

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет кораблебудування
імені адмірала Макарова

Н. Є. Терьошкіна

СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА
Методичні вказівки до виконання
контрольних і самостійних робіт

Рекомендовано Методичною радою НУК

Миколаїв 2006

УДК 658.5(076)

Терьошкіна Н.Є. Стратегія підприємства: Методичні вказівки до виконання контрольних і самостійних робіт. – Миколаїв: НУК, 2006. – 36 с.

Кафедра економіки та організації виробництва

Містять основні положення, підходи та методики, теоретичні та практичні завдання зі стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, визначення його конкурентоспроможності, прогнозування розвитку зовнішнього оточення і внутрішнього стану для розробки та формування відповідних стратегій розвитку.

Призначено для студентів денної та заочної форм навчання інженерно-економічного факультету спеціальності 8.05.01.07 "Економіка підприємств", а також для студентів інших спеціальностей, викладачів вищих навчальних закладів і фахівців.

Рецензент О.П. Гурченков, проф. НУК, канд. екон. наук

© Видавництво НУК, 2006

ВСТУП

Швидкі зміни розвитку підприємств, пов'язані з новими технологіями, глобалізацією діяльності, посиленням конкурентної боротьби, обумовлюють необхідність пристосування підприємств до змін оточуючого середовища, що здійснюється через стратегічний аналіз, прогнозування своїх дій і розробку відповідної стратегії на майбутнє. Вона є основою стратегічного планування, за допомогою якого на підприємстві розглядається комплекс проблем, пов'язаних із цілеспрямованою переорієнтацією випуску нової продукції, впровадженням і використанням нових технологій, розвитком маркетингу, удосконалюванням структури управління підприємством, своєчасною та якісною підготовкою кадрів.

Під час вивчення дисципліни "Стратегія підприємства" студенти виконують контрольну роботу, яка має за мету допомогти їм системно і ґрунтовно вивчити матеріал.

Методичні вказівки структурно виконані згідно з навчальною програмою.

1. МЕТА І ПОРЯДОК ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Студенти виконують одну контрольну роботу, яка містить три теоретичні питання та розв'язання однієї задачі. Позитивна оцінка може бути отримана при вірному вирішенні практичного завдання та повній відповіді на теоретичні питання.

Варіант контрольної роботи обирається за номером студента у списку групи.

Порядковий номер студента	Номери контрольних питань	Номер контрольної задачі	Порядковий номер студента	Номери контрольних питань	Номер контрольної задачі
1	1, 31, 61	1	16	16, 46, 76	16
2	2, 32, 62	2	17	17, 47, 77	17
3	3, 33, 63	3	18	18, 48, 78	18
4	4, 34, 64	4	19	19, 49, 79	19
5	5, 35, 65	5	20	20, 50, 80	20
6	6, 36, 66	6	21	21, 51, 81	21
7	7, 37, 67	7	22	22, 52, 82	22
8	8, 38, 68	8	23	23, 53, 83	23
9	9, 39, 69	9	24	24, 54, 84	24
10	10, 40, 70	10	25	25, 55, 85	25
11	11, 41, 71	11	26	26, 56, 86	26
12	12, 42, 72	12	27	27, 57, 87	27
13	13, 43, 73	13	28	28, 58, 88	28
14	14, 44, 74	14	29	29, 59, 89	29
15	15, 45, 75	15	30	30, 60, 90	30

Вказані номери відповідають переліку теоретичних питань, задач, наведених у розд. 3 і 4.

2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ОФОРМЛЕННЯ ТА ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Контрольна робота складається з теоретичної та розрахункової частин, а також списку джерел. Її обсяг становить 15–20 сторінок друкованого тексту. Розв'язання задачі має бути виконано детально, за формулами, містити розрахунки і пояснення до них.

Робота виконується на одній стороні аркуша. Розміри берегів: лівого – 2,5 см, правого – 1 см, верхнього та нижнього – по 2 см. Рекомендований шрифт – Times New Roman. Розмір шрифту – 14 п., міжрядковий інтервал – 1,5. Нумерація сторінок – зверху праворуч.

Нумерацію сторінок, розділів, підрозділів, пунктів, підпунктів, рисунків, таблиць, формул подають арабськими цифрами без знака №.

Титульний аркуш є першою сторінкою, що не нумерується. Далі номер проставляють у правому верхньому куті сторінки без крапки в кінці.

Таблиці та ілюстрації необхідно подавати в роботі безпосередньо після тексту, де є на них посилання, або на наступній сторінці. Ілюстрації позначаються словами "Рис." і нумеруються послідовно в межах розділу. Номер ілюстрації складається з номера розділу і порядкового номера ілюстрації, між якими ставиться крапка. Таблиці нумеруються так, як ілюстрації, наприклад, Таблиця 1.2 (розміщують у правому верхньому куті над відповідним заголовком).

Номери формул пишуться біля правого берега аркуша на рівні формули у круглих дужках, наприклад (3). Значення символів подаються з нового рядка після слова "де".

Таблиці повинні мати назви, які розміщують над ними по центру. Назву і слово "Таблиця", заголовки граф починають з великої літери, підзаголовки – з маленьких, якщо вони складають одне речення з заголовком, та з великих, якщо вони є самостійними.

Посилання на джерело подається у квадратних дужках із зазначенням порядкового номера за переліком джерел і номера сторінок.

3. ПЕРЕЛІК ТЕОРЕТИЧНИХ ПИТАНЬ

1. Поняття "стратегія" та "стратегічне управління".
2. Основні складові стратегії.
3. Необхідність розробки стратегії.

4. Особливості стратегії, її відмінності від довгострокового планування.

5. Поняття "стратегічна одиниця бізнесу" і "портфель підприємства".

6. Основні типи стратегій.

7. Місія та цілі підприємства.

8. Поняття "зовнішнє середовище" та його складові.

9. Поняття "галузь". Характеристика галузі.

10. Галузева модель конкуренції Портера.

11. Стратегічні групи конкурентів.

12. Побудова позиційних карт.

13. Сутність стратегічного аналізу, цілі, принципи.

14. Методи стратегічного аналізу.

15. Конкурентні переваги підприємств.

16. Поняття "стратегічний потенціал підприємства".

17. Можливі підходи до визначення структури управлінського аналізу.

18. Матриця McKinsey-General Electric.

19. "Ланцюг цінностей" Портера.

20. Підхід Р. Омае.

21. SWOT-аналіз. Матриця SWOT.

22. Поняття, цілі, основні етапи корпоративного аналізу.

23. Матриця Бостонської консалтингової групи.

24. Модифікована матриця БКГ.

25. Матриця фірми Arthur D. Little (ADL/LG).

26. Матриця Ансоффа.

27. Тримірна схема Абеля.

28. Діловий комплексний аналіз (проект PIMS).

29. Основні шляхи визначення конкурентних переваг.

30. Основні напрями досягнення конкурентних переваг.

31. Конкурентні переваги на основі низьких витрат.

32. Диференціація продукції.

