

Вінницький соціально-економічний інститут
Університету «Україна»
Кафедра бізнесу та права



**Методичні вказівки
до самостійного виконання
практичних контрольних завдань
з дисципліни**

«Стратегічне управління»

Вінниця – 2022

**Вінницький соціально-економічний інститут
Університету «Україна»
Кафедра бізнесу та права**

**Методичні вказівки
до самостійного виконання
практичних контрольних завдань
з дисципліни
*«Стратегічне управління»***

*Затверджено
на засіданні кафедри
бізнесу та права
Протокол № 1
від 01.09 2022 р.*

Вінниця – 2022

Методичні вказівки до самостійного виконання практичних контрольних завдань з дисципліни «Стратегічне управління» для студентів заочної форми навчання економічних спеціальностей. – Вінниця: ВСЕІ. - 2022. - 15 с.

Українською мовою.

Укладач: к.е.н. доц. Швед Вадим Валерійович

ВСЕІ 2022

ЗМІСТ

Вступ	4
Методичні вказівки для виконання контрольних робіт	5
Практичні завдання для виконання	7
Перелік питань до іспиту (заліку)	11
Рекомендована література	13

ВССЕІ 2022

ВСТУП

Мета вивчення дисципліни є формування у майбутніх менеджерів знань з питань стратегічного менеджменту підприємства, оволодіння ними інструментарієм, методикою розроблення стратегій розвитку підприємства та набуття практичних вмінь і навичок щодо використання концепції стратегічного управління в діяльності підприємства.

Завданням вивчення дисципліни «Стратегічне управління» є теоретична підготовка студентів з питань:

- сутності основних понять і категорій стратегічного управління;
- еволюції стратегічного управління;
- змісту процесів та технологій стратегічного управління;
- принципів та функцій стратегічного управління;
- сутності та класифікації стратегій підприємства;
- процесу стратегічного планування;
- формування стратегічних цілей;
- генерування стратегічних альтернатив;
- визначення стратегічної позиції підприємства;
- формування стратегічного потенціалу;
- управління стратегічними змінами у підприємстві;

Життєва необхідність у використанні стратегічного управління, як одного з найефективніших і найпрогресивніших засобів управління організацією, спонукається розвитком ринкових відносин, зростаючою конкуренцією на будь-якому ринку.

Тільки чітко уявляючи місце своєї компанії на ринку, враховуючи його особливості, менеджер може вирішити такі життєво важливі питання: яким бізнесом займатись, що необхідно зробити сьогодні для успіху завтра і яким чином цього добиватися, які перспективи у фірми, які можливості має компанія і як ними скористатися. Для ефективного управління необхідно володіти аналітичним, стратегічним мисленням, вміти завчасно передбачати результати прийнятих стратегічних рішень.

Пропоновані методичні вказівки до самостійного виконання практичних контрольних завдань з дисципліни «Стратегічне управління» для студентів заочної форми навчання містять практичні завдання для самостійної роботи, приклади розв'язування типових завдань, а також необхідні рекомендації до виконання самостійної роботи.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДЛЯ ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ

Основою навчального процесу заочної форми навчання є самостійна робота студентів. Згідно з навчальним планом дисципліни «Стратегічне управління» студенти заочної форми навчання виконують письмове практичне контрольне завдання. Тобто передбачається самостійне опрацювання навчального матеріалу за літературними джерелами з письмовим виконанням практичних контрольних робіт.

Контрольна робота повинна бути результатом та підсумком систематичної свідомої роботи, свідченням засвоєння студентом навчального матеріалу. Вона розглядається як обов'язковий мінімум опрацювання навчального матеріалу дисципліни. Її мета закріплення теоретичних та практичних основ дисципліни, оволодіння методикою та окремими видами для економічного обґрунтування діяльності підприємств у системі ринкових відносин, прийомами виявлення впливу певних чинників на відхилення показників від передбачених параметрів, способами вишукування резервів підвищення ефективності діяльності підприємств, об'єднань та структурних підрозділів, що входять до їх складу і т. д.

