

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний авіаційний університет

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВАМИ АВІАЦІЇ
СПЕЦІАЛЬНОГО ПРИЗНАЧЕННЯ**

Практикум
для здобувачів вищої освіти ОС «Магістр»
спеціальності 275 «Транспортні технології
(на повітряному транспорті)»

Київ 2024

УДК 005.93:656.7(076.5)

С 833

Укладачі:

І. М. Герасименко – канд. екон. наук, доц.;

С. В. Пронь – канд. техн. наук, доц.;

І. В. Шевченко – канд. екон. наук, доцент

Рецензент: *К. М. Разумова* – д-р екон. наук, проф.,
завідувач кафедри організації авіаційних робіт та послуг
(Національний авіаційний університет)

*Затверджено Науково–методично-редакційною радою
Національного авіаційного університету (протокол № 2
від 16.02.2024 р.).*

С833 **Стратегічне управління підприємствами авіації
спеціального призначення** : практикум / уклад.:
І. М. Герасименко, С. В. Пронь, І. В. Шевченко. – Київ : НАУ ,
2024. – 48 с.

Містить основні теоретичні відомості та рекомендації до виконання практичних завдань, самостійної роботи, тестові завдання, питання для самоперевірки, а також список рекомендованих джерел.

Для здобувачів вищої освіти ОС «Магістр» спеціальності 275 «Транспортні технології (на повітряному транспорті)» освітньо-професійної програми «Організація авіаційних робіт і послуг».

ВСТУП

Стратегічне управління підприємствами авіації спеціального призначення – це багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає розробляти та впроваджувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між авіаційним підприємством спеціального призначення та зовнішнім середовищем, а також досягненню визначених цілей.

Дисципліна «Стратегічне управління підприємствами авіації спеціального призначення» є теоретичною основою сукупності знань, що вдосконалюють і поглиблюють підготовку здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня в галузі знань 27 «Транспорт». Опанування дисципліни передбачає здобуття теоретичних знань та практичних навичок щодо стратегічного управління суб'єктами господарювання авіації спеціального призначення, а також формування їх професійних компетентностей.

Основними завданнями вивчення дисципліни є:

- дослідження концептуальних засад теорії стратегічного управління;
- вивчення рівнів стратегічних рішень та типології стратегій підприємства авіації спеціального призначення;
- аналіз етапів стратегічного управління та особливостей формування стратегії підприємства;
- вивчення основ стратегічного планування;
- стратегічний аналіз зовнішнього середовища;
- дослідження стратегічного потенціалу підприємства та формування його стратегічних переваг;
- вивчення видів стратегічного управління;
- вибір і формулювання стратегії підприємства авіації спеціального призначення;
- генерування стратегій та умови їх реалізації;
- здійснення стратегічного контролю в процесі стратегічних перетворень на підприємстві.

Практикум з навчальної дисципліни «Стратегічне управління підприємствами авіації спеціального призначення» рекомендовано здобувачам вищої освіти для аудиторної та самостійної роботи.

Модуль 1. ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ ТА ЕТАПИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ АВІАЦІЇ СПЕЦІАЛЬНОГО ПРИЗНАЧЕННЯ

Практичне заняття 1.1 КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТЕОРІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

План

1. Сутність стратегічного управління.
2. Особливості стратегічного управління.
3. Школи стратегічного мислення.

Основні теоретичні відомості

Стратегічне управління можна розглядати як вид управління підприємствами авіації спеціального призначення, який базується на людському потенціалі, орієнтує свою діяльність на запити ринку, здійснює гнучке регулювання та своєчасні зміни на авіапідприємстві, дає змогу відповідати змінам зовнішнього середовища і отримати конкурентні переваги, що в сукупності допомагає підприємству функціонувати та досягати своєї мети в довгостроковій перспективі.

Стратегічне планування – це адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та корекція системи формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінювання змін, що відбуваються ззовні та всередині підприємства авіації спеціального призначення.

Зміст стратегічного управління підприємством охоплює такі компоненти: формування місії та стратегічного бачення; встановлення конкретних довгострокових і короткострокових цільових показників діяльності; розробка стратегії та реалізація обраної стратегії; оцінка діяльності; введення корективів у місію, цільові показники, стратегію або хід її реалізації.

Розробка стратегії – це поверхнєве проєктування, інтуїтивне бачення та послідовне навчання; трансформація та збереження становища на ринку.