33. Стратегія фокусування.

34. Стратегія першопрохідця.

35. Стратегія синергізму.

36. Цілі та мотиви диверсифікації.

37. Види диверсифікації.

38. Пряма та зворотня інтеграція.

39. Шляхи здійснення диверсифікації.

40. Вигоди та витрати диверсифікації.

41. Модель життєвого циклу галузі.
42. Стратегія інноваційних підприємств.
43. Стратегія підприємств зрілих галузей.
44. Джерела конкурентних переваг у зрілих галузях.
45. Стратегія галузей, що зазнають занепад.
46. Визначення стратегічних альтернатив.
47. Критерії вибору стратегічних альтернатив.
48. Реалізації стратегії. Фактори, що впливають на розвиток підприємства.
49. Управлінська структура підприємства.
50. Системи: маркетинг, виробництво, фінанси, інформація.
51. Корпоративна культура і персонал.
52. Планування реалізації стратегії.
53. Поточне планування.
54. Процедури в реалізації стратегії.
55. Контроль ходу реалізації планів.
56. Труднощі реалізації стратегії підприємства.
57. Чи кожна компанія має корпоративну стратегію? Пояснити.
58. За якими ознаками Ви б виконали класифікацію цілей фірми?
59. Як здійснюється взаємовплив підприємства і зовнішнього середовища?
60. Які з зовнішніх факторів, на Ваш погляд, вимагають щоденної уваги в першу чергу? Пояснити, чому?
61. Які внутрішні зв'язки існують в організації? Яка їх роль?
62. Що таке SWOT? Поясніть суть і призначення.
63. Що розуміється під конкурентоспроможністю компанії?
64. Покажіть взаємозв'язок та співвідношення категорій: "прогноз", "мета", "план".
65. Які методи побудови стратегій серед найбільш відомих у світовій практиці можуть бути застосовані в умовах діяльності українських підприємств?
66. Критерії формування "стратегічного набору" підприємства.
67. Характеристика складових "стратегічного набору" на різних етапах життєвого циклу організації.
68. Які варіанти диверсифікації існують? Укажіть їх умови, переваги та недоліки.
69. Основні фактори, що впливають на вибір продуктивних стратегій.
70. Загальні вимоги до побудови функціональних і ресурсних стратегій.

71. Чому конгломератна диверсифікація не завжди є ефективною?
72. Взаємозв'язок і співвідношення продуктових, функціональних і ресурсних стратегій підприємства.
73. Які стратегічні дії менеджерів компанії зі зниження витрат при взаємодії з постачальниками?
74. Зміна змісту стратегій залежно від позицій підприємств у галузі.
75. Моделі, що усувають недоліки моделі БКГ.
76. У чому полягає специфіка формування корпоративної стратегії?
77. Яким чином враховується фактор часу при виборі стратегії?
78. Що являють собою стратегічні зміни? Чим вони викликаються?
79. Які існують основні причини, що стимулюють фірми поширювати свою діяльність на міжнародні ринки?
80. У чому суть формування та зміни організаційної культури?
81. Охарактеризуйте можливий спектр варіантів організаційних рішень при різних стратегіях. Як впливає інерційність організації на встановлення стратегій певного типу?
82. Які фактори у першу чергу впливають на вибір організаційної структури фірми?
83. Яким чином пов'язані між собою організаційна культура та організаційна структура фірми?
84. Як можна досягти синергійного ефекту на підприємстві, що має автономні організаційні формування?
85. Охарактеризувати методи побудови стратегії використання фінансових ресурсів.
86. Якими основними навичками повинен володіти менеджер, щоб ефективно працювати в організації, де застосовується стратегічне управління?
87. Чим пояснити опір змінам в організації і як його можна уникнути (пом'якшити)?
88. Основні етапи проведення організаційних змін.
89. Що корисного з передового іноземного досвіду Ви рекомендували б вітчизняним підприємствам?
90. Які основні проблеми у галузі стратегічного управління стоять перед вітчизняними підприємствами.

4. ВАРІАНТИ ІНДИВІДУАЛЬНИХ РОЗРАХУНКОВИХ ЗАВДАНЬ

Задача 1. Необхідно провести SWOT-аналіз для компанії "Поліграфіст", що спеціалізується на виробництві комерційної друкованої продукції (плакати, буклети, календарі тощо).

Перелік зовнішніх можливостей (O) і загроз (T) включає в себе п'ять факторів, наведених у табл. 4.1. Також для кожного фактора (O_i та T_i) у таблиці подана певна експертна оцінка за 10-бальною шкалою, якою вимірюються ступінь важливості цього фактора та визначені ймовірності P_O і P_T

Таблиця 4.1

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Фактори	O_i	P_{O_i}	$O_i P_{O_i}$	Фактори	T_i	P_{T_i}	$T_i P_{T_i}$
Зростання ділової активності в країні	10	0,3	?	Зниження ділової активності в країні	10	0,7	?
Зниження податкового тиску	8	0,6	?	Зростання податкового тиску	8	0,4	?
Послаблення конкуренції	4	0,4	?	Посилення конкуренції	4	0,6	?
Зменшення впливу теле- і радіореклами	4	0,2	?	Збільшення впливу теле- і радіореклами	4	0,8	?
Зменшення вартості сировини та матеріалів	6	0,5	?	Збільшення вартості сировини та матеріалів	6	0,5	?
Разом	?	–	?	Разом	?	–	?

У табл. 4.2 наведено експертний аналіз сильних (S) і слабких (W) сторін компанії "Поліграфіст" та їх імовірності P_S і P_W

Таблиця 4.2

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Фактори	S_i	P_{S_i}	$S_i P_{S_i}$	Фактори	T_i	P_{T_i}	$T_i P_{T_i}$
Зростання технологічного оснащення	9	0,3	?	Зменшення технологічного оснащення	9	0,7	?
Висока компетентність та знання персоналу	4	0,4	?	Низька компетентність та знання персоналу	4	0,6	?
Присутність стратегічного планування	7	0,8	?	Відсутність стратегічного планування	7	0,2	?

Продовж. табл. 4.2

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Фактори	S_i	P_{S_i}	$S_i P_{S_i}$	Фактори	T_i	P_{T_i}	$T_i P_{T_i}$
Широкий спектр поліграфічних послуг	10	0,7	?	Вузький спектр поліграфічних послуг	10	0,3	?
Висока оперативність роботи	6	0,6	?	Низька оперативність роботи	6	0,4	?
Разом	?	–	?	Разом	?	–	?

Розрахуйте загальні значення оцінок можливостей і загроз, сильних і слабких сторін. Складіть матрицю SWOT-аналізу та позицію досліджуваної компанії в ній. Визначте рекомендовану стратегію для компанії "Поліграфіст", використовуючи матрицю SWOT-аналізу. Сформулюйте висновки.

Задача 2. Проаналізуйте звичайну й абсолютну конкурентну силу компанії "Альфа", використовуючи дані табл. 4.3. Сформулюйте висновки.

