конкурентам у даній галузі бізнесу.

Конкуренція - суперництво між товаровиробниками за кращі, економічно більш вигідні умови виробництва і реалізації продукції.

Корпорація - (від пізньолатинської corporation - об'єднання): сукупність осіб, що об'єдналися для досягнення будь-якої мети; є юридичною особою.

Культура - набір базових цінностей, переконань, негласних угод і норм, що поділяють всі члени суспільства або організації.

Ланцюжок цінностей - поняття, введене М. Портером і розглянуте в рамках системи вартості. У контексті конкуренції М. Портер визначає вартість як суму, яку покупець згодний сплатити за те, що йому поставляють. Ланцюжок цінностей ілюструє додавання вартості до продукту, починаючи з придбання сировини і закінчуючи виробництвом готового виробу. Досліджуючи процес крок за кроком, можна встановити, де фірма конкурентоспроможна, а де уразлива.

Лідерство (керівництво) - 1) здатність індивіда до досягнення деяких цілей чи впливати на інших людей; 2) управлінська функція, що передбачає

використання впливу менеджера для мотивації працівників до досягнення цілей організації.

Лідерство за витратами - конкурентна стратегія, яка передбачає, що організація активно використовує нові методи підвищення продуктивності, проводить тотальне скорочення витрат і жорстко контролює їх, пропонуючи товар, що не поступається за якістю продукції конкурентів, за більш низькими цінами.

Матрична організація - тип адаптивної структури, в якій члени сформованої групи несуть відповідальність за свою діяльність перед керівником конкретного проекту, де вони працюють постійно.

Менеджер проекту менеджер, відповідальний за реалізацію певного робочого завдання, що вимагає участі інших співробітників того ж організаційного рівня.

Менеджмент - мистецтво керувати інтелектуальними, фінансовими, сировинними, матеріальними ресурсами з метою найбільш ефективної виробничої діяльності.

Метод експертних оцінок - метод прогнозування, що базується на досягненні згоди групою експертів.

Місія - найбільш загальна мета організації як конкурентоспроможної структури, подана в найбільш загальній формі, яка чітко виражає основну причину існування організації.

Модель - уявлення предмета, системи чи ідеї у формі, яка відрізняється від форми цілого, тобто самого предмета. Моделі відіграють корисну роль, тому що вони спрощують реальність і тим самим полегшують можливість побачити внутрішні відносини.

Можливості визначаються як щось, що дає фірмі шанс зробити щось нове: випустити новий продукт, завоювати нових клієнтів, упровадити нову технологію, перебудувати бізнес-процеси і т. ін.

Моніторинг - безупинне комплексне спостереження за об'єктами, вимірювання параметрів і аналіз їх функціонування.

Мотивація - сили, що існують усередині чи поза людиною, що збуджують у ній ентузіазм і завзятість у виконанні певних дій.

Навчальна організація - це організація, в якій кожен співробітник залучений до вирішення проблем, що виникають; вона спонукує всіх своїх

працівників до безупинного удосконалювання професійної майстерності і саморозвитку, що базується на нагромадженому досвіді.

Нестабільне зовнішнє середовище - зовнішнє оточення з високим рівнем взаємозв'язку факторів, що спричиняє складність, рухливість і невизначеність середовища.

Операційна стратегія - це стратегія, яка визначає, як керувати ключовими структурними підрозділами і забезпечити виконання стратегічно важливих операційних завдань (закупівля, управління запасами, ремонт, транспорт, реклама).

Організаційна культура - це сукупність основоположних принципових переконань, що лежать в основі діяльності організації і додають їй унікальності; філософія організації, що надає загальний смисл існування організації, її ставлення до співробітників і клієнтів; системи переконань, традицій, цінностей організації, норм поведінки співробітників між собою, стосовно організації і клієнтів; традицій ділового спілкування, що виражаються в правилах і процедурах прийняття рішень, фірмових знаках і термінології.

Організаційна структура - логічне співвідношення рівнів управління і функціональних ділянок, організованих таким чином, щоб забезпечити ефективне досягнення цілей.

Організаційні зміни - освоєння організацією нових ідей або моделей поведінки.

Організація - соціальне утворення, що має спеціально створену структуру, діяльність якого підпорядкована певній меті.

Парадигма - основоположний спосіб мислення, сприйняття і розуміння світу.

План - проект руху організації до поставлених цілей, що включає схеми розподілу ресурсів, різні графіки, проміжні завдання.

Планування - визначення цілей і показників діяльності організації в майбутньому, а також постановка завдань і оцінка необхідних для їх вирішення ресурсів.

Політика фірми - генеральна політика, система стратегічних заходів, проведених керівництвом фірми в якій-небудь сфері діяльності (технічній, фінансовій, соціальній, зовнішньоекономічній та ін.).

Портфельна стратегія - різновид стратегії корпоративного рівня, що передбачає наявність у компанії декількох бізнес-одиниць і товарних ліній, які доповнюють логічно один одного, що дозволяє їй скористатися синергічним ефектом і конкурентними перевагами.

Постачальники - індивіди й організації, що забезпечують надходження необхідних для виробництва готової продукції компанії сировини і матеріалів.

