

Міністерство освіти і науки України

Національний університет водного господарства та
природокористування

Кафедра економіки підприємства та міжнародного бізнесу

06-01-37М

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до виконання практичних завдань з навчальної дисципліни
«Стратегічне управління підприємством» для здобувачів
вищої освіти другого (магістерського) рівня за освітньо-
професійною програмою «Економіка підприємства»
спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»
денної і заочної форм навчання

Рекомендовано науково-
методичною радою ННІЕМ
Протокол № 7 від 27.12.2023 р.

Рівне – 2023

Методичні вказівки до виконання практичних завдань з навчальної дисципліни «Стратегічне управління підприємством» для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за освітньо-професійною програмою «Економіка підприємства» спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля» денної і заочної форм навчання. [Електронне видання] / Савіна Н. Б., Петрук В. А. – Рівне : НУВГП, 2023. – 30 с.

Укладачі: Савіна Н. Б., докт. економ. наук, проректорка з наукової роботи та міжнародних зв'язків, професорка кафедри економіки підприємства та міжнародного бізнесу;
Петрук В. А., канд. техн. наук, доцент кафедри економіки підприємства та міжнародного бізнесу.

Відповідальний за випуск: Кушнір Н. Б., канд. економ. наук, професорка, завідувачка кафедри економіки підприємства та міжнародного бізнесу.

Гарант ОПП «Економіка підприємства»: Кузнецова Т. В., канд. економ. наук, професорка кафедри економіки підприємства та міжнародного бізнесу.

© Н. Б. Савіна,
В. А. Петрук, 2023
© НУВГП, 2023

ЗМІСТ

	Стор.
ПЕРЕДМОВА	4
1. ТЕМИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ	6
2. ЗМІСТ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ	7
Тема 1. Перспективне планування на підприємстві	7
Тема 2. Розроблення стратегічного управлінського рішення за обмежених умов для стратегії виробництва.	9
Тема 3. Стратегічний аналіз середовища підприємства.	10
Тема 4. Формування та оцінювання стратегії.	12
Тема 5. Управління реалізацією стратегією.	13
Тема 6. Модель Бостонської консультативної групи для аналізу діяльності та управління інтегрованими корпоративними системами.	14
Тема 7. Модель Мак-Кінсі і Дженерал Електрик для аналізу діяльності та управління інтегрованими корпоративними системами.	17
3. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	21
3.1. Основна	21
3.2. Додаткова.	21
3.3. Методичне забезпечення.	22
4. ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ	22
5. ДОДАТКИ.	23

ПЕРЕДМОВА

Складні умови господарювання, швидкі зміни в техніці і технологіях, зростаючі вимоги споживачів вимагають від сучасних керівників усіх рівнів управління підприємницьких, торговельних та біржових структур, нових знань і навичок, які б відповідали вимогам часу. Життєва необхідність у використанні стратегічного управління, як одного з найефективніших і найпрогресивніших засобів управління такими структурами, спонукається розвитком ринкових відносин, позитивними зрушеннями в економіці України, зростаючою конкуренцією на будь-якому ринку. Значення стратегічної поведінки, яка б дозволяла будь-якому підприємству вижити в конкурентній боротьбі у довгостроковій перспективі, різко зростає з року в рік. Усі вони в умовах жорсткої конкуренції та ситуації, що швидко змінюється повинні не тільки концентрувати увагу на внутрішньому стані справ, але і виробляти стратегію довгострокового виживання, яка б дозволяла встигати за змінами, що відбуваються у зовнішньому оточенні й успішно її реалізовувати. Однак впровадження будь-якої стратегії вимагає певних змін на підприємстві, а запровадження змін зіштовхується з опором і численними проблемами і перешкодами. Мистецтво стратегів полягає не тільки у формулюванні оптимальної стратегії, але й в успішному управлінні процесом стратегічних змін, що і є предметом вивчення навчальної дисципліни „Стратегічне управління підприємством”. Ця дисципліна є інтегральною, тобто потребує використання знань, набутих студентами при вивченні більш спеціалізованих економічних дисциплін.

Тому головною метою вивчення навчальної дисципліни „Стратегічне управління підприємством” є: формування знань з методик вибору стратегічного набору підприємства та умінь з створення й утримання конкурентних переваг шляхом управління стратегічними змінами на підприємстві в умовах швидко змінюваних умов зовнішнього середовища і їх невизначеності.

Таким чином головними завданнями вивчення навчальної дисципліни є:

- забезпечення знань студентами щодо теоретичних засад управління змінами на підприємстві;
- вивчення специфіки управління та планування суб'єктів господарювання;
- пізнання закономірностей взаємодії відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи „середовище – підприємство”;
- поглиблення знань про ресурсне забезпечення діяльності підприємства, методи його оцінки та ефективне використання;
- економічне обґрунтування компетенцій підприємства;
- набуття студентами навичок аналізу і розвитку організаційної структури та культури підприємства, впливу на агентів стратегічних змін на підприємстві;
- оволодіння студентами знань про стратегічне управління підприємствами в кризових умовах;
- вивчення теоретичних засад та ознайомлення з досвідом створення й утримання конкурентних переваг підприємства.

В результаті вивчення дисципліни студенти повинні:

- знати головні поняття, загальні та спеціальні методи й інструментарій стратегічного управління підприємством;
- уміти самостійно здійснювати необхідні роботи на всіх етапах дослідження розробки та реалізації стратегії підприємства; мати компетентності:
- аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства;
- вибору стратегій і розвитку бізнесу підприємства;
- розроблення стратегічних управлінських рішень;
- управління реалізацією стратегії.