Варіант завдання до контрольної роботи, що виконує студент, визначається порядковим номером у журналі.

У практичній частині роботи, яка складається із задач і ситуацій, студенти повинні показати вміння володіти основними прийомами з вивчення дисципліни. Причому головна увага повинна бути сконцентрована на умовах застосування певних прийомів і практичній інтерпретації отриманих результатів. Задачі слід розв'язувати самостійно, пояснюючи розв'язання необхідними формулами й розрахунками. Зроблені до кожної задачі аналітичні розрахунки повинні супроводжуватися висновками про можливі причини відхилень від встановлених параметрів, визначення заходів щодо мобілізації виявлених резервів.

Для кращого засвоєння курсу та якісного виконання роботи рекомендується така послідовність її опрацювання.

- Ознайомлення з навчальною програмою.
- Вивчення теоретичного матеріалу.
- Ознайомлення з методичними вказівками до СРС з даної дисципліни.
- Розв'язання задач та ситуацій згідно з визначеними завданнями за кожним варіантом.

При виконанні письмового практичного контрольного завдання необхідно дотримуватись таких вимог.

1. Контрольну роботу слід виконати та подати у встановлені заочним відділенням терміни.

2. Задачі та ситуації розв'язувати в тій послідовності, в якій вказані їх номери в завданні.

3. Перед розв'язуванням задач та ситуацій потрібно повністю подати їх умови.

4. Задачі, в яких вказані лише відповіді без розрахунків і пояснень, вважатимуться не розв'язаними. Роботи, списані частково або повністю, не зараховуватимуться!

5. Робота повинна бути оформлена акуратно: сторінки пронумеровані, залишені поля для зауважень рецензента, навести перелік використаної літератури. Це необхідно для того, щоб рецензент зміг дати студентові конкретні зауваження й вказівки до подальшого вивчення курсу з посиланням на підручник або навчальний посібник.

6. У кінці роботи треба поставити особистий підпис й дату її виконання. Студенти, письмова робота яких не зарахована, до заліку чи іспиту не допускаються.

Контрольна робота виконується в зошиті, на обкладинці якого зазначається:

- прізвище та ініціали студента, курс, шифр групи;
- назва дисципліни, за якою виконувалась контрольна робота;
- прізвище викладача, який перевіряє контрольну роботу.

Приклад

Вінницький соціально-економічний інститут

**ПИСЬМОВЕ ПРАКТИЧНЕ КОНТРОЛЬНЕ
ЗАВДАННЯ**

з дисципліни «Стратегічне управління»

Виконав:

студент I курсу,
групи МН-.....-...

Іванов Дмитро Олександрович

Перевірив: к.е.н. доц.
Швед В.В.

Якщо студент не може самостійно виконати контрольну роботу /або її частину/ через труднощі, що виникали в процесі засвоєння навчального матеріалу, йому необхідно звернутися на кафедру за письмовою чи усною консультацією. Треба точно повідомити, що саме незрозуміле, якими літературними джерелами студент користується.

ОРІЄНТОВНІ ЗАВДАННЯ ДО ВИКОНАННЯ

Орієнтовне завдання №1:

- 1) Використовуючи відоме вам підприємствота об'єктивні кризові явища в українській економіці провести SWOT - аналіз діяльності підприємства.
- 2) Використовуючи відоме вам підприємствота об'єктивні кризові явища в українській економіці провести EFAS - аналіз діяльності підприємства.
- 3) Використовуючи відоме вам підприємствота об'єктивні кризові явища в українській економіці провести PEST - аналіз діяльності підприємства
- 4) Використовуючи відоме вам підприємствота об'єктивні кризові явища в українській економіці розробити та обґрунтувати відповідну стратегію розвитку підприємства.