Таблиця 4.3

Показники	Оцінка (0...10 балів)					
	Ck_{i1}	Ck_{i2}	Ck_{i3}	Ck_{i4}	"Альфа"	
					C_i	$C_i - \max Ck_{ij}$
Прибутковість	8	4	6	5	7	?
Репутація (імідж)	7	5	7	5	6	?
Продуктивність	8	5	7	6	8	?
Продукція	4	5	5	6	7	?
Фінансові ресурси	6	5	5	6	7	?
Виробничі потужності, будівлі та споруди	7	6	8	6	9	?
Дослідження і впровадження новинок	5	6	8	8	7	?
Організація фірми	7	6	5	4	6	?
Трудові ресурси	6	4	6	6	8	?
Соціальна відповідальність	6	7	5	8	10	?
Конкурентна сила	?	?	?	?	?	?

Задача 3. Компанія "Сонячний берег" володіє господарським портфелем з чотирьох секторів бізнесу, що належать до різних галузей:

- 1) підрозділ "М" (машинобудування);
- 2) підрозділ "Е" (електротехнічне обладнання);
- 3) підрозділ "К" (комплектуючі до комп'ютерів);
- 4) підрозділ "З" (послуги зв'язку).

Показники, що характеризують темпи зростання ринків у відповідних галузях і частки окремих підрозділів компанії, наведені у табл. 4.4.

Таблиця 4.4

Сектор бізнесу	Обсяг продажу, тис. грн	Річні темпи зростання ринку, %	Найбільші конкуренти	Обсяг продажу лідера галузі, тис. грн	Відносна частка на ринку
Підрозділ "М"	400,0	4	АТ "Тяжмаш"	800,0	?
Підрозділ "Е"	50,0	18	АТ "Прилад"	550,0	?
Підрозділ "К"	600,0	6	СП "Інфотек"	400,0	?
Підрозділ "З"	200,0	12	АТ "МТФ"	180,0	?

Необхідно з допомогою матриці VCG визначити позиції секторів бізнесу компанії "Сонячний берег" і розробити оптимальну стратегію її розвитку, враховуючи як перспективи кожного підрозділу, так і необхідність оптимізації господарського портфеля.

Задача 4. До складу компанії "Мерилін" входять три стратегічні господарські підрозділи (СГП): "Чистота" (виробництво миючих засобів), "Фасад" (виробництво керамічної плитки) та "Спокуса" (мережа ресторанів). Користуючись даними табл. 4.5, визначте позицію кожного СГП на матриці ADL. Проаналізуйте і виберіть рекомендовану стратегію розвитку.

Таблиця 4.5

Показники	СГП		
	"Чистота"	"Фасад"	"Спокуса"
Стадія життєвого циклу	Зростання	Зрілість	Занепад
Конкурентна позиція	Слабка	Сильна	Домінуюча

Продовж. табл. 4.5

Показники	СГП		
	"Чистота"	"Фасад"	"Спокуса"
Внутрішній перерозподіл, %	220	95	30
RONA, %	3	13	8

Визначте позиції всіх трьох СГП компаній "Мерилін" за допомогою RONA-графа і сформулюйте висновки щодо збалансованості господарського портфеля. Які стратегічні дії керівництво компанії має здійснити для оптимізації портфеля і збереження конкурентного становища у довгостроковій перспективі?

Задача 5. У табл. 4.6 подана порівняльна характеристика конкурентів у виробництві текстильних товарів. На підставі цих даних необхідно побудувати багатокутник конкурентоспроможності ВАТ "Краса" за виробничим потенціалом.

Таблиця 4.6

Економічний індикатор виробничого потенціалу	Одиниця виміру	ВАТ "Краса"	АТЗТ "Одяг"
1. Виробнича потужність підприємства	тис. м/рік	1,8	0,6
2. Завантаженість виробничих потужностей	%	49,2	46,9
3. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	3460,0	499,1
4. Величина оборотного капіталу	тис. грн	2564,0	368,5
5. Коефіцієнт зносу основних засобів	–	0,417	0,111
6. Чисельність виробничого персоналу	чол.	99	35
7. Рентабельність виробництва	%	0,08	0,14
8. Фондовіддача		5,7	5,4

На основі побудованого графіка зробити висновки.

Задача 6. Результати діяльності підприємства за поточний рік характеризуються показниками, представленими в табл. 4.7.

Таблиця 4.7

Показники	Одиниця виміру	Значення
Виторг від реалізації V_p	тис. гр. од.	6000
Змінні витрати Z_v	тис. гр. од.	4500
Покриття витрат Π_b	тис. гр. од.	1500
Частка покриття витрат $D_{п.в}$		0,25
Фактор ціни $\Phi_{ц}$		1,333
Постійні витрати Z_c	тис. гр. од.	850
Точка беззбитковості BE	тис. гр. од.	3400

1. З'ясувати необхідні значення показників на наступний рік: при досягненні тієї ж величини покриття витрат ($\Pi_b = 1500$); при збереженні постійних витрат на тому ж рівні ($Z_c = 850$); при зниженні частки покриття витрат ($D_{п.в} = 0,21$).

2. Обґрунтувати розрахунки і пояснити взаємозв'язки показників.

Задача 7

1. Необхідно проаналізувати динаміку продажу компанією "Аструм" виробів 0113 і 0122 за дванадцять місяців 200х-го року і скласти прогноз реалізації на наступний місяць – січень 200(x + 1)-го року. Продаж виробів 0113 і 0122 був досить нерівномірний, але сезонної компоненти виявити не вдалося. Тому для висвітлення загальної тенденції було вирішено застосувати прийом рухомого середнього з тримісячним (квартальним) інтервалом. Дані, необхідні для розрахунків, наведені у табл. 4.8.

Таблиця 4.8

Часовий період	Продукція 0113, шт.		Продукція 0122, шт.	
	Факт	Прогноз	Факт	Прогноз
1	118	?	68	?
2	126	?	64	?
3	134	?	60	?
4	130	?	62	?
5	138	?	70	?
6	130	?	56	?
7	142	?	50	?

Продовж. табл. 4.8

Часовий період	Продукція 0113, шт.		Продукція 0122, шт.	
	Факт	Прогноз	Факт	Прогноз
8	140	?	64	?
9	146	?	68	?
10	150	?	88	?
11	156	?	76	?
12	154	?	80	?
13	xxx	?	xxx	?

2. Прогнози, отримані методом рухомого середнього, потрібно перевірити за допомогою методу експоненційного згладжування. Початкова (прогнозна) оцінка продажу виробу 0113 на січень 200х-го року становить 120 шт., а для виробу 0122 – 64 шт. Константа згладжування $a = 0,3$.

Задача 8. За даними табл. 4.9 проаналізуйте звичайну та абсолютну конкурентну силу компанії "Тайрон". Сформулюйте висновки.