Правила - точне визначення того, що слід робити в конкретній унікальній ситуації.

Проблема - ситуація, коли отримані організацією результати не відповідають поставленим перед нею цілям, а отже, деякі аспекти її діяльності вимагають поліпшення.

Продуктово - маркетингова стратегія - ключова підсистема корпоративної стратегії комерційної організації, спрямована на аналіз, розробку і прийняття комплексу стратегічних рішень щодо номенклатури, асортименту, якості й обсягу виробництва продуктів в організації і реалізації продуктів на відповідних ринках.

Процедури - розпорядження щодо того, які дії зробити в конкретній ситуації.

Реалізація - етап процесу прийняття рішень, на якому менеджер, використовуючи управлінські, адміністративні здібності й уміння переконувати людей, прагне "перекласти" рішення на "мову" дій.

Реінжиніринг - радикальна перебудова бізнес-процесів організації, мета якої полягає в досягненні більш високих показників якості продукції і рівня обслуговування, зниження витрат, коли основний аспект переноситься на процеси, а не на функції.

Ринок - сфера економіки, в якій відбувається процес товарного обороту, перетворення товару в гроші і зворотного перетворення грошей у товар; сукупність взаємозалежних актів купівлі-продажу маси товарів, вироблених у різних галузях економіки.

Рішення - вибір, здійснюваний з декількох варіантів. Рушійні сили галузі - зміни і тенденції в зовнішньому середовищі, що впливають на функціонування всієї галузі.

Система - єдність, що складається із взаємозалежних частин, кожна з яких привносить щось конкретне в унікальні характеристики цілого. Організації

вважаються відкритими системами, тому що вони динамічно взаємодіють із зовнішнім середовищем.

Система управління - це сукупність активних соціальних і пасивних технічних об'єктів, що реалізують процеси управління в рамках існуючих організаційної структури и організаційної культури.

Ситуаційний аналіз - аналіз сильних і слабких сторін організації, а також зовнішніх можливостей і загроз, які впливають на її діяльність.

Споживачі - індивіди й організації, що придбавають товари або послуги компанії, що в остаточному підсумку і визначає успіх фірми на ринку.

Стратегічна бізнес-одиниця (СБО) - підрозділ організації, що має (відносно інших СБО компанії) особливу місію, товарні лінії, конкурентів і ринки збуту.

Стратегічна зона господарювання (СЗГ) - це сегмент оточення підприємства, на який воно має вихід або планує такий вихід одержати.

Стратегічна позиція підприємства - розміщення ресурсів за різними СЗГ, взаємозв'язок СЗГ між собою і зовнішнім оточенням.

Стратегічне планування - набір дій і рішень, вжитих керівництвом, що ведуть до розробки конкретних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей.

Стратегічний аналіз - виконання відповідної функції управління, орієнтованої на перспективу і такої, яка має високу невизначеність.

Стратегічний менеджмент - набір рішень і дій щодо формулювання і впровадження стратегії, покликаної забезпечити компанії найкращий конкурентний стан в зовнішньому середовищі і досягнення поставлених цілей.

Стратегічні цілі - загальні твердження, що описують стан організації в майбутньому; стосуються не конкретних підрозділів або відділів, а компанії в цілому.

Стратегія корпорації - це ділова концепція організації на задану стратегічну перспективу, подана у вигляді довгострокової програми конкретних дій, що здатні реалізувати дану концепцію і забезпечити організації конкурентні переваги в досягненні цілей.

Структура - спосіб поєднання складових частин (компонентів) системи для найкращого виконання головної мети системи.

SWOT -аналіз - дослідження, спрямовані на визначення й оцінку сильних і слабких сторін підприємства, оцінку можливостей і загроз, що виходять із зовнішнього середовища.

Тактика - короткострокова стратегія для досягнення мети, розроблювана звичайно на рівні керівників середньої ланки.

Тактичні плани - плани, розроблювані з метою перетворення стратегічних планів організації, що передбачають проходження певного етапу стратегії фірми.

Тренд — майбутні тенденції розвитку (галузі, організації тощо).

Управління за цілями - метод планування, що передбачає визначення менеджерами і співробітниками цілей для кожного відділу, проекту і працівника, використовуваних для спостереження за подальшими результатами діяльності організації.

Управлінське рішення - це результат аналізу прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи з багатьох варіантів досягнення конкретної мети системи менеджменту.

Фокусування — конкурентна стратегія, яка передбачає, що організація концентрує зусилля на певному географічному регіоні або групі споживачів.

Формулювання стратегії - етап стратегічного менеджменту, що передбачає здійснення процесів планування і прийняття рішень, у результаті яких устанавлюються цілі організації і розробляється стратегічний план.

Функціональна стратегія - управлінський план дій окремого підрозділу, зайнятого конкретною сферою бізнесу. Організація має потребу в такій стратегії для кожної основної виробничої одиниці: НДДКР, виробництво, маркетинг, фінанси, кадри і т. д.

Цілі - в організації - це конкретні кінцеві стани, або шукані результати, яких хотіла б домогтися група, працюючи разом. Формальні організації визначають цілі через процес планування.