Навчальна дисципліна „Стратегічне управління підприємством” вивчається відповідно до затвердженої навчальної програми. Теми дисципліни потрібно вивчати у тій послідовності, яка передбачена цією програмою.

1. ТЕМИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

№ теми	Назва теми практичних занять	Обсяг годин за формами навчання	
		денна та інтегрована	заочна
1	2	3	4
Змістовий модуль 1. Загальна характеристика стратегічного управління			
1.	Перспективне планування на підприємстві	2	–
2.	Розроблення стратегічного управлінського рішення за обмежених умов для стратегії виробництва	4	2
3.	Стратегічний аналіз середовища підприємства	2	–
4	Формування та оцінювання стратегії	2	–
	Разом за змістовим модулем 1	10	2
Змістовий модуль 2. Вибір, управління реалізацією та контролінг стратегії. Стратегічне управління інтегрованими корпоративними системами			
5.	Управління реалізацією стратегією	2	–
6.	Модель Бостонської консультативної групи для аналізу діяльності та управління інтегрованими корпоративними системами	2	2
7.	Модель Мак-Кінсі і Дженерал Електрик для аналізу діяльності та управління інтегрованими корпоративними системами	2	2
	Разом за змістовим модулем 2	6	4
	Усього годин	16	6

2. ЗМІСТ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Тема 1. Перспективне планування на підприємстві

Питання для засвоєння лекційного матеріалу. Сутність і призначення стратегічного управління. Розвиток вітчизняного управління підприємствами. Види та особливості стратегічного управління підприємствами в сучасних умовах. Виникнення стратегічного управління як науки та його місце в підготовці фахівців з економіки підприємства. Порівняльна характеристика оперативного та стратегічного управління підприємством. Конкурентні переваги продукції і підприємства.

Ділова гра „Ранок на дачі”

Батько, син 14 років і дочка 6 років на дачі. Матері немає. На платформі, до якої від дачі 500 м, їх чекатимуть друзі, щоб разом відправитись у похід. Електричка відправляється у 8⁰⁰ годин ранку.

Вранці на сніданок необхідно приготувати стейки з відвареною картоплею, батькові – каву чорну, дітям – каву з молоком. З собою у похід потрібно взяти бутерброди і чай. Вода береться з колонки за 180 м., її потрібно качати (запаси з вечора не заготовлені). У наявності є:

- плитка електрична двоконфорочна;
- умивальник наливний, однососковий;
- відро для води – 12 л., (вистачає на приготування їжі і господарчих потреб);
- туалет зовнішній (одномісний);
- сковорода – 1 шт., на яку поміщається два стейки;
- кухонний і столовий посуд.

Затрати часу на всі процедури вказані в таблиці.

Завдання:

1. Необхідно розподілити (запланувати) справи, наведені в таблиці 1.1, між членами сім'ї при умові, що не можна змінювати загальну кількість робіт і їх тривалість.
2. Потрібно визначити, на який час поставити будильник.

Таблиця 1.1

Затрати часу на виконання окремих видів робіт

№ з/п	Перелік обов'язкових операцій	Необхідний час, хв.		
		батькові	сину	дочці
1.	Підйом, одягнутися	2	2	5
2.	Сходити в туалет	0	5	7
3.	Заправити одну постіль	2	3	5
4.	Виконати зарядку	15	20	10
5.	Принести воду з колонки	10	10	–
6.	Умитися, почистити зуби	5	5	8
7.	Побритися	5	–	–
8.	Заплести косички (дочка не вміє)	5	8	–
9.	Закип'ятити чайник	10	10	–
10.	Почистити картоплю	8	10	–
11.	Зварити картоплю	20	20	–
12.	Зварити каву	5	5	–
13.	Заварити чай	5	5	–
14.	Закип'ятити молоко	5	5	–
15.	Підготувати стейки	10	–	–
16.	Підсмажити стейки	10	–	–
17.	Накрити стіл	3	8	10
18.	Поснідати	15	15	20
19.	Помити посуд і прибрати	10	10	–
20.	Приготовити бутерброди	8	–	–
21.	Зібрати речі у дорогу	5	5	–
22.	Одягнутися і взутися у дорогу	3	5	10
23.	Дійти до електрички	8	8	8
24.	Придбати квитки	2	2	–

Переможцем вважається та команда (той учасник), яка, дотримуючись технології виконання справ (умивання при наявності води, варка картоплі після її очищення тощо), складе план виконання всіх справ за мінімально допустимий час.

Тема 2. Розроблення стратегічного управлінського рішення за обмежених умов для стратегії виробництва

Питання для засвоєння лекційного матеріалу. Сутність і класифікація управлінських рішень. Компоненти системного підходу до прийняття управлінських рішень. Забезпечення якості організаційно-економічних управлінських рішень. Головні фактори, які впливають на якість стратегічного управлінського рішення. Оцінка ризиків при прийнятті рішення. Економічне обґрунтування стратегічного управлінського рішення.

Задача 2.1

Через нестачу сировини за причини обмеження потужності постачальника перед керівництвом підприємства виникла проблема вибору переваг видів продукції у виробництві. Витрати наявної сировини обмежені – 65 т. Постійні витрати дорівнюють 140000 грн.

Необхідно скласти план виробництва продукції з урахуванням переваг, який забезпечить отримання максимального прибутку використовуючи дані наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Вихідні дані про умови виробництва продукції.