Орієнтовне завдання №2:

Сформулюйте загальну мету АТ “Шутінг-Стар” і стратегію з урахуванням ситуації, що склалася на ринку, – зрілий ринок, зростання ринку, спад ринку (див. табл. 1). В якості цілей пропонується розглянути наступні:

- максимальне одержання прибутку в короткостроковому періоді;
- збереження долі ринку в довгостроковому періоді.

Таблиця 1

Варіанти розвитку ситуації на ринку					
Варіанти	Собі вар- тість	Ціна продукції АТ	Ціна конкуренті в	Обсяг продажу	Прибуток
Збереження ситуації	5,2	6	5	21,0	16,8
Оптимістичний варіант	4,8	6	6	27,0	31,1
Песимістичний варіант	5,3	6	6	19,5	12,6
Зниження ціни	4,8	5	5	27,0	4,1

Стратегією АТ може бути застосування кривої досвіду, НДДКР, реклами та ін. У залежності від сформульованої мети та обраної стратегії її досягнення, визначте та обґрунтуйте ціну на продукцію АТ у прогнозованому періоді.

Орієнтовне завдання №3:

Оцініть ступінь впливу умов зовнішнього середовища на фірму за допомогою факторів, що сформовані детермінантами національного ромбу М.Портера. При цьому величини коефіцієнтів (α) значущості γ -того детермінанта для фірми та Q_{γ} , що характеризують відношення кількості сприятливих для фірми факторів до загального числа факторів склали

відповідно: для параметрів факторів – 0,4 та 0,3; стратегії фірми – 0,25 та 0,2; параметрів попиту – 0,2 та 0,13; родинних та підтримуючих галузей – 0,15 та 0,2.

Показник сукупного впливу детермінантів національного ромбу на організацію склав 0,092, а величина стратегічного потенціалу оцінена у розмірі 0,708. Виходячи з наведених даних визначте конкурентний статус організації (КСО). Оцініть майбутній КСО, прийняв умову, що рівні діючої та оптимальної стратегії оцінюються відповідно 8,9 та 12; ефективність поточного і майбутнього потенціалів організації складуть відповідно 7,65 та 12, а відношення фактичної рентабельності до оптимальної – 0,5. Дайте характеристику одержаному КСО.

Орієнтовне завдання №4:

Підсумкові оцінки елементів стратегічного потенціалу організації склали 1,847; 4,04; 0,57; 0,44; 0,41; 2,1; 0,3; 0,188; 0,2835; 1,866; 0,644; 0,49. На підставі наведених даних визначте величину стратегічного потенціалу організації (СПО).

На які ринкові характеристики підприємства впливає його СПО?

За рахунок яких заходів можливо підвищити рівень розвитку СПО?

Орієнтовне завдання №5:

Експерти компанії визначили стратегічні показники прибутку в залежності від ситуації на ринку (див. табл.).

Таблиця

Варіанти розвитку ситуації на ринку

Стратегія компанії	Прибуток в залежності від ситуації		
	Ситуація №1	Ситуація №2	Ситуація №3
1. Холодильники	48	67	52
2. Морозильники	89	24	46
3. Кондиціонери	72	49	76

Якщо експерти впевнені, що попит на всі товари буде зростати, а його структура залишиться незмінною, то яку стратегію слід обрати?

Орієнтовне завдання №6:

Експерти компанії визначили стратегічні показники прибутку в залежності від ситуації на ринку (див. табл.)

Стратегія компанії	Прибуток в залежності від ситуації		
	Ситуація №1	Ситуація №2	Ситуація №3
1. Холодильники	48	67	52
2. Морозильники	89	24	46
3. Кондиціонери	72	49	76

Якщо існує ризик (експерти рахують найбільш імовірним реалізацію ситуацій №1 – 40%, № 2 – 35%, № 3 – 25%), то яку стратегію слід рахувати як оптимальну? Обґрунтувати вибір.