Основні поняття

Стратегічне управління, стратегія, стратегічне планування, стратегічне бачення, оперативне управління, процес формування стратегії.

Джерела: [1]; [2]; [3].

Питання для самоперевірки

1. Що таке стратегічне управління?
2. Визначте передумови становлення стратегічного управління в Україні.
3. Назвіть етапи розвитку стратегічного управління.
4. Які відмінності стратегічного управління від оперативного?
5. Визначте основні вимоги до стратегічного менеджера.
6. Схарактеризуйте школи планування та позиціонування.
7. Надайте характеристику школам: підприємництва та когнітивній.
8. Схарактеризуйте школи: дизайну та культури.
9. Надайте характеристику школам: навчання та влади.
10. Схарактеризуйте школи зовнішнього середовища та конфігурації.

Завдання до практичного заняття

Знайдіть правильну відповідь.

1. Стратегічне управління – це:
 - а) управління за планами;
 - б) діяльність, пов'язана з аналізом і стратегічною позицією та вибором цілей і завдань;
 - в) управління за результатами;
 - г) діяльність, пов'язана з аналізом сильних та слабких сторін підприємства;
 - д) визначення можливостей та погроз підприємства на зовнішньому ринку.
2. Об'єкти стратегічного управління – це:
 - а) організація, стратегічні господарські підрозділи або бізнес-одиниці, функціональні сфери підприємства;
 - б) виробничий процес;
 - в) комплекс маркетингу;

- г) ринкові можливості підприємства;
- д) структура управління організації.

3. Стрижнева ідея бюджетування – це:

а) поліпшення реакції підприємства на динаміку ринку і поведінку конкурента;

б) складання прогнозу продажів підприємства на кілька років уперед, в основі якої лежить екстраполяція продажу за минулі роки;

в) забезпечення координації діяльності всіх підрозділів, спрямованої на досягнення кінцевих результатів;

г) складання щорічних фінансових кошторисів – бюджетів за статтями витрат на різні цілі;

д) розробка стратегії бізнесу.

4. Стратегічний контекст підприємства стосується:

а) внутрішньої структури;

б) ресурсного забезпечення;

в) зовнішнього оточення;

г) проблемних ситуацій та критичних моментів у поточній діяльності.

5. Місія підприємства – це:

а) підпорядкована мета;

б) локальна мета;

в) загальна та основна мета;

г) стратегічний набір підприємства;

д) рекламна акція.

6. Школа дизайну розглядає поняття «стратегія» як:

а) колективний процес;

б) ментальний процес;

в) аналітичний процес;

г) формальний процес;

д) процес осмислення намірів.

7. Процес формування стратегії як реактивний процес розглядає школа:

а) конфігурації;

б) зовнішнього середовища;

в) влади;

г) навчання;

д) підприємництва.

8. Час виникнення школи позиціонування:

- а) 1950-ті роки;
- б) 1960-ті роки;
- в) 1970-ті роки;
- г) 1980-ті роки;
- д) 1990-ті роки.

9. Головна ідея: «стратегії виникають як результат самонавчання, тому формальні процедури розробки стратегій не потрібні» належить школі:

- а) культури;
- б) когнітивній;
- в) навчання;
- г) позиціонування;
- д) дизайну.

10. Пошуком відповіді на питання: як повинні формуватися стратегії, займалися такі три школи:

- а) конфігурації, когнітивна, культури;
- б) дизайну, планування, позиціонування;
- в) дизайну, підприємництва, когнітивна;
- г) влади, зовнішнього середовища, культури;
- д) позиціонування, дизайну, влади.

Завдання для самостійної роботи

Визначте відмінні характеристики стратегічного й оперативного управління (заповніть таблицю).

Характеристика	Управління	
	стратегічне	оперативне
Місія, призначення		
Об'єкт концентрації уваги менеджменту		
Урахування фактора часу		
Основа побудови системи управління		
Підхід до управління персоналом		
Критерії ефективності управління		

Практичне заняття 1.2 РІВНІ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ ТА ТИПОЛОГІЯ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

План

1. Визначення та особливості стратегії.
2. Класифікація стратегій. Особливості інвестиційних стратегій.
3. Підходи до розробки конкурентної стратегії.