№ з/п	Показники	Од. вим.	Продукція				
			А	Б	В	Г	Д
1.	Попит	шт.	150	240	90	150	210
2.	Ціна одиниці продукції	грн.	2340	190	2850	3420	1440
3.	Змінні витрати на одиницю продукції	грн.	1440	1060	1350	1960	644
4.	Витрати сировини на одиницю продукції	кг	160	145	180	155	98

Задача 2.2

Керівництво підприємства вирішило удосконалити програму виробництва, оскільки збільшилась ціна на основну сировину. Відповідні дані про попит, ціни і витрати на наступний рік

наведено у табл. 2.2. Загальна кількість сировини, яку може закупити підприємство обмежена і складає у вартісному виразі 40 тис. грн. Планові постійні витрати складають 32 тис. грн.

Необхідно вибрати найкращий варіант використання потужностей і ресурсів підприємства, для чого визначити склад виробів, який принесе максимальний прибуток та його розмір.

Таблиця 2.2

Вихідні дані про умови виробництва продукції на підприємстві

№ з/п	Показники	Од. вим.	Продукція			
			A	B	B	Г
1.	Попит	шт.	620	410	570	820
2.	Ціна одиниці продукції	грн.	75	120	130	100
3.	Змінні витрати на одиницю продукції, всього: у т. ч.: - матеріальні - трудові - накладні	грн.	40	50	80	45
		грн.	25	30	50	35
		грн.	11	12	19	7
		грн.	4	8	11	3

Методичні поради для вирішення задач. У випадку обмеження ресурсів, план виробництва продукції найточніше можна обґрунтувати шляхом визначення маржинального доходу. Чим вище маржинальний дохід, тим швидше компенсуються постійні витрати, тим більша рентабельність продукції. Маржинальний дохід – це різниця між грошовою виручкою від реалізації продукції і змінними витратами на її виробництво:

$$\dot{A}_{i\dot{a}} = \tilde{A}_{\partial\hat{A}} - \tilde{N}_{\zeta i}$$

де $\tilde{A}_{\partial\hat{A}}$ – грошова виручка (ціна) одиниці продукції; $\tilde{N}_{\zeta i}$ – змінні витрати на виготовлення одиниці продукції.

Тема 3. Стратегічний аналіз середовища підприємства

Питання для засвоєння лекційного матеріалу. Методологічна основа, головні етапи та структура процесу стратегічно-

го управління. Зовнішнє середовище підприємства та його фактори. Внутрішнє середовище підприємства і його елементи. Головні завдання аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. Складання стратегічного балансу підприємства. Формування конкурентної переваги підприємства. Головні етапи та структура процесу стратегічного управління. Адаптація підприємства та управління ним до сучасних вимог. Формування конкурентної переваги підприємства. Різновиди ринків залежно від кількості конкурентних переваг та їх важливості.

Завдання

Згідно додатка А вибрати тему для дослідження й коротко теоретично її описати. Після цього на основі результатів, отриманих під час проходження виробничої практики на підприємницькому чи торговельному підприємстві, навести головні його види діяльності та проаналізувати вплив внутрішнього і зовнішнього середовищ на обраний предмет дослідження. Оцінити конкурентоспроможність підприємства за допомогою SWOT-аналізу.

Методичні поради для вирішення завдання. Результат аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства є основою для вибору його стратегічної поведінки. У свою чергу зовнішнє середовище поділяється на загальне та операційне. Загальне зовнішнє середовище формують економічні, політичні, екологічні, соціально-демографічні фактори та культурні традиції складені в країні. Операційне зовнішнє середовище формують фактори прямої дії, тобто постачальники, споживачі, конкуренти, фінансові організації, державні закони та джерела трудових ресурсів. Стан внутрішнього середовища аналізується за його головними складовими: маркетинг, фінанси, виробництво, управління персоналом та організація управління.

Маркетинг. Позиції на ринку та характеристика ринкового набору (обсяг, асортимент, якість і ціна продукції, місце на ринку і його частка, стан системи збуту тощо). Використання маркетингових досліджень для оцінки та покращення становища на ринку.

Фінанси. Результати фінансового аналізу (оборотні кошти, обсяг капіталовкладень, активи підприємства, ліквідність, платоспроможність, прибутковість, структура капіталу, фінансова стійкість, рентабельність тощо). Використання фінансового аналізу, бюджетування у поточній діяльності.

Виробництво. Виробнича програма, динаміка обсягів виробництва, виробничі потужності, рівень диверсифікації, автоматизації та використання основних фондів і потужностей; розмір і стан обладнання, доступність джерел сировини, переваги розташування підприємства.

Управління персоналом. Система управління персоналом: кваліфікація і досвід працівників, структура та рівень підготовки і джерела персоналу, плинність кадрів, оцінка результатів праці та співвідношення темпів росту продуктивності праці і заробітної плати, стимулювання тощо.

Організація управління. Організаційна структура, комунікаційні процеси, розподіл прав і відповідальності, ієрархія підлеглості тощо.

Для оцінки конкурентоспроможності всі розглянуті фактори поділяються на позитивно та негативно діючі, які дістали назву можливості (шанси) і загрози зовнішнього середовища, сильні і слабкі сторони внутрішнього середовища у вигляді стратегічного балансу.

Тема 4. Формування та оцінювання стратегії

Питання для засвоєння лекційного матеріалу. Місце і значення стратегії у стратегічному управлінні підприємством. Процес формування стратегії підприємства. Ієрархія стратегій підприємства та їх типологія. Створення реальної стратегії. Загальна характеристика корпоративної стратегії, стратегії бізнесу, функціональних та операційних стратегій. Методики вибору стратегій та їх альтернатив. Основні чинники вибору стратегічних альтернатив. Оцінювання вибраної стратегії.