Орієнтовне завдання №7:

Експерти компанії визначили стратегічні показники прибутку в залежності від ситуації на ринку (див. табл.)

Таблиця

Варіанти розвитку ситуації на ринку

Стратегія компанії	Прибуток в залежності від ситуації		
	Ситуація №1	Ситуація №2	Ситуація №3
1. Холодильники	48	67	52
2. Морозильники	89	24	46
3. Кондиціонери	72	49	76

Припустимо, що умови реалізації товарів будуть несприятливі. Яку стратегію Ви можете пропонувати?

Орієнтовне завдання №8:

На підприємстві виділили шість потенційних стратегічних зон господарювання (СЗГ). Економічні характеристики кожної наведені у табл.

Таблиця

Економічні характеристики потенційних СЗГ

Показники	СЗГ-1	СЗГ-2	СЗГ-3	СЗГ-4	СЗГ-5	СЗГ-6
Зростання ринку, %	12	20	2	15	7	5
Відносна доля на ринку	2,0	0,2	1,8	3,0	2,2	0,7
Обсяг реалізації, тис.грн.	20	8	50	30	45	5

Зіставте та оцініть розглянуті СЗГ, використовуючи матрицю БКГ. Зробіть вибір перспективних СЗГ та дайте стратегічні пропозиції підприємству.

Орієнтовне завдання №9:

Фірма діє у регіоні, де має чотири стратегічні зони господарювання (СЗГ). Для кожної СЗГ відомі зміни в умовах реалізації нового товару А (L), інтенсивність придбання товару А у середньому одним покупцем за рік (J грн./ покупець), вигреш або втрата долі ринку у результаті конкуренції виробників товару А ($\pm d$), витрати по сегментації ринку у кожній СЗГ (c) (див. табл.).

Таблиця

Економічні характеристики СЗГ

Показники	СЗГ-1	СЗГ-2	СЗГ-3	СЗГ-4
L, млн. покупців	1,5	2,2	2,8	1,1
J, грн./рік	4000	5000	3000	3000
d	+0,2	-0,1	-0,3	+0,2
C, млн. грн.	0,5	0,4	0,6	0,3

- 1) Визначте СЗГ, в якій фірмі найвигідніше реалізувати всю партію нового товару А.
- 2) Яка буде величина обсягу чистих продажів?

Орієнтовне завдання №10:

У таблиці наведені ключові фактори успіху (КФУ) фірми АВС та її конкурентів і їхні оцінки. На основі незважених оцінок конкурентної сили визначте положення фірми АВС та її конкурентів.

Крім того, з урахуванням наведеної ваги оцінок КФУ розрахуйте зважені загальні оцінки та зробіть відповідні висновки.

Таблиця

Оцінка ключових факторів успіху

КФУ / оцінка сили	Фірма АВС	Конкуренти				Вага
		1	2	3	4	
Якість товару	8	5	10	1	6	0,10
Імідж	8	7	10	1	6	0,10
Виробничі можливості	2	10	4	5	1	0,15
Технологічні навички	10	1	7	3	8	0,05
Збутова мережа	9	4	10	5	1	0,05
Маркетинг / реклама	5	4	10	5	1	0,05
Фінансове становище	5	10	7	3	1	0,10
Витрати	5	10	3	1	4	0,35
Обслуговування клієнтів	5	7	10	1	4	0,15

ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО ІСПИТУ (ЗАЛІКУ)