Основні теоретичні відомості

Особливості стратегії:

1) процес розробки стратегії не завершується якоюсь негайною дією. Він закінчується встановленням загальних напрямків, рухаючись якими, підприємство досягне успіху;

2) сформульована стратегія має бути конкретною та використовуватися для розробки стратегічних проєктів методом пошуку. Роль стратегії в такому пошуку полягає в тому, щоб допомогти зосередитись на визначених ділянках і можливостях та відкинути все, що несумісне зі стратегією;

3) під час формування стратегії не можна передбачити всі можливості, які виникнуть у майбутньому. Тому доводиться користуватись неповною і неточною інформацією;

4) поява більш точної інформації може піддати сумніву обґрунтованість первісного стратегічного вибору. Тому успішне використання стратегії неможливе без зворотного зв'язку;

5) стратегія має бути гнучкою та забезпечувати можливість впливу на зовнішнє середовище (наприклад, несподівані атаки на конкурентів) та надійний захист позицій підприємства.

Конкурентна стратегія охоплює підходи до бізнесу та ініціативи, що вона використовує для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби і зміцнення своєї позиції на ринку. Вона пов'язана винятково з планами конкурентної боротьби та надання продукту додаткових цінностей для покупців.

Ця стратегія передбачає: короткострокові тактичні ходи для миттєвого реагування на ситуацію; довгострокові дії, від яких залежать майбутні конкурентні можливості підприємства й позиції на ринку.

Основні поняття

Стратегія, конкурентні переваги, синергія, стратегія підприємства, бізнес-стратегія, функціональна стратегія, операційна стратегія, цільовий сегмент.

Джерела: [2]; [4]; [5].

Питання для самоперевірки

1. Сформулюйте визначення поняття «стратегія». Назвіть її особливості.
2. Поясніть класифікацію з погляду ієрархії управління (рівнів).
3. Розкрийте сутність стратегій інвестиційної активності.
4. Які стратегії інвестиційної активності ви знаєте?
5. Сформулюйте мету та поясніть сутність стратегії лідерства з витратами.
6. Сформулюйте мету та поясніть сутність стратегії диференціації.
7. Сформулюйте мету та поясніть сутність стратегії оптимальних витрат (найнижчої вартості).
8. Сформулюйте мету та поясніть сутність сфокусованих стратегій.
9. Які підходи до розробки стратегії ви знаєте?
10. З яких стадій складається процес формування стратегії?

Завдання до практичного заняття

Знайдіть правильну відповідь.

1. Стратегія стосується вирішення питань:
 - а) довгострокового характеру;
 - б) середньострокового характеру;
 - в) короткострокового, поточного характеру;
 - г) внутрішнього середовища;
 - д) одночасно а) та б).
2. Термін «стратегія» походить з лексики:
 - а) медичного;
 - б) економічного;
 - в) військового;
 - г) теорії та практики управління;
 - д) будівельного.
3. Стратегія цінового лідерства недоцільна якщо:

- а) обсяги виробництва збуту продукції незначні;
- б) усі виробники галузі виробляють стандартизовану продукцію;
- в) немає реальних можливостей диференціації продукції;
- г) більшість покупців використовує продукцію однаково;
- д) витрати менші порівняно з конкурентами.

4. Основою конкурентних переваг підприємства, які реалізують стратегію диференціації, є:

- а) послуги, функціональні характеристики яких суттєво відрізняються від послуг конкурентів;
- б) розвинена рекламна діяльність;
- в) менші витрати порівняно з конкурентами;
- г) розгалужена торговельна мережа.

5. Корпоративна стратегія стосується визначення:

- а) напрямів розвитку окремих сфер бізнесу підприємства;
- б) життєвого циклу продуктів організації;
- в) ресурсного забезпечення;
- г) функціонування структурних підрозділів організації;
- д) загальних напрямів розвитку організації.

6. Операційні стратегії – це стратегії рівня:

- а) бізнесу;
- б) організації загалом;
- в) ресурсів;
- г) функціональних підрозділів підприємства;
- д) окремих виробництв.

7. Формування стратегії складається з трьох стадій:

- а) I (обговорення), II (аналізу), III (впровадження);
- б) I (аналізу й розробки), II (доведення), III (аналізу й оцінки альтернативних варіантів стратегії та вибору оптимальної);
- в) I (досліджень), II (аналізу), III (опробування);
- г) I (розробки), II (впровадження), III (зворотного зв'язку);
- д) I (аналізу), II (впровадження), III (зворотного зв'язку).