Завдання

На основі інформації про головні види діяльності підприємства, сформулювати його корпоративну та конкурентні стратегії для кожного СГЦ, виділити потенційні проблеми обраного предмета дослідження, обґрунтувати та прорангувати їх за ступенем значущості, розробити альтернативні варіанти дій щодо вирішення визначеної головної проблеми

Методичні поради для вирішення завдання. На основі результатів проведеного аналізу факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ виділяються 3-4 потенційні проблеми обраного предмета дослідження на підприємстві, описуються та ранжуються за ступенем значущості.

На етапі формулювання, оцінки та протоколювання альтернативних варіантів дій щодо вирішення визначеної головної проблеми, рекомендується застосовувати методи мозкового штурму (генерування ідей), скоротивши список запропонованих ідей до 3, найбільш ймовірних щодо реалізації. Аналіз альтернатив проводиться з точки зору їх переваг і недоліків.

Тема 5. Управління реалізацією стратегією

Питання для засвоєння лекційного матеріалу. Суть та завдання управління реалізацією стратегії. Роль та значення стадії реалізації у процесі стратегічного управління підприємством. Суть та завдання управління реалізацією стратегії. Планування реалізації стратегії. Поняття, необхідність та рівні стратегічних змін на підприємстві. Організаційна структура підприємства як об'єкт стратегічних змін. Корпоративна культура і її роль у реалізації стратегії. Показники оцінки реалізації стратегії, їх спрямованість і субординація.

Завдання

Обґрунтувати рівень необхідних стратегічних змін на підприємстві, визначити економічну ефективність і скласти план

втілення вибраного варіанту дій у практичну діяльність підприємства.

Методичні поради для вирішення завдання. Визначення економічної ефективності та терміну окупності альтернативи, дозволяє найкращим чином вирішити певну проблему на підприємстві або зменшити її актуальність. Після цього складається план втілення вибраного варіанту дій у практичну діяльність підприємства. Якщо через нестачу інформації неможливо розробити досить детальний план, потрібно подати обґрунтовані рекомендації щодо реалізації альтернативи за схемою:

- що має бути зроблено для ефективного втілення у життя вибраного варіанту дій?
- хто повинен бути відповідальним за реалізацію вибраної альтернативи?
- через який час повинні бути отримані результати?
- які критерії визначають успішну чи невдалу реалізацію альтернативи?

Тема 6. Модель Бостонської консультативної групи для аналізу діяльності та управління інтегрованими корпоративними системами

Питання для засвоєння лекційного матеріалу. Головні фактори, від яких залежить успішність реалізації стратегії. Головні структури управління підприємствами їх переваги та недоліки.

Задача 6.1

За даними таблиці 6.1 (згідно додатків Б, В, Д, Е, Ж, К, Л, М) побудувати матрицю і проаналізувати за методом Бостонської консультативної групи діяльність диверсифікованого підприємства і прийняти рішення щодо вибору стратегії його економічного розвитку, розподілу фінансування та управління відповідними стратегічними господарськими центрами (СПЦ).

Таблиця 6.1

Результати діяльності підприємств за звітний рік

№ з/п	Показники	Од. вимір.	СГЦ підприємства	Початок року		Кінець року	
				п-во	конкур.	п-во	конкур.
1.	Частка ринку СГЦ	%	A				
			B				
			B				
			Г				
2.	Темпи зростання обсягів попиту	%	A		–		–
			B		–		–
			B		–		–
			Г		–		–
3.	Реалізація товарів СГЦ	грн.	A		–		–
			B		–		–
			B		–		–
			Г		–		–

Методичні поради для вирішення задач. Модель, запропонована Бостонською консультативною групою (БКГ) призначена для оцінювання діяльності диверсифікованого підприємства шляхом співставлення різних СЗГ, у яких працює підприємство. БКГ запропонувала використати для визначення перспектив два показники – зростання обсягу попиту і відносна частка ринку) (рис. 6.1).

Відносна частка ринку - це відношення між часткою ринку, яку займає кожен продукт підприємства і загальним обсягом ринку, на якому він представлений. Відкладається ця змінна на горизонтальній осі і свідчить про рівень конкурентоспроможності або рентабельності. Названа частка ринку вимірюється обсягом аналогічної продукції, реалізованої лідером. Тобто, якщо підприємство продає цього товару менше лідера, то його бізнес попадає в праву половину матриці (<1), якщо більше – то в ліву (>1).

Темп зростання попиту – це динаміка попиту на ринку, річний темп зростання продукції цієї галузі, можливість подаль-

шого розширення ринку. Відкладається названа змінна на вертикальній осі, розділяє на осі швидкий і повільний ріст.

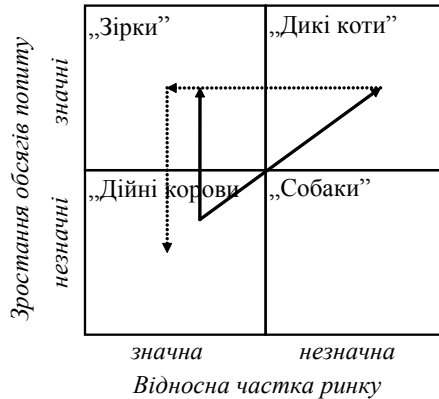


Рисунок 6.1. Модель БКГ для аналізу темпів росту і частки ринку інтегрованих корпоративних систем.

Якщо частка ринку (положення на горизонтальній осі) засвідчує про отримання грошей підприємством, то темп зростання ринку (вертикальна вісь) вимагає від підприємства певного рівня грошових витрат на його освоєння.