Таблиця 4.9

Показники	Оцінка (0...10 балів)					
	Ck_{i1}	Ck_{i2}	Ck_{i3}	Ck_{i4}	"Тайрон"	
					C_i	$C_i - \max Ck_{ij}$
Прибутковість	5	7	7	9	8	?
Репутація (імідж)	6	6	8	7	8	?
Продуктивність	7	7	8	7	10	?
Продукція	6	6	6	7	9	?
Фінансові ресурси	7	6	8	8	7	?
Виробничі потужності, будівлі та споруди	5	5	7	7	6	?
Дослідження і впровадження новинок	4	5	6	6	8	?
Організація фірми	6	7	6	7	7	?
Трудові ресурси	6	7	7	8	8	?
Соціальна відповідальність	4	5	7	7	9	?
Конкурентна сила	?	?	?	?	?	?

Задача 9. Компанія "Шалений успіх" розглядає два можливі варіанти інвестування коштів. Кожен із них характеризується значеннями чистого прибутку, розрахованого на основі приведеної вартості, та ймовірностей (табл. 4.10).

Таблиця 4.10

Чистий прибуток, млн грн	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Імовірності:								
варіант 1	0,1	0,2	0,3	0,4	0	0	0	0
варіант 2	0	0	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1

Визначити оптимальний варіант інвестування з погляду на очікуваний прибуток та ризик за допомогою розрахунку стандартного відхилення. Розрахунки оформити у вигляді таблиць, сформулювати висновки.

Задача 10. Необхідно побудувати матрицю BCG для виробничого підприємства за даними табл. 4.11.

Таблиця 4.11

Показники	Номер продукції								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Темпи росту ринку	0,86	1,10	1,44	1,30	1,60	1,70	0,60	0,70	0,44
Відносна частка ринку	2,0	1,6	0,7	1,2	1,5	0,1	2,2	1,0	0,5
Частка продукції в загальному об'ємі реалізації підприємства, %	33,9	8,4	1,6	27,0	4,2	1,2	6,7	10,7	5,3

На підставі побудованої матриці BCG необхідно розробити стратегії для кожного виду продукції підприємства. Зробити висновки.

Задача 11. Компанія "Правдиве слово", яка спеціалізується на видавничому бізнесі, оцінює становище свого бізнесу за допомогою моделі GE/McKinsey. Значення фактичних оцінок факторів відповідно до моделі GE/McKinsey наведені у табл. 4.12.

Таблиця 4.12

Сильні сторони підприємства (вісь X)	Максимальний бал	Оцінка	Індикатори ринкової привабливості (вісь Y)	Максимальний бал	Оцінка
1. Відносна частка ринку	15	5	1. Темпи зростання ринку	20	14
2. Зростання частки ринку	10	7	2. Диференціація продукції	15	10
3. Дистриб'юторська мережа	15	10	3. Особливості конкуренції	10	6
4. Ефективність мережі дистрибуції	15	7	4. Норма прибутку в галузі	20	10
5. Кваліфікація персоналу	10	6	5. Цінності споживачів	20	10
6. Відданість споживачів продукції підприємства	10	6	6. Відданість споживачів торговій марці	15	10
7. Технологічні переваги, патенти	5	4	–		
8. Маркетингові переваги	10	5	–		
9. Гнучкість	10	5	–		
Загальна оцінка, бали	100	?	Загальна оцінка, бали	100	?

Побудуйте стан компанії "Правдиве слово" на матриці GE/McKinsey, покажіть перспективні позиції компанії, які вона може посісти у майбутньому. Яку стратегію можна їй порекомендувати?

Задача 12. Ринкові позиції стратегічних господарських підрозділів фірми "X" та темпи росту її ринків збуту відтворені на матриці Бостонської консультативної групи (рис. 4.1).

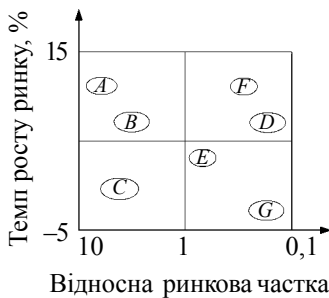


Рис. 4.1. Конкурентні позиції стратегічних господарських підрозділів фірми "X"

Проаналізуйте ринкові позиції стратегічних господарських центрів. Запропонуйте стратегічні рішення для СГП, враховуючи їх ринкові позиції та перспективність ринків збуту.

Задача 13. Станом на початок N року сильною стороною фірми "Банкомат-Сервіс" залишилася відповідність технологій ринковим вимогам (в основному через вдалий вибір постачальника периферійного обладнання), лояльність споживачів до фірми (завдяки вже існуючим постійним клієнтам), імідж надійного партнера, високі технологічні та інноваційні навички основного персоналу. При цьому основними слабкими сторонами фірми, через які склалося кризове становище, були досить високий рівень стандартизації продукції, погано вивчений ринок і потреби споживачів, а також низький стратегічний рівень фірми.

Наступним етапом SWOT-аналізу було визначення та оцінка ринкових можливостей та загроз за допомогою матриці. У першу чергу всі фактори впливу, що не підлягають контролю фірми, було поділено на позитивні та негативні. Після цього було проведено комплексний аналіз сприятливих можливостей і загроз за допомогою поєднання ймовірності реалізації фактора протягом N року з важливістю впливу цього фактора на організацію. Оцінка цих двох параметрів проводилася за 10-бальною шкалою, де 10 означало найвищу оцінку (табл. 4.13).

Таблиця 4.13

Фактор	Імовірність здійснення			Важливість впливу		
	Висока 7...10	Середня 4...6	Низька 1...3	Висока 7...10	Середня 4...6	Низька 1...3
1. Велика ємність СЗГ	+				+	
2. Швидке зростання ринку		+		+		
3. Мала ймовірність виникнення нових конкурентів		+				+
4. Зростання готовності банків до придбання продукції		+		+		
5. Збільшення попиту на продукцію		+		+		
6. Збільшення кількості спеціалістів у сфері стратегічного управління	+			+		

Продовж. табл. 4.13

Фактор	Імовірність здійснення			Важливість впливу		
	Висока 7...10	Середня 4...6	Низька 1...3	Висока 7...10	Середня 4...6	Низька 1...3
7. Можливість підвищення рівня інформаційної обізнаності щодо технологій та програмного забезпечення у даній сфері	+			+		
8. Зростання темпів інфляції	+				+	
9. Відсутність законодавчих актів, що регулюють господарську діяльність у даній сфері		+				+
10. Зростання тиску конкурентів	+			+		
11. Зміни у потребах споживачів		+		+		
12. Зростання соціально-політичної нестабільності	+			+		
13. Виникнення труднощів із закупкою та доставкою банкоматів			+		+	
14. Збільшення податкового "пресу"		+			+	

Розташуйте перераховані вище фактори залежно від їх координат на матриці SWOT-аналізу. На основі отриманої графічної матриці розробіть можливі напрямки стратегій з метою розвитку сильних сторін фірми "Банкомат-Сервіс". Зробити висновки.

Задача 14. Окремі середньозважені показники для інтегральної оцінки прогнозованого і досягнутого стану технічного розвитку трьох одногалузевих підприємств – ВАТ "Атлантик", "Верховина", "Зірка-Центр", представлені в табл. 4.14.