8. Навчання на досвіді – це підхід до розробки стратегії, який:

- а) розглядає вироблення стратегії як цілком усвідомлений, контрольований уявний процес, що реалізується в плануванні;
- б) передбачає фокусування зусиль підприємства на вузькій частині, а не на всьому ринку;
- в) перебігає як напівсвідомий процес, що відбувається в голові

лідера-підприємця на основі гарного знання логіки функціонування процесів;

г) виходить з того, що стратегія є процесом, що розвивається і повторюється, потребує «взаємної віддачі» та коригується під впливом зовнішніх імпульсів;

д) передбачає створення стійкої переваги у витратах над конкурентами, а потім використання її як основи для боротьби з конкурентами через завоювання частки ринку.

9. Джерелами створення цінових переваг є:

а) гарні організація виробництва, технологія, постачання, система розподілу продукції та раціональне ведення справ на основі здобутого досвіду;

б) високий потенціал для проведення наукових досліджень, гарні дизайнери;

в) гарна система забезпечення високої якості продукції та розвинена система маркетингу;

г) інформація щодо запитів і поведження покупців, розвинена система маркетингу;

д) привабливість упакування, інтенсивність реклами та її зміст.

10. Ризик, пов'язаний з диференціацією, виникає, якщо:

а) покупці не оцінили належним чином унікальність продукції;

б) відкриття в галузі технологій дали змогу конкурентам знизити рівень витрат;

в) рівень додаткових витрат вище за преміальну націнку;

г) прихильність покупців до виробленої продукції підприємства зводить вхідні бар'єри;

д) підприємства розуміють думки покупців щодо цінних якостей продукту.

Завдання для самостійної роботи

Визначте, які конкурентні стратегії будуть доцільними за таких заданих умов (див. таблицю):

1. Стратегія диференціації (індивідуалізації).
2. Стратегія лідерства за витратами виробництва (лідерства в ціні).
3. Стратегія оптимальних витрат.
4. Сфокусована стратегія низьких витрат.
5. Сфокусована стратегія диференціації.

Заповніть подану нижче таблицю.

Конкурентні стратегії

Назва (номер) стратегії	Умови ринку (зовнішнього середовища)
	Ринковий сегмент, на якому вимоги покупців до витрат (ціни) суттєві (високі) на відміну від іншого ринкового простору
	Існує багато способів змінення послуги і більшість покупців усвідомлює ці відмінності як цінність Потреби покупців чи способи використання послуги різні; невелика кількість конкурентів застосовують аналогічний підхід
	Гуртові покупці володіють достатніми можливостями для того, щоб «збивати» ціни Сильна цінова конкуренція серед продавців Більшість покупців використовує продукцію однаково Продукція галузі стандартизована чи послугу можна придбати у великій кількості продавців Існує мало напрямів індивідуалізації (диференціації) продукції, яка б мала значення для покупців, і тому вони чутливі до різниці в ціні Покупець не стикається з великими додатковими витратами під час переходу від одного продавця до іншого і це забезпечує йому гнучкість і готовність придбати найдешевший товар такої самої якості
	Підприємству, що працює на всьому ринку, дорого і складно відповідати вимогам покупців спеціалізованої ніші Ніхто з конкурентів не починає спроб спеціалізуватися на ринковому сегменті Підприємство не має достатньо ресурсів, щоб обслуговувати ширшу частину ринку У галузі є багато різних сегментів, що дає змогу підприємству вибрати свою нішу, яка відповідає його силам і здібностям
	Покупці прагнуть отримати більше цінностей за їхні гроші Орієнтація на низькі витрати з одночасним наданням покупцеві дещо більшого, ніж мінімально прийнятні якості, обслуговування, характеристики та привабливості послуги

Практичне заняття 1.3 **ЕТАПИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ** **ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ** **ПІДПРИЄМСТВА**

План

1. Визначення понять «стратегічне бачення» та «місія» підприємства.
2. Функції місії.
3. Особливості розробки місії.

Основні теоретичні відомості

Процес стратегічного управління починають з визначення стратегічного бачення та місії підприємства. Погляди власників бізнесу на те, якими видами діяльності підприємство займатиметься, а також на довгостроковий курс розвитку, становлять стратегічне бачення.