Головна ідея матриці – та, що виробничі підрозділи, розташовані в кожному з цих чотирьох квадратів, матимуть фундаментально відмінні позиції щодо грошового потоку, а тому ними потрібно управляти по-різному:

◆ „Дикі котів”: сфери бізнесу із незначними відносними частками на швидко зростаючих ринках вимагають значних грошових вкладень для фінансування зростання і приносять мало готівки через слабе конкурентне становище. Вони підлягають спеціальному вивченню, щоб встановити, чи не зможуть вони при певних капіталовкладеннях перетворитися у „Зірки”.

◆ „Зірки”: сфери бізнесу із значними відносними частками на швидко зростаючих ринках вимагатимуть великих обсягів готівки для підтримання свого зростання, однак вони посідають надійне ринкове становище, яке повинне приносити і значні прибутки. Їх потрібно оберігати і зміцнювати.

◆ „Дійні корови”: сфери бізнесу із значними відносними частками на повільно зростаючих ринках приносять стабільні грошові надходження, які можна спрямовувати на фінансування інших сфер бізнесу, що розвиваються. Для таких СГЦ необхідний жорсткий контроль капіталовкладень і передача надлишку грошової виручки під контроль вищого керівництва підприємства;

◆ „Собаки”: сфери бізнесу із незначними відносними частками на повільно зростаючих ринках поглинатимуть готівкові гроші через своє слабе конкурентне становище. За можливості звільнитися від таких СГЦ, якщо немає вагомих причин для того, щоб їх утримувати.

Згідно з матрицею БКГ виділяють 4 різновиди стратегій:

- розвиток – тобто вкладення коштів з метою збільшення ринкової частки СГЦ. Застосовується для перспективних „Диких котів” і рідше „Зірок”;
- підтримання конкурентних переваг – тобто відстоювання ринкових позицій СГЦ з метою збереження досягнутої ринкової частки. Застосовується для „Зірок” і сильних „Дійних корів”;
- збір урожаю – тобто зменшення капіталовкладень у цей СГЦ щоб через деякий час виключити його з портфеля бізнесу. Застосовується для слабких „Дійних корів”, неперспективних „Диких котів” і „Собак”;
- елімінація – тобто виключення СГЦ із портфеля бізнесу підприємства. Застосовується для неперспективних „Диких котів” і „Собак”.

Тема 7. Модель Мак-Кінсі і Дженерал Електрик для аналізу діяльності та управління інтегрованими корпоративними системами

Питання для засвоєння лекційного матеріалу. Сутність, принципи, мета та сфера застосування стратегічного контролінгу. Роль контролінгу у процесі стратегічного управління підприємством. Сутність та види інтеграції. Інтеграція як одна з головних умов організації в Україні повноцінної саморегульованої національної економіки. Стратегічна ефективність та проблеми

інтеграції підприємства. Процес формування та характеристика інтегрованих корпоративних систем (ІКС).

Задача 7.1

За даними таблиць 7.1, 7.2 побудувати матрицю і проаналізувати за методом Мак-Кінсі і Джеренал Електрик діяльність диверсифікованого підприємства. Охарактеризувати ринкові позиції, вибрати стратегії для кожного СГЦ і розподілити фінансування у портфелі підприємства для подальшого управління діяльністю його підрозділів.

Таблиця 7.1

Критерії вибору показників діяльності підприємства.

№ з/п	Критерії вибору	Коефіцієнт вагомості			Ранг		
		А	Б	В	А	Б	В
1. Привабливість ринку							
1.	Ємність ринку	0,25	0,30	0,30	4	5	3
2.	Темп росту ринку	0,25	0,20	0,20	5	3	1
3.	Рівень конкуренції	0,15	0,25	0,15	2	3	1
4.	Прибутковість галузі	0,20	0,10	0,20	2	4	2
5.	Важливість конкурентних переваг	0,10	0,10	0,10	3	1	5
6.	Правові обмеження	0,05	0,05	0,05	1	3	2
2. Конкурентоспроможність СГЦ							
1.	Розмір	0,30	0,40	0,20	4	3	3
2.	Темп зростання	0,15	0,20	0,20	5	5	2
3.	Прибутковість	0,25	0,15	0,30	3	4	1
4.	Ринкова частка	0,10	0,05	0,15	2	3	2
5.	Кваліфікація персоналу	0,15	0,10	0,10	3	1	3
6.	Сильні сторони	0,05	0,10	0,05	1	2	4

Таблиця 7.2

Розміри ринків товарів та частки у них відповідних СГЦ.

№ з/п	Показники	Одиниці виміру	СГЦ підприємства		
			А	Б	В
1.	Розміри ринків товарів	млн. грн.	44,8	26,5	34,4
2.	Ринкові частки	%	25,8	12,5	6,3

Методичні поради для вирішення задач. Матриця GE / McKinsey – розроблена консультативною групою Мак-Кінсі спільно з корпорацією Дженерал Електрик і отримала назву „екран бізнесу”. Ця матриця призначена для оцінювання діяльності диверсифікованого підприємства. Вона є більш детальною, багатофакторною матрицею і враховує дію значно більшої кількості чинників. В її основу покладені показники конкурентної позиції СГЦ підприємства і привабливість ринку у цій галузі (табл. 7.3).

Таблиця 7.3

Критерії вибору показників СГЦ підприємства

№ з/п	Показник	Критерії вибору
1.	Привабливість ринку	<ul style="list-style-type: none"> - розмір; - зростання ринку; - широта ринку; - структура конкуренції; - прибутковість галузі; - розвиток технологій; - соціальна роль; - вплив на навколишнє середовище; - правові обмеження; - неофіційні відносини; - можливості й загрози
2.	Конкурентоспроможність СГЦ	<ul style="list-style-type: none"> - розмір; - темп зростання; - частка ринку; - позиція; - прибутковість; - чистий дохід; - технологічний стан; - слабкі та сильні сторони; - імідж; - рівень забруднення; - кваліфікація персоналу.