1. Сутність концепції стратегічного управління підприємством.
2. Як гранично відображений процес реалізації стратегічного управління підприємством?
3. Що відносять до передумов формування системи стратегічного управління?
4. Специфічні особливості стратегічного управління.
5. Еволюція стратегічного управління.
6. Сучасні парадигми стратегічного управління.
7. Мінливе ринкове середовище і передбачення майбутнього.
8. Пояснити структуру схеми управління на основі контролю.
9. Сутність і характеристика управління на базі екстраполяції.
10. Алгоритм управління на основі ранжування стратегічних завдань.
11. Управління в умовах стратегічних несподіванок.
12. В чому сутність управління за слабкими сигналами?
13. На чому ґрунтується управління шляхом ранжування стратегічних задач?
14. Еволюція систем загально фірмового управління і характеристики цих систем.
15. Склад внутрішнього середовища підприємства.
16. Що означає аналіз середовища підприємства?
17. Сутність критичних точок організаційного середовища?
18. Джерела інформації про організаційне середовище підприємства.
19. Основні можливі типи зовнішнього середовища.
20. За якими показниками проводять аналіз галузі?
21. Стратегічні групи конкурентів і позиційні карти.
22. Управлінський аналіз і його методи.
23. Обстеження сильних і слабких сторін підприємства. Побудова матриці SWOT- аналізу.
24. Стратегічні зони господарювання: поняття, характеристика, сегментація ринку.
25. Стратегічні одиниці бізнесу (СОБ) і оцінка їх конкурентоспроможності.
26. Поняття зони стратегічних ресурсів (ЗСГ).
27. Оцінювання привабливості ЗСГ: схема процесу оцінки.
28. Алгоритм управління розробкою „стратегічного набору”.
29. Стратегії для отримання конкурентних переваг: лідерства у втратах, диференціації, фокусування, упередження, синергізму.
30. Сутність і характеристика стратегії синергізму.
31. Принципи стратегічного планування.
32. Структура процесу планування в економічній організації.
33. Характеристика етапу цілевизначення.
34. Місія організації і її зміст.

35. Ключові простори, в рамках яких організація визначає свої цілі.
36. Система стратегічних планів підприємства і її складові.
37. В яких сферах знаходить своє відбиття стратегічний план?
38. Відмітні риси стратегії.
39. Рівні стратегії в системі стратегічного управління.
40. Класифікаційні ознаки та класифікації стратегій підприємства.
41. Етапи загальної процедури формування стратегії підприємства.
42. Як обґрунтувати стратегічні потреби підприємства?
43. Етапи вибору стратегії підприємства та оцінювання факторів, які впливають на вибір стратегії.
44. Вибір стратегії для організацій, які можна віднести до малого бізнесу.
45. Вибір стратегій для організацій, які можна віднести до середнього бізнесу.
46. Процес формування стратегії підприємства. Три етапи.
47. Функціональні стратегії. Типи та загальна характеристика.
48. Аналіз стратегічних альтернатив: модель „продукт-ринок”, портфельні моделі аналізу стратегії (матриця БКГ, матриця „Мак-Кінзі”).
49. Стратегічний план, його структура і характеристика розділів.
50. Стратегічний контроль в процесі реалізації стратегії.
51. Оцінка ефективності діючих стратегій підприємства.
52. Стратегічний потенціал підприємства та особливості управління ним.
53. Схема процесу управління стратегічним потенціалом підприємства.
54. Конкурентний статус підприємства.
55. Перерахувати і охарактеризувати базові зміни, які необхідно виконати для реалізації стратегії.
56. Відповідальність управлінської структури обраній стратегії.
57. Поняття корпоративної культури.
58. Служба стратегічного розвитку підприємства: призначення та задачі.