Місія є основною метою, яка формулюється з огляду на сферу діяльності підприємства, його позицій на ринку, запитів і вимог споживачів, інтересів власників та інших членів підприємства, а також суспільства загалом. Назва головної мети підприємства – «місія» – свідчить про те, що кожне підприємство створюється задля того, щоб бути корисним суспільству, яке складається не лише зі споживачів послуг підприємства, а й із місцевого населення, що перебуває в зоні його функціонування, зрештою – всіх мешканців країни.

Реалізація місії підприємства має так чи інакше сприяти розвитку суспільства – завдяки насиченню ринку необхідними товарами, сплаті податків до бюджету, розв'язанню соціальних проблем як своїх працівників, так і незахищених верств населення тощо.

Основні поняття

Місія, стратегічне бачення, клієнт, ринкове середовище, власник підприємства, покупець.

Джерела: [6]; [7]; [8].

Питання для самоперевірки

1. Розкрийте сутність поняття «стратегічне бачення».
2. Що таке місія у широкому розумінні?
3. Що таке місія у вузькому розумінні?
4. Наведіть перелік необхідних складників місії підприємства.
5. Назвіть основні групи людей, чиї інтереси мають бути враховані під час визначення місії.
6. Що ще треба враховувати під час розробки та вибору місії?
7. Надайте пропозиції щодо розробки та вибору місії.
8. На якому етапі процесу стратегічного управління формулюють місію?
9. Наведіть приклад місії, що відповідає всім необхідним вимогам.

Завдання до практичного заняття

Знайдіть правильну відповідь.

1. Місія підприємства є:
 - а) комплексна мета, сенс функціонування;
 - б) дерево цілей;
 - в) тактична мета;
 - г) система цілей;
 - д) задум вищого керівництва щодо розвитку організації.
2. Місія підприємства характеризує (визначає):
 - а) організаційно-економічну структуру підприємства;
 - б) проблеми підприємства;
 - в) юридичний статус підприємства;
 - г) причину існування підприємства та його характерні риси;
 - д) потребу в ресурсах.
3. Формулюючи місію, треба орієнтуватися на таке:
 - а) ринкові потреби, особливості продукції, наявність конкурентних переваг;
 - б) економічну та податкову політику держави;
 - в) режим роботи підприємства, форму власності;
 - г) смаки споживачів та соціальні потреби;
 - д) політико-правовий сектор.
4. До основних факторів розробки місії (за Ф. Котлером) не належить:
 - а) історія підприємства;

б) стиль поведінки і керівництва з боку власників та менеджерів;

в) стан середовища функціонування підприємства;

г) ресурси, особливості та відмінності підприємства;

д) обрана форма оподаткування.

5. Добре сформульована місія підприємства сприяє:

а) посиленню конкуренції;

б) визначенню назви підприємства;

в) реєстрації підприємства;

г) оптимізації сплати податків;

д) спрямуванню всіх дій на досягнення мети підприємства та задоволення потреб клієнтів.

6. Місія стосується:

а) внутрішніх проблем функціонування підприємства;

б) зовнішніх питань функціонування підприємства та конкурентоспроможності;

в) організаційної культури;

г) виробничої програми;

д) фінансового оздоровлення підприємства.

7. Позиції, що розкривають зміст місії:

а) характеристика конкурентів, ринку, постачальників, опис продукції діяльності, переваги організації;

б) виробнича програма організації, структура собівартості;

в) опис технологій, що будуть застосовані; історія створення підприємства;

г) напрями розвитку підприємства, плани на середньострокову та довгострокову перспективу;

д) телефони керівників підприємства та її власників, організаційна структуру управління.

8. Стратегія є:

а) засобом оголошення місії підприємства;

б) метою підприємства;

в) засобом досягнення місії підприємства;

г) місією підприємства;

д) складником місії.

9. Визначаючи місію підприємства, необхідно дати відповідь на такі запитання:

а) хто ми, хто наші конкуренти, що ми робимо чи будемо робити;

- б) хто наші власники, яка у нас структура менеджменту;
- в) де ми гірші, де ми кращі;
- г) як поліпшити організаційну структуру, які ресурси нам необхідні для утримання конкурентних переваг?

10. Процес формулювання місії в стратегічному управлінні є:

- а) першим етапом реалізації стратегічного управління на підприємстві;
- б) другим етапом реалізації стратегічного управління на підприємстві;
- в) третім етапом реалізації стратегічного управління на підприємстві;
- г) четвертим етапом реалізації стратегічного управління на підприємстві;
- д) п'ятим етапом реалізації стратегічного управління на підприємстві.