Як наслідок, матриця складається дев'яти квадрантів і характеризує довгострокову привабливість ринку (галузі) та конкурентну позицію СГЦ підприємства на ньому. Залежно від місця підрозділу підприємства на полі матриці, його широким стратегічним вибором стане інвестування капіталу для його розвитку, збалансування готівкових надходжень для утримання позицій та вибіркоче використання готівки, тобто вибіркочий розвиток або „збір урожаю” (рис. 7.1).

Побудувавши матрицю за цим методом, підприємство може збалансувати портфель у показниках співвідношення його розвинутих сфер бізнесу і тих, що розвиваються, й таким чином чіткіше визначити основні напрямки розвитку як складової частини його корпоративної стратегії.

Однією з головних переваг моделі „Мак-Кінсі і Дженерал Електрик” є те, що різним показникам (вісь X і вісь Y) можуть надаватись різні вагові коефіцієнти залежно від їх відносної важливості для того чи іншого виду бізнесу у тій чи іншій галузі, що підвищує точність оцінювання бізнесу.



Рисунок 7.1. Модель „Мак-Кінсі і Дженерал Електрик” для аналізу конкурентоздатності інтегрованих корпоративних систем.

3. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

3.1. Основна

1. Довгань Л. Є., Каракай. Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
2. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : Знання, 2010. 406 с.
3. Таран О. М. Стратегічне управління : навч. посіб. Харків : Харк. нац. аграр. ун-т, 2020. 345 с.
4. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.

3.2. Додаткова

5. Гевко О. Б., Шведа Н. М. Стратегічне управління : навч. посіб. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.
6. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : Каравела, 2019. 464 с.
7. Мізюк Б. М. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Львів : Магнолія плюс, 2006. 392 с.
8. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. Київ : Основи, 1998. 390 с.
9. Пушкар М. С. Контролінг : монографія. Тернопіль : ТзОВ «Поліграфіст» Ltd, 1997. 146 с.
10. Стратегічне управління : навч. посіб. / Могилко В. О., Дмитрієв Ш. А., Сагайдак-Нікітюк Р. В., Шевченко І. Ю., Яценко О. А. Харків : ХНАУ, 2016. 252 с.
11. Стратегічне управління: навч. посіб. / Толуб'як В. С., Королук Ю. Г., Дудкіна О. П., Попович Т. М. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 213 с.
12. Тергичка В. В. Стратегічне управління : підручник. Київ : «К.І.С.», 2017. 930 с.

13. Чухрай Н. І., Просович О. П. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : підручник. Львів : Львів. політехніка, 2015. 500 с.

3.3. Методичне забезпечення

14. Опорний конспект лекцій (на електронному і її паперовому носіях) за всіма темами курсу, у тому числі і для самостійного вивчення.
15. Пакети тестових завдань з кожної теми та в цілому по всьому курсу навчальної дисципліни.
16. Петрук В. А., Петрук І. Р. Методичні вказівки (06-01-74) до вивчення навчальної дисципліни «Стратегічне управління підприємством» студентами спеціальності 7.03050401, 8.03050401 «Економіка підприємства» денної та заочної (дистанційної) форми навчання. Рівне : НУВГП, 2013. 51 с. URL: <http://ep3.nuwm.edu.ua/4450/>.
17. Савіна Н. Б., Петрук В. А., Петрук І. Р. Методичні вказівки (06-01-69 М) до виконання практичних завдань з навчальної дисципліни «Стратегічне управління підприємством» для здобувачів вищої світи за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» другого (магістерського) рівня. Рівне : НУВГП, 2022. 25 с.

4. ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ

18. Офіційний сайт Міністерства економіки України URL: <https://www.me.gov.ua/>.
19. Офіційний сайт державного комітету статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
20. ЛигаБизнесИнформ. URL: www.liga.net.
21. Інтернет-портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua/>.
22. Національна бібліотека ім. В. І. Вернадського. URL: <http://www.nbu.gov.ua/>.

23. Наукова бібліотека НУВГП (м. Рівне, вул. Олекси Новака, 75).
URL: <http://lib.nuwm.edu.ua/>.
24. Інформаційні ресурси в електронному репозиторії НУВГП.
URL: <http://ep3.nuwm.edu.ua/view/types/metods/>.

5. Д О Д А Т К И

Додаток А Перелік тем для дослідження

№ з/п	Назва теми
1	2
1.	Стратегічна ефективність використання галузевих ключових факторів успіху на підприємстві.
2.	Економічне обґрунтування стратегічних можливостей підприємства на різних етапах його життєвого циклу.
3.	Стратегічна оцінка перспективного планування на підприємстві.
4.	Стратегічна оцінка синергічного ефекту підприємства.
5.	Оцінка привабливості стратегічних зон господарювання (СЗГ) підприємства.
6.	Стратегічна ефективність використання людського потенціалу на підприємстві.
7.	Економічна ефективність корпоративної стратегії підприємства.
8.	Економічне обґрунтування стратегії розвитку підприємства.
9.	Економічне обґрунтування стратегії стабілізації підприємства.
10.	Економічне обґрунтування стратегії виживання підприємства.
11.	Економічне обґрунтування стратегії найменших сукупних витрат СГЦ підприємства.
12.	Економічне обґрунтування стратегії диференціації СГЦ підприємства.
13.	Економічне обґрунтування стратегії зосередження СГЦ підприємства.