2002. – 544 с.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Аакер Д. Стратегічне ринкове управління. 2007. – 496 с.
2. Ansoff, I., 'Strategies of diversification', Harvard Business Review 25(5), Harvard Business School Publishing, 1957
3. Боковець В.В., Швед В.В. Стратегічне управління. Вінниця.: Твори. 2012. – 151 с.
4. Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М. та ін. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2019. 376 с.
5. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – 3-тє вид., виправл. і допов. – К.: Центр навч. л-ри, 2014. – 400 с.
6. Вернер Б. Роль стратегічного менеджменту в забезпеченні конкурентоспроможності малих та середніх підприємств / Київський ун-т ім. Т.Г. Шевченка, Ін-т міжнародних відносин. — К., 2002. — 317 с.
7. Воротін В. Є., Федулова Л. І., Федоренко В. Г., Гриньов В. Ф., Сладкевич В. П., Бізнес-менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів / Міжрегіональна академія управління персоналом (МАУП) / Л.І. Федулова (ред.). — К. : Науковий світ, 2002. — 593 с.
8. Гарніш Верн. Масштабування бізнесу. Покрокова стратегія збільшення прибутків. К.: Наш формат, 2018. 328 с.
9. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.
10. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посіб. - К.: КНЕУ, 2006. – 360 с.
11. Діагностика стану підприємства: теорія і практика : монографія / За заг. ред. А. Е. Воронкової. – Запоріжжя: ВД «ІНЖЕК», 2014. – 448 с.
12. Євтушевський В. А. Стратегія корпоративного управління / В. А. Євтушевський, К. В. Ковальська, Н. В. Бутенко. – К.: Знання, 2015. – 287 с.
13. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник. — К.: Каравела, 2019 — 464 с.
14. Касьяненко В. О., Старченко Л. В. Моделювання та прогнозування економічних процесів. С.: Університетська книга, 2006. – 185 с.

15. Козаченко Г.В. Основи корпоративного управління / Г.В. Козаченко, А.Е. Воронкова, Е.Н. Коренев. – Луганськ : Вид-во СПУ, 2011. – 480 с.
16. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. — К.: Знання, 2006. — 366 с.
17. Кушлик О.Ю., Степанюк Г.С. Стратегічне управління: навчальний посібник. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2018. 203 с.
18. Кушлик О.Ю., Степанюк Г.С., Використання ключових показників ефективності (КПІ) у стратегічному управлінні закладами вищої освіти. Науковий журнал «Наукові записки Національного університету «Острозька академія» серія «Економіка». 2020. No 16 (44). С. 62-68.
19. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – К.: Лібра, 2011. – 267 с.
20. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Міненко М.А. Менеджмент. Підручник.- К.: Сузір'я, 2007.- 690с.
21. Новак В.О. Основи теорії управління. Навчальний посібник.- К.: НАУ, 2002. – 236 с.
22. Остервальдер А., Піньє Ів. Створюємо бізнес-модель. К.: Наш формат, 2017. 288 с.
23. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер. – К.: Основи, 2006. – 255 с.
24. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства. Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
25. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент підприємницької діяльності. Книга перша: Організація бізнесу. Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2010. – 820 с.
26. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2006. – 312 с.
27. Сміт А., Остервальдер А., Бернарда Г. та ін. Розробляємо ціннісні пропозиції К.:Наш формат, 2018. 324 с.
28. 20. Степанюк Г.С., Кушлик О.Ю. Оцінка ефективності соціально-етичного управління виробничими підприємствами. Економіка та суспільство: електрон. наук. фахове вид. 2019. № 20. С. 390-399. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/journal-20-1/27-stat1-20/2635-stepanyuk-g-s-kushlik-o-yu>
29. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія / І.В. Смолін. – К.: КНТЕУ, 2014. – 346 с.
30. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.] – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с.
31. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей / Н.С. Краснокутська, І.А. Кабанець – Харків : НТУ «ХП», 2017. – 460 с.
32. Стратегічне управління: конспект лекцій. Навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 342 с.

33. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.
34. Сумець О. М. Стратегії управління бізнесом : навч. посіб. / О. М. Сумець, В. М. Власовець. – Харків : Планета-Прінт, 2018. – 120 с.
35. Тарнавська Н., Напора О. Стратегічний менеджмент: Практикум: Навчальний посібник. – К.: Кондор, - 2008. – 287с.
36. Шершньова З.Є. Стратегічне управління / .Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 2014. – 277 с.

ВСЕІ 2022