Завдання для самостійної роботи

Виконайте аналіз місії підприємства. Визначте, чи відповідають вони всім необхідним вимогам.

Місія підприємства: «Ми прагнемо бути першою на ринку компанією – перевізником вантажів та пасажирів в усіх бажаних клієнтом напрямках. Ми прагнемо забезпечити дохід своїм інвесторам, створюючи можливості для зростання і процвітання своїм співробітникам, діловим партнерам і суспільству в тих регіонах, де ми працюємо. Й у всьому, що робимо, ми керуємося трьома принципами: чесність, послідовність і справедливість».

Практичне заняття 1.4 СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

План

1. Визначення та класифікація цілей підприємства.
2. Особливості розробки цілей та вимоги до них.
3. Методи формування цілей.

Основні теоретичні відомості

Якщо місія підприємства задає загальні орієнтири, напрями функціонування підприємства, що виражають зміст її існування, то

конкретний кінцевий стан, до якого прагне (кожної миті) підприємство, фіксується у вигляді її цілей.

Цілі – це конкретний кінцевий стан підприємства, досягнення якого є для нього бажаним і на досягнення якого спрямована його діяльність; це бажаний стан системи або результат її діяльності, якого досягають у межах певного інтервалу часу. Залежно від концепції підприємства встановлюють генеральну мету. Для досягнення цієї мети потрібно довести її зміст до кожного рівня та виконавця на підприємстві, визначити внесок кожного працівника в стратегічний успіх підприємства загалом. Це можна забезпечити за допомогою декомпозиції цілей та завдань, тобто побудовою дерева цілей, де встановлюються конкретні, виміряні завдання, що лежать в основі відповідних видів робіт.

Дерево цілей – це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл генеральної мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії.

Основні поняття

Цілі підприємства, цінності підприємства, сфера визначення цілей, фінансові цілі, стратегічні цілі, генеральна мета, дерево цілей, цибулина цілей.

Джерела: [2]; [6]; [8]; [9].

Питання для самоперевірки

1. Що таке цілі та які їхні функції?
2. Назвіть напрями встановлення цілей.
3. Визначте класифікацію цілей підприємства.
4. Схарактеризуйте фінансові та стратегічні цілі.
5. Які особливості розробки цілей?
6. Поясніть SMART-технологію визначення цілей.
7. Які методи формування цілей та їх особливості ви знаєте?
8. Поясніть сутність цибулини цілей.
9. Яке місце в стратегічному управлінні займає процес формування цілей?
10. Як пов'язані поняття «місія підприємства» та «цілі підприємства»?

Завдання до практичного заняття

Знайдіть правильну відповідь.

1. Вимоги, яким повинні відповідати правильно сформульовані цілі:

- а) незмінність;
- б) неоднозначність;
- в) урахування вподобань керівників підприємства;
- г) віддзеркалення смаків працівників підприємства;
- д) відображення змісту діяльності підприємства.

2. Цілі підприємства безпосередньо залежать від:

- а) методики розрахунку показників підприємства;
- б) внутрішніх можливостей підприємства та його зовнішнього оточення;
- в) назви підприємства;
- г) кількості працівників;
- д) географічного розташування підприємства.

3. Плани досягнення цілей розробляють:

- а) менеджери середнього рівня управління;
- б) менеджери вищого рівня управління;
- в) менеджери вищого та середнього рівнів управління;
- г) менеджери нижчого рівня управління.
- д) фахівці стороннього підприємства.

4. Основне правило побудови дерева цілей:

- а) формалізація цілей;
- б) дезагрегація цілей;
- в) повнота редукції;
- г) координація цілей;
- д) формування цілей.

5. До фінансових цілей не належать:

- а) більш високі дивіденди;
- б) більш широкі межі одержання прибутку;
- в) збільшення прибутку на вкладений капітал;
- г) збільшення частки ринку;
- д) підвищення надійності облігацій і ставок по кредитах.

6. До стратегічних цілей не належить:

- а) збільшення частки ринку;
- б) більш високий і надійний статус у галузі;
- в) підвищення ціни акцій;

- г) підвищення якості продукції;
- д) зниження витрат виробництва порівняно з основними конкурентами.