Таблиця 4.14

Показники	"Атлантис"		"Верховина"		"Зірка-центр"	
1. Рівень фондооснащеності праці по відношенню до середньогалузевого показника	0,86	0,92	0,78	0,84	0,76	0,88
2. Коефіцієнт рівня прогресивності технології	0,454	0,492	0,516	0,548	0,420	0,488
3. Коефіцієнт технічного рівня використовуваного устаткування	0,672	0,696	0,708	0,732	0,664	0,703
4. Загальний коефіцієнт механізації та автоматизації виробничо-управлінських процесів	0,488	0,564	0,436	0,514	0,428	0,532

Примітка: 1 – базовий рік; 2 – прогнозний рік.

Необхідно дати інтегральну оцінку стану технічного розвитку кожного відкритого акціонерного товариства і визначити його вищий рівень серед окремих підприємств, з огляду на наступні коефіцієнти вагомості показників: першого – 0,15; другого і третього – 0,25; четвертого – 0,35.

Задача 15. АТ "Фоком" заснувало новий напрямок підприємницької діяльності – виготовлення полімерної плівки виробничого і споживчого призначення. У період підготовки нового виробництва підприємство ретельно вивчало конкурентів і свою можливу позицію на ринку. З цією метою була використана матриця конкурентного профілю, дані для формування якої представлені в табл. 4.15.

Таблиця 4.15

Ключовий фактор успіху	Коефіцієнт вагомості	Рейтинг, бали			
		АТ			МП "Полі-кераміка"
		"Фоком"	"Полімер"	"Хімзавод"	
Ціна продажу	0,3	3,0	2,0	2,0	2,5
Об'єм продажу продукції	0,3	2,5	2,5	2,0	2,0

Продовж. табл. 4.15

Ключовий фактор успіху	Коефіцієнт вагомості	Рейтинг, бали			
		АТ			МП "Полі-кераміка"
		"Фоком"	"Полімер"	"Хімзавод"	
Реклама і стимулювання попиту	0,3	1,5	2,5	2,0	2,0
Канали збуту	0,1	2,5	3,0	2,0	1,5
Всього	1,0	х	х	х	х

Необхідно скласти матрицю конкурентного профілю акціонерного товариства "Фоком" і зробити висновок про його конкурентну позицію на ринку. Які стратегії треба застосувати цьому підприємству?

Задача 16. Вихідна інформація про діяльність окремих підприємств і результати опитування групи експертів наведена у табл. 4.16 (характеристика фінансово-господарської діяльності частини окремих підприємств у розрахунковому році, %) і 4.17 (ступінь впливу окремих аспектів керування діяльністю підприємства на конкурентоспроможність).

Таблиця 4.16

Показники, %	"Джерело"	"Старт"	"Явор"
Рівень використання виробничих потужностей	90	85	95
Частина продукції, виготовленої за довгостроковими договорами	30	60	50
Коефіцієнт відновлення асортименту продукції	20	15	10
Частина продукції без постійного попиту	10	20	20
Рівень продуктивності праці	120	95	105
Об'єм продукції, недовиробленої через відсутність матеріальних ресурсів	5	0	10
Ступінь забезпеченості оборотними засобами	80	82	70
Прибутковість реалізованої продукції	12	8	10
Прибутковість власного капіталу	15	20	18

Таблиця 4.17

Аспект управління	Оцінка рівня впливу, бали
Маркетинг і комерційна діяльність	8
Виробничий менеджмент	6
Забезпеченість кадрами та управління персоналом	4
Матеріально-технічна забезпеченість виробництва	2
Фінансовий менеджмент	10

Необхідно зробити:

1) аналітичну оцінку рівня конкурентоспроможності окремих підприємств на основі показників їх фінансово-господарської діяльності у розрахунковому році;

2) визначення для кожного підприємства основних недоліків діяльності, що негативно впливають на рівень його конкурентоспроможності;

3) проведення організаційно-економічних заходів, спрямованих на усунення недоліків діяльності окремих підприємств.

Задача 17. У табл. 4.18 наведена вихідна інформація з декількох варіантів ведення бізнесу на виробничому підприємстві. При цьому враховуються: 1) загальні постійні витрати залишаються незмінними для всіх варіантів ведення бізнесу; 2) обсяг реалізації продукції дорівнює обсягу її виробництва.

Таблиця 4.18

Показники	Варіанти ведення бізнесу					
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й
Ціна реалізації одиниці продукції, у. о.	95	90	75			105
Випуск і реалізація продукції, шт.	2000				3500	
Виручка від реалізації продукції, тис. у. о.						
Удільні змінні витрати, у. о.			42		44	
Загальні змінні витрати, тис. у. о.				188		194
Удільні постійні витрати, у. о.		22			36	
Загальні постійні витрати, тис. у. о.						
Удільні сукупні поточні витрати, у. о.	99	75	62	93		

Продовж. табл. 4.18

Показники	Варіанти ведення бізнесу					
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й
Загальні сукупні поточні витрати, тис. у. о.						
Прибуток (збиток) на одиницю продукції, у. о.					12	25
Загальна сума прибутку (збитку), тис. у. о.				61,5		

Зробити відповідні економічні розрахунки, заповнити таблицю та вибрати варіант ведення бізнесу, що забезпечує підприємству максимальний прибуток і стабільний розвиток.

Задача 18. До складу компанії "Ефект" входить три стратегічні господарські підрозділи (СГП): "Люкс" (виробництво фасадної плитки), "Вікно" (виробництво металопластикових конструкцій) і "КАВ" (виготовлення метизних виробів). Користуючись даними табл. 4.19, визначте позицію кожного СГП на матриці ADL. Проаналізуйте і виберіть рекомендовану стратегію розвитку.

Таблиця 4.19

Показники	СГП		
	"Люкс"	"Вікно"	"КАВ"
Стадія життєвого циклу	Занепад	Зрілість	Зростання
Конкурентна позиція	Домінуюча	Сильна	Слабка
Внутрішній перерозподіл, %	40	90	180
RONA, %	7	12	4

Визначте позиції всіх трьох СГП компанії "Ефект" за допомогою RONA-графа та сформулюйте висновки щодо збалансованості господарського портфеля. Які стратегічні дії керівництво компанії має здійснити для оптимізації портфеля і збереження конкурентного становища у довгостроковій перспективі?

Задача 19. На наведених нижче рис. 4.2 і 4.3 відтворені ринкові позиції фірми "X" та фірми "Y" відповідно. Порівняйте стратегічні позиції конкуруючих підрозділів фірм; порівняйте стратегічні ринкові позиції

ції фірми "X" та фірми "Y". Сформулюйте стратегії для кожного стратегічного підрозділу фірми "X" та "Y".