Продовж. додатку А

1	2
14.	Економічне обґрунтування стратегії маркетингу підприємства.
15.	Економічне обґрунтування стратегії науково-дослідних і проектно-конструкторських робіт підприємства.
16.	Економічне обґрунтування стратегії виробництва підприємства.
17.	Економічне обґрунтування фінансової стратегії підприємства.
18.	Економічне обґрунтування екологічної стратегії підприємства.
19.	Економічне обґрунтування соціальної стратегії підприємства.
20.	Економічне обґрунтування стратегії концентричної диверсифікації підприємства.
21.	Економічне обґрунтування стратегії конгломератної диверсифікації підприємства.
22.	Економічне обґрунтування стратегії копіювання підприємства.
23.	Економічне обґрунтування стратегії оптимального розміру підприємства.
24.	Економічне обґрунтування стратегії використання переваг великого підприємства.
25.	Економічне обґрунтування стратегії участі у виробництві продукції великого підприємства.
26.	Економічне обґрунтування стратегії збереження підприємства.
27.	Формулювання стратегії попередження банкрутства підприємства.
28.	Формулювання інноваційної стратегії підприємства.
29.	Ефективність управління реалізацією стратегії підприємства.
30.	Ефективність управління стратегічними змінами на підприємстві.
31.	Економічна ефективність контролю стратегії підприємства.
32.	Економічна ефективність контролінгу стратегії підприємства.
33.	Стратегічна ефективність та проблеми горизонтальної інтеграції.
34.	Стратегічна ефективність та проблеми вертикальної інтеграції.
35.	Стратегічна ефективність та проблеми конічної інтеграції.
36.	Стратегічна ефективність та проблеми квазіінтеграції.

Додаток Б
Частки ринку СГЦ підприємства на початок року, %

СГЦ	В а р і а н т и																
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17
А	34	44	34	56	24	33	35	32	66	53	16	11	46	33	46	44	23
Б	25	73	59	35	33	15	84	79	33	41	61	22	67	70	55	31	38
В	68	22	65	62	76	68	28	64	57	22	80	56	23	55	27	66	69
Г	48	3,5	2,8	12	7,0	84	5,5	18	18	9,0	17	60	3,9	6,8	5,2	49	46

Продовж. додатку Б

СГЦ	В а р і а н т и																
	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
А	25	42	67	35	9,1	38	76	77	68	22	67	9,2	55	3,1	18	83	79
Б	83	39	35	23	34	45	43	28	64	67	22	80	6,6	23	55	28	64
В	46	34	77	78	45	63	11	9,1	37	29	8,5	56	75	79	15	61	6,6
Г	15	8,8	13	6,6	69	32	59	61	25	73	59	35	33	45	84	79	33

Додаток В
Частки ринку СГЦ підприємства на кінець року, %

СГЦ	В а р і а н т и																
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17
А	28	48	35	55	26	38	44	36	65	52	19	26	47	41	35	39	18
Б	19	70	47	38	19	13	75	78	18	32	65	16	55	59	53	25	44
В	55	15	68	53	75	65	16	53	44	15	78	52	29	32	28	42	52
Г	58	9,0	3,1	11	10	72	4,8	14	21	21	18	63	3,5	7,9	7,3	52	53

Продовж. додатку В

СГЦ	В а р і а н т и																
	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
А	32	46	65	34	18	32	69	65	66	31	63	8,0	54	4,0	22	82	67
Б	69	25	26	16	41	47	42	32	51	54	28	76	7,0	31	55	16	71
В	33	24	72	76	39	62	3,6	8,4	42	12	8,0	48	66	78	15	42	12
Г	11	13	11	12	38	31	47	55	24	68	43	39	42	53	83	65	35

Додаток Д
Частки ринку СГЦ конкурента на початок року, %

	В а р і а н т и																
СГЦ	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17
А	64	66	66	24	62	60	65	60	34	36	69	87	54	67	54	56	67
Б	75	27	11	65	67	74	12	21	67	53	32	65	23	15	45	69	19
В	32	62	35	18	24	31	71	31	10	48	15	24	68	45	11	12	31
Г	12	84	75	49	36	13	42	49	52	82	73	15	62	38	33	27	13

Продовж. додатку Д

	В а р і а н т и																
СГЦ	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
А	58	28	33	45	34	9	14	23	12	66	13	77	45	55	50	21	21
Б	17	11	65	77	16	55	67	72	26	13	66	17	53	57	45	73	35
В	32	55	23	20	55	17	31	62	55	71	80	31	25	18	67	35	66
Г	76	43	52	31	24	61	26	19	68	25	13	65	66	23	16	21	51

Додаток Е
Частки ринку СГЦ підприємства конкурента
на кінець року, %

	В а р і а н т и																
СГЦ	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17
А	61	52	47	17	35	47	21	41	22	21	43	63	43	52	58	58	68
Б	69	16	18	37	66	73	15	15	68	55	22	59	25	14	22	65	9,0
В	39	63	34	28	15	22	62	36	11	46	27	11	49	58	30	18	34
Г	11	48	72	53	48	26	43	56	43	35	74	10	60	25	37	15	11

Продовж. додатку Е

	В а р і а н т и																
СГЦ	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
А	46	19	20	51	27	15	18	25	17	62	15	78	28	56	48	15	30
Б	22	18	64	69	12	53	53	64	31	19	61	19	58	42	28	70	23
В	35	48	25	14	61	12	35	58	49	73	73	34	30	15	62	47	59
Г	62	38	53	25	42	69	42	23	71	26	19	56	51	18	11	20	42