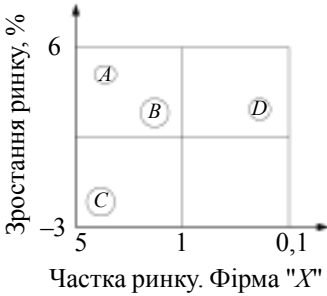


Рис. 4.2. Ринкова позиція фірми "X"

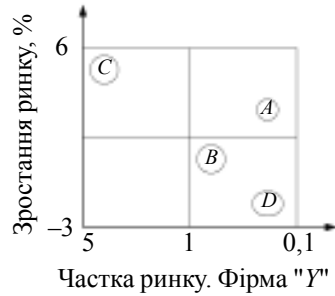


Рис. 4.3. Ринкова позиція фірми "Y"

Задача 20. Необхідно провести SWOT-аналіз для фірми "Авіас", яка спеціалізується на бронюванні та продажу авіаквитків.

Перелік зовнішніх можливостей (O) і загроз (T) включає п'ять факторів, наведених у табл. 4.20. Також для кожного фактора (O_i і T_i) у табл. 4.20 подана експертна оцінка за 10-бальною шкалою, якою вимірюється ступінь важливості цього фактору та визначені ймовірності P_{O_i} і P_{T_i} .

Таблиця 4.20

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Фактори	O_i	P_{O_i}	$O_i P_{O_i}$	Фактори	T_i	P_{T_i}	$T_i P_{T_i}$
Розширення діяльності	9	0,4	?	Низька купівельна здатність у населення	10	0,9	?
Збільшення потреби в авіап перевезеннях	5	0,5	?	Зростання вартості авіабілетів	8	0,8	?
Агентські угоди з новими авіаперевізниками	6	0,3	?	Поява нових конкурентів	4	0,5	?
Вихід на нові ринки	7	0,2	?	Залежність від циклів бізнесу	4	0,4	?
Розширення асортименту продуктів	4	0,6	?	Повільне зростання ринку	6	0,7	?
Разом	?	-	?	Разом	?	-	?

У табл. 4.21 наведено експертний аналіз сильних (S) і слабких (W) сторін фірми "Авіас" та їх імовірності PS_i і PW_i .

Розрахуйте загальні значення оцінок можливостей і загроз, сильних і слабких сторін. Складіть матрицю SWOT-аналізу та позицію досліджуваної компанії в ній. Визначте рекомендовану стратегію для компанії "Авіас", використовуючи матрицю SWOT-аналізу. Сформулюйте висновки.

Таблиця 4.21

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Фактори	S_i	P_{S_i}	$S_i P_{S_i}$	Фактори	W_i	P_{W_i}	$W_i P_{W_i}$
Високий технологічний рівень	8	0,4	?	Відсутність стратегічного планування	3	0,6	?
Компетентність і знання персоналу	5	0,3	?	Неефективний менеджмент	4	0,6	?
Вигідне розташування офісу	6	0,9	?	Великі витрати	6	0,5	?
Гарний імідж	9	0,5	?	Вузький спектр послуг	10	0,3	?
Висока оперативність роботи	4	0,6	?	Відсутність реклами	6	0,4	?
Разом	?	–	?	Разом	?	–	?

Задача 21. Необхідно побудувати матрицю BCG для виробничого підприємства "Галакціон" за даними табл. 4.22.

Таблиця 4.22

Показники	Номер продукції								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Темпи росту ринку	0,35	1,37	1,03	1,26	1,66	0,94	0,47	0,85	0,71
Відносна частка ринку	2,2	1,3	0,9	1,2	1,5	0,2	2,0	1,1	0,7
Частка продукції у загальному об'ємі реалізації підприємства, %	2,1	7,9	3,2	31,8	5,8	6,2	4,6	15,2	5,8

На підставі побудованої матриці BCG необхідно розробити стратегії для кожного виду продукції підприємства "Галакціон", зробити висновки.

Задача 22. Компанія "Таврія" володіє господарським портфелем з чотирьох секторів бізнесу, що належать до різних галузей:

1) підрозділ "А" (авіабудування);

- 2) підрозділ "Е" (електротехнічне обладнання);
- 3) підрозділ "К" (комплектуючі до комп'ютерів);
- 4) підрозділ "Г" (Інтернет послуги).

Показники, що характеризують темпи зростання ринків у відповідних галузях і частки окремих підрозділів компанії, наведені у табл. 4.23.

Таблиця 4.23

Сектор бізнесу	Обсяг продажу, тис. грн	Річні темпи зростання ринку, %	Найбільші конкуренти	Обсяг продажу лідера галузі, тис. грн	Відносна частка на ринку
Підрозділ "А"	150,0	6	АТ "Авіас"	900,0	?
Підрозділ "Е"	620,0	9	АТ "ЕТО"	550,0	?
Підрозділ "К"	60,0	16	СП "Інфотек"	400,0	?
Підрозділ "Г"	240,0	10	АТ "МТФ"	160,0	?

Необхідно за допомогою матриці BCG визначити позиції секторів бізнесу компанії "Таврія" і розробити оптимальну стратегію розвитку компанії, враховуючи як перспективи кожного підрозділу, так і необхідність оптимізації господарського портфеля.

Задача 23. Фірма "Авто Люкс" займається автоперевезеннями. Експертами було проведено аналіз та оцінку ринкових можливостей і загроз за допомогою матриці. У першу чергу всі фактори впливу, що не підлягають контролю фірми, було поділено на позитивні та негативні. Далі проаналізовано сприятливі можливості та загрози за допомогою поєднання ймовірності реалізації фактору протягом N року з важливістю впливу цього фактору на організацію. Оцінка цих двох параметрів проводилася за 10-бальною шкалою, де 10 означало найвищу оцінку (табл. 4.24).

Таблиця 4.24

Фактор	Імовірність здійснення			Важливість впливу		
	Висока 7...10	Середня 4...6	Низька 1...3	Висока 7...10	Середня 4...6	Низька 1...3
1. Велика ємність СЗГ		+		+		
2. Швидке зростання ринку			+		+	

Продовж. табл. 4.24

Фактор	Імовірність здійснення			Важливість впливу		
	Висока 7...10	Середня 4...6	Низька 1...3	Висока 7...10	Середня 4...6	Низька 1...3
3. Мала ймовірність виникнення нових конкурентів	+			+		
4. Зростання готовності споживачів до придбання продукції			+	+		
5. Збільшення попиту на автопослуги	+				+	
6. Збільшення кількості спеціалістів у сфері стратегічного управління		+				+
7. Можливість підвищення рівня технологій у сфері автоперевезень			+		+	
8. Зростання темпів інфляції		+		+		
9. Відсутність законодавчих актів, що регулюють господарську діяльність у даній сфері	+					+
10. Зростання тиску конкурентів		+			+	
11. Зміни у потребах споживачів		+				+
12. Зростання соціально-політичної нестабільності	+			+		
13. Виникнення труднощів із закупкою та доставкою нового автотранспорту		+			+	
14. Збільшення податкового "пресу"	+			+		

Розташуйте перераховані вище фактори залежно від їх координат на матриці SWOT-аналізу. На основі отриманої графічної матриці розробіть можливі напрямки стратегій з метою розвитку сильних сторін фірми "Авто Люкс". Зробіть висновки.

Задача 24. У табл. 4.25 подана порівняльна характеристика конкурентів у виробництві кондитерських товарів. На підставі цих даних необхідно побудувати багатокутник конкурентоспроможності ЗАТ "Конфі" за виробничим потенціалом.

Таблиця 4.25

Економічний індикатор виробничого потенціалу	Одиниця виміру	ЗАТ "Конфі"	ПП "Альпі"
1. Виробнича потужність підприємства	тис. кг/рік	2,6	3,1
2. Завантаженість виробничих потужностей	%	52,1	56,9
3. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	1960,0	1499,5
4. Величина оборотного капіталу	тис. грн	2184,6	1256,7
5. Коефіцієнт зносу основних засобів	–	0,308	0,211
6. Чисельність виробничого персоналу	чол.	102	67
7. Рентабельність виробництва	%	0,09	0,19
8. Фондовіддача		4,8	3,7

На основі побудованого графіка зробіть висновки.

Задача 25. Компанія "Бухгалтер", що спеціалізується на бухгалтерських послугах, оцінює становище свого бізнесу за допомогою моделі GE/McKinsey. Значення фактичних оцінок факторів відповідно до моделі GE/McKinsey наведені у табл. 4.26.

Побудуйте положення компанії "Бухгалтер" на матриці GE/McKinsey, покажіть перспективні позиції, які вона може посісти у майбутньому. Яку стратегію їй можна порекомендувати?

Таблиця 4.26

Сильні сторони підприємства (вісь X)	Максимальний бал	Оцінка	Індикатори ринкової привабливості (вісь Y)	Максимальний бал	Оцінка
1. Відносна частка ринку	15	4	1. Темпи зростання ринку	20	9

Продовж. табл. 4.26

Сильні сторони підприємства (вісь X)	Максимальний бал	Оцінка	Індикатори ринкової привабливості (вісь Y)	Максимальний бал	Оцінка
2. Зростання частки ринку	20	5	2. Диференціація продукції	15	4
3. Кваліфікація персоналу	15	9	3. Особливості конкуренції	15	6
4. Відданість клієнтів послугам підприємства	5	3	4. Норма прибутку в галузі послуг	20	8
5. Технологічні переваги, патенти, сертифікати	10	8	5. Цінності клієнтів	20	9
6. Маркетингові переваги	20	6	6. Відданість клієнтів	10	5
7. Гнучкість	15	7	–		
Загальна оцінка, бали	100	?	Загальна оцінка, бали	100	?

Задача 26. Існують різні ймовірності попиту на електротехнічну продукцію компанії "Червоний світ" залежно від різних варіантів технологічного переобладнання виробництва (табл. 4.27):

Таблиця 4.27

Попит, млн шт.	18	20	22	24	26	28	30	32
Імовірності:								
варіант 1	0	0,2	0,3	0,3	0,2	0	0	0
варіант 2	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1

Визначити оптимальний варіант технологічного переобладнання виробництва з погляду на очікуваний попит та ризик за допомогою розрахунку стандартного відхилення. Розрахунки оформити у вигляді таблиць, сформулювати висновки.

Задача 27. Окремі середньозважені показники для інтегральної оцінки прогнозованого і досягнутого стану технічного розвитку трьох одногалузевих підприємств – ЗАТ "Боміс", ВАТ "АРС", ВАТ "Тяжмаш" – представлені у табл. 4.28.

Таблиця 4.28

Показники	"Боміс"		"АРС"		"Тяжмаш"	
1. Рівень фондооснащеності праці	0,86	0,92	0,78	0,84	0,76	0,88
2. Коефіцієнт рівня прогресивності технології	0,454	0,492	0,516	0,548	0,420	0,488
3. Коефіцієнт технічного рівня устаткування	0,672	0,696	0,708	0,732	0,664	0,703
4. Загальний коефіцієнт механізації та автоматизації виробничо-управлінських процесів	0,488	0,564	0,436	0,514	0,428	0,532

Примітка: 1 – базовий рік; 2 – прогнозний рік.

Необхідно дати інтегральну оцінку стану технічного розвитку кожного відкритого акціонерного товариства і визначити його вищий рівень серед окремих підприємств, з огляду на наступні коефіцієнти вагомості показників (k): першого – 0,15; другого і третього – 0,25; четвертого – 0,35.

Задача 28. ВАТ "Парус" заснувало новий напрямок підприємницької діяльності – виготовлення човнових моторів. У період підготовки нового виробництва підприємство ретельно вивчало конкурентів і свою можливу позицію на ринку. З цією метою була використана матриця конкурентного профілю, дані для формування якої представлені в табл. 4.29.

Таблиця 4.29

Ключовий фактор успіху	Коефіцієнт вагомості	Рейтинг, бали			
		ЗАТ "Південь"	ПП "Аква"	ВАТ "Прилад"	МПП "Корт"
Ціна продажу	0,3	3,0	2,0	2,0	2,5
Об'єм продажу продукції	0,3	2,5	2,5	2,0	2,0
Реклама і стимулювання попиту	0,3	1,5	2,5	2,0	2,0
Канали збуту	0,1	2,5	3,0	2,0	1,5
Всього	1,0	x	x	x	x

Необхідно скласти матрицю конкурентного профілю ВАТ "Парус" і зробити висновок про його конкурентну позицію на ринку. Які стратегії росту треба застосувати цьому підприємству?

Задача 29. Характеристика секторів бізнесу компанії "Солодке життя" на ринку кондитерських виробів подана в табл. 4.30.

Таблиця 4.30

Сектор бізнесу	Обсяг продажу, тис. грн	Річні темпи зростання ринку, %	Найбільші конкуренти	Обсяг продажу у найбільшого конкурента, тис. грн	Відносна частка на відповідному ринку
Карамель (Україна)	200,0	0,5	ВАТ "Харчові продукти"	150,0	?
Карамель (експорт)	23,7	2	ВАТ "Харчові продукти"	25,0	?
Печиво (Україна)	45,0	2	ВАТ "Харчові продукти"	200,0	?
Печиво (експорт)	48,5	5	ВАТ "Харчові продукти"	15,0	?
Цукерки шоколадні з наповнювачем	392,0	8	ВАТ "Укршоколад"	490,0	?
Чорний шоколад (Україна)	55,5	13	ВАТ "Укршоколад"	20,0	?
Чорний шоколад (експорт)	11,0	14	СП "Інтерфудз"	20,0	?
Молочний шоколад (Україна)	23,2	15	ВАТ "Укршоколад"	8,5	?
Молочний шоколад (експорт)	4,7	18	СП "Інтерфудз"	10,0	?

Необхідно за допомогою матриці BCG визначити позиції секторів бізнесу компанії "Солодке життя" і розробити її оптимальну стратегію розвитку, враховуючи як перспективи кожного сектору бізнесу, так і необхідність оптимізації господарського портфеля.