Додаток Ж
Темпи зростання обсягів попиту СГЦ підприємства
на початок року, %

СГЦ	В а р і а н т и																
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17
А	6	10	8	12	6	14	8	5	6	8	5	7	13	8	13	7	9
Б	8	6	3	10	3	2	4	13	3	17	3	5	2	6	5	0	14
В	13	2	7	4	12	7	14	3	8	4	12	15	6	13	2	4	3
Г	9	8	4	2	8	2	3	2	10	3	6	13	5	2	1	12	2

Продовж. додатку Ж

СГЦ	В а р і а н т и																
	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
А	8	12	14	6	12	3	12	16	12	5	17	4	5	0	14	11	4
Б	11	4	9	3	10	7	10	7	4	4	5	14	4	8	7	12	10
В	3	7	3	13	5	12	4	3	7	2	1	3	2	1	1	2	12
Г	1	1	2	10	1	5	2	6	0	16	2	8	9	15	6	4	3

Додаток К
Темпи зростання обсягів попиту СГЦ підприємства
на кінець року, %

СГЦ	В а р і а н т и																
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17
А	3	14	11	7	9	16	10	7	11	14	8	11	14	13	8	11	4
Б	6	11	1	11	-4	-6	0,5	15	-6	13	1	-1	1	11	6	-3	16
В	8	-3	9	0,9	11	9	3	1	6	-6	15	9	8	3	0,5	1	-2
Г	11	12	-5	-2	-7	1,5	-5	-4	15	7	-4	15	-4	-5	-4	15	5

Продовж. додатку К

СГЦ	В а р і а н т и																
	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
А	13	15	11	2	11	1	9	12	9	8	14	-3	8	-6	11	16	1
Б	10	-1	5	-3	11	9	13	9	1	0	8	12	-3	11	12	8	15
В	0	3	0	16	1	16	-1	-4	13	-5	-6	1	0	4	-5	-3	9
Г	-4	5	-6	14	-3	-1	0	4	-5	13	1	14	14	16	9	1	-2

Додаток Л
Реалізація товарів СГЦ підприємства на початок року, грн.

СГЦ	В а р і а н т и						
	01	02	03	04	05	06	07
А	17130	12150	22640	26740	11660	26570	65100
Б	25460	19600	46230	34320	19510	12930	98760
В	9520	8720	3150	41200	26300	38240	57320
Г	16440	4210	6780	8930	5100	46300	16720

Продовж. додатку Л

СГЦ	В а р і а н т и						
	08	09	10	11	12	13	14
А	50110	32440	18720	9630	27900	23960	10560
Б	84400	23510	16190	34610	35670	35800	23780
В	72930	43200	9120	48720	44350	15770	13570
Г	12360	11640	3180	28700	67300	10340	5400

Продовж. додатку Л

СГЦ	В а р і а н т и						
	15	16	17	18	19	20	21
А	54350	17490	9840	8760	23700	45670	46790
Б	67980	13460	16730	23560	24290	26740	27320
В	43460	28050	28940	16340	14380	35290	69040
Г	7890	4230	34510	4520	2150	15730	13800

Продовж. додатку Л

СГЦ	В а р і а н т и						
	22	23	24	25	26	27	28
А	14670	33210	48120	23770	33960	21760	56730
Б	34710	14320	22390	15760	28790	67830	32190
В	25380	17160	6830	7830	17730	35670	12420
Г	47560	9230	39540	18900	13260	54230	46720

Продовж. додатку Л

СГЦ	В а р і а н т и					
	29	30	31	32	33	34
А	24620	23180	5890	32180	86510	31890
Б	78750	4210	24670	59270	21280	29150
В	43190	36790	74330	18900	62140	8310
Г	31870	21330	38720	64920	94180	7340

Додаток М

Реалізація товарів СГЦ підприємства на початок року, грн.

СГЦ	В а р і а н т и						
	01	02	03	04	05	06	07
А	9180	16130	31250	28610	17840	31620	72350
Б	18730	32600	38780	49730	3810	2150	84200
В	7520	1620	4760	36440	29180	43260	18360
Г	19740	5240	2610	6710	1360	35710	7600

Продовж. додатку М

СГЦ	В а р і а н т и						
	08	09	10	11	12	13	14
А	63720	47260	32600	16220	36240	31240	19310
Б	92160	8620	9720	31530	19320	25630	37640
В	56970	36200	2610	56390	45360	22390	6750
Г	3700	18730	15330	1870	74900	4720	3240

Продовж. додатку М

СГЦ	В а р і а н т и						
	15	16	17	18	19	20	21
А	36280	18310	3480	17320	30640	48730	28340
Б	73140	6140	25300	19660	6150	17320	14720
В	32600	22730	12720	12730	9260	24610	76810
Г	2170	8850	38160	1750	8640	6560	31930

Продовж. додатку М

СГЦ	В а р і а н т и						
	22	23	24	25	26	27	28
<i>A</i>	21430	25670	43700	21510	29950	28430	43940
<i>Б</i>	43760	23240	31260	19630	25320	43240	41320
<i>B</i>	16310	31620	1350	3440	31840	18650	3120
<i>Г</i>	26180	3730	27490	16720	5110	48320	28400

Продовж. додатку Л

СГЦ	В а р і а н т и					
	29	30	31	32	33	34
<i>A</i>	11260	32420	3560	26430	95320	27240
<i>Б</i>	65610	2150	31400	63380	44730	41630
<i>B</i>	31430	28410	77950	9450	21350	5420
<i>Г</i>	42850	38930	45320	69810	76840	3180