Задача 30. На національному та світовому ринках з початку утворення успішно діють три вітчизняні корпорації: "Продімпортторг", "Укр-

агроекспорт" і "Укрімпекс". Окремі показники їх конкурентоспроможності на ринку наведені у табл. 4.31.

Таблиця 4.31

Показник конкурентоспроможності	Коефіцієнт значимості k	Рейтинг оцінки показників за 10-бальною шкалою		
		"Продімпортторг"	"Украгроекспорт"	"Укрімпекс"
Якість і споживчі переваги товарів	0,15	5	5	5
Асортимент продукції	0,10	9	6	8
Ступінь дієвості каналів збуту	0,15	7	4	9
Ефективність реклами	0,15	9	5	4
Фінансові ресурси	0,20	7	8	7
Репутація у споживачів	0,15	7	9	6
Можливості в цінній політиці	0,10	4	4	4
Всього	1,00	48	41	43

Розрахувати і порівняти рівень конкурентоспроможності корпорацій "Продімпортторг", "Украгроекспорт" і "Укрімпекс". Які конкурентні стратегії їм можна порекомендувати?

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. *Аакер Д.* Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ. под ред. *Ю.Н. Каптуревского.* – С.Пб.: Питер, 2002. – 544 с.

2. *Ансофф И.* Стратегическое управление: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.

3. *Байе М.Р.* Управленческая экономика и стратегия бизнеса: Учебное пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. *А.М. Никитина.* – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 743 с.

4. *Василенко В.А., Ткаченко Т.І.* Стратегічне управління: Навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.

5. *Виханский О.С.* Стратегическое управление. – М.: Гардарики, 1999. – 296 с.

6. *Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П.* Стратегическое управление: Учебник. – М.: Омега-Л, 2004. – 472 с.

7. *Дойль П.* Менеджмент: стратегия и тактика: Пер. с англ. – С.Пб.: Питер, 1999. – 560 с.

8. *Зуб А.Т.* Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учеб. пособие. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 415 с.

9. *Люкшинов А.Н.* Стратегический менеджмент: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 275 с.

10. *Маркова В.Д., Кузнецова С.А.* Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 288 с.

11. *Немцов В.Д., Довгань Л.Є.* Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. – К.: ТОВ "УВПК "ЕксОб", 2004. – 560 с.

12. *Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В.* Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. – К.: Кондор, 2003. – 196 с.

13. *Попов С.А.* Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 4. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 304 с.

14. *Редченко К.І.* Стратегічний аналіз: Навчально-методичний посібник. – Л., 2002. – 194 с.

15. *Савруков Н.Т., Егоров А.И., Егорова Е.А.* Экономическая стратегия фирмы: Конспект лекций. – С.Пб.: Политехника, 2000. – 204 с.

16. *Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.* Стратегический менеджмент: Пер. с англ. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

17. *Трнев Н.Н.* Стратегическое управление: Учеб. пособие. – М.: Изд-во "ПРИОР", 2000. – 288 с.

18. *Шериньова З.Є.* Стратегічне управління: Підручник. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

19. *Шершинева З.Е., Оборская С.В.* Стратегическое управление. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.

Додаткова

20. *Бек В.Л.* Теорія статистики: Курс лекцій. – К.: ЦУЛ, 2002. – 288 с.

21. Бухгалтерський фінансовий облік: Підручник / За ред. *Ф.Ф. Бутинця*. – Житомир: ПП "Рута", 2003. – 688 с.

22. Економіка підприємства: Навч. посіб. / За ред. *А.В. Шегди*. – К.: Знання-Прес, 2002. – 335 с.

23. Економічний аналіз: Навч. посіб. / За ред. *М.Г. Чумаченка*. – К.: КНЕУ, 2003. – 556 с.

24. Економічний аналіз: Навч. посіб. / За ред. *Ф.Ф. Бутинця*. – Житомир: ПП "Рута", 2003. – 680 с.

25. *Крамаренко В.І., Холод Б.І.* Маркетинг: Навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2003. – 258 с.

26. *Осовська Г.В.* Основи менеджменту: Навч. посіб. – К.: Кондор, 2003. – 556 с.

27. *Парсяк В.Н., Рогов Г.К.* Маркетинговые исследования. – К.: Наукова думка, 2000. – 174 с.

28. *Савчук В.П., Прилипко С.И., Величко Е.Г.* Анализ и разработка инвестиционных проектов: Учеб. пособие. – К.: Абсолют-В, Эльга, 1999. – 304 с.

29. *Ткаченко Н.М.* Бухгалтерський фінансовий облік на підприємствах України: Підручник. – К.: А.С.К., 2003. – 784 с.

30. *Уманець Т.В., Пігарев Ю.Б.* Статистика: Навч. посіб. – К.: Вікар, 2003. – 623 с.

Навчальне видання

ТЕРЬОШКІНА Наталія Євгенівна

СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА
Методичні вказівки до виконання
контрольних і самостійних робіт
(українською мовою)

Редактор *М.П. Фоміна*
Комп'ютерна правка та верстка *О.М. Черевата*
Коректор *М.О. Паненко*

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції
ДК № 1150 від 12.12.2002 р.

Підписано до друку 23.05.06. Папір офсетний. Формат 60×84/16.
Друк офсетний. Гарнітура "Таймс". Ум. друк. арк. 2,0. Обл.-вид. арк. 2,1.
Тираж 100 прим. Вид. № 10. Зам. № 154. Ціна договірна.

Видавець і виготівник Національний університет кораблебудування,
54002, м. Миколаїв, вул. Скороходова, 5



ДЛЯ НОТАТОК



ВИДАВНИЦТВО НАЦІОНАЛЬНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ



Шановні панове!

Запрошуємо Вас ознайомитись з можливостями книжкового видавництва, висококваліфіковані спеціалісти якого забезпечать оперативне та якісне виконання замовлення будь-якого рівня складності.

Наш головний принцип – задовольнити потреби замовника у повному комплексі поліграфічних послуг, починаючи з розробки та підготовки оригіналу-макета, що виконується на базі IBM PC, і закінчуючи друком на офсетних машинах.

Крім цього, ми маємо повний комплекс післядрукарського обладнання, що дає можливість виконувати:

- ✓ аркушепідбір;
- ✓ брошурування на скобу, клей;
- ✓ порізку на гільйотинах;
- ✓ ламінування.

Видавництво також оснащено сучасним цифровим дублікатором фірми "Duplo" формату А3, що дає можливість тиражувати зі швидкістю до 130 копій за хвилину.

Для постійних клієнтів – гнучка система знижок.

Отже, якщо вам потрібно надрукувати **підручники, книги, брошури, журнали, каталоги, рекламні листівки, прайс-листи, бланки, візитні картки**, – ми до Ваших послуг.

© Національний університет кораблебудування

✉ Україна, 54002, м. Миколаїв, вул. Скороходова, 5,
видавництво НУК

☎ 8(0512) 47-83-86; 39-81-41; 39-73-39; fax 8(0512) 39-73-26;