7. Визначте SMART-характеристики цілей:

- а) цілі мають бути виражені кількісно та якісно;
- б) досяжність, зручність, адекватність цілей;
- в) цілі повинні бути обговорені та узгоджені з працівниками, керівниками, конкурентами;
- г) цілі мають співвідноситися зі стратегією та місією підприємства; бути вираженими кількісно; визначеними на шкалі часу за термінами їхнього досягнення; бути ясними, точними і конкретними;
- д) цілі повинні бути тільки ясними, точними і конкретними.

8. Стратегічні цілі підприємства – це:

- а) цілі короткострокового та середньострокового розвитку;
- б) цілі, які точно визначають найближчі конкретні організаційні та виробничі завдання;
- в) цілі, що точно визначають конкурентну ринкову позицію, яку організація бажає зайняти в найближчий час;
- г) бажані результати діяльності та ринкова позиція з урахуванням досягнутого рівня розвитку на поточний момент;
- д) конкретні параметри виробничої програми підприємства.

9. Цибулина цілей становить собою:

- а) перелік цілей, що мають такі властивості, як спільна підпорядкованість, розгуртованість, співвідносна важливість;
- б) один шар, у якому деталізовано всі цілі підприємства;
- в) підпорядкованість та взаємозв'язок, що демонструє розподіл генеральної мети або місії;
- г) декомпозицію мети будь-якого типу;
- д) безліч шарів, кругів. Зняття кожного зовнішнього шару відкриває шар внутрішній, важливіший і дорожчий.

10. В контексті стратегічного управління проблематикою внутрішнього аналізу підприємства є питання:

- а) які дії, цілі, переваги, недоліки й конкурентні стратегії характеризували підприємство в минулому та як вони були реалізовані;
- б) які можливості та загрози є характерними для підприємства в його бізнесі в порівнянні: в минулому, теперішньому і майбутньому;

- в) які рекламні заходи були найбільш ефективними для підприємства протягом минулих років;
- г) який імідж властивий підприємству в контактах із клієнтами;
- д) які обсяги сировини та матеріалів є найбільш оптимальними для виробничого процесу?

Завдання для самостійної роботи

Сформууйте дерево цілей, використовуючи такі його складники:

- забезпечення безпечного перевезення пасажирів та вантажів;
- збільшення прибутків;
- зниження витрат на експлуатацію обладнання;
- освоєння нових типів перевезення;
- вихід підприємства на новий рівень розвитку;
- підвищення ефективності роботи підприємства;
- підвищення конкурентоспроможності;
- зниження собівартості послуг;
- підвищення якості роботи.

Практичне заняття 1.5 СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

План

1. Характеристика зовнішнього середовища.
2. Аналіз зовнішнього середовища непрямого впливу.
3. Аналіз зовнішнього середовища прямого впливу.

Основні теоретичні відомості

Зовнішнє середовище – це сукупність суб'єктів господарювання, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх (відносно підприємства) умов і чинників, що діють в оточенні. Воно є джерелом, що постачає підприємству ресурси, необхідні для підтримання її внутрішнього потенціалу на належному рівні.

Ключові фактори конкурентоспроможності (конкурентні переваги) підприємства – це унікальна комбінація наявного виробничого потенціалу підприємства з минулим досвідом його

використання і сформованим іміджем, що сприяють виготовленню конкурентоспроможної продукції, завдяки реалізації якої підприємство здатне забезпечити своє існування в довгостроковій перспективі.

Ключові фактори успіху визначають фінансовий і конкурентний успіх галузі, зокрема авіаційної, підкреслюють специфічні результати, що є вирішальними для досягнення успіху у виробництві і на ринку та безпосередньо впливають на рентабельність підприємства.

Найбільш відомим є підхід до аналізу зовнішнього середовища, який здобув назву PEST-аналізу. Слово утворене з початкових літер англійських слів: p – policy; e – economy; s – society; t – technology, тобто групи основних факторів – політичних, економічних, соціальних та технологічних, які впливають на підприємство. Цей підхід не тільки передбачає аналіз стану зовнішнього середовища непрямого впливу, а й визначає тенденції його розвитку за допомогою сценарного прогнозування.

Зовнішнє середовище прямого впливу на підприємство утворюють певні суб'єкти: споживачі, конкуренти, постачальники, державні органи, фінансово-кредитні установи та інші зовнішні агенти й контрагенти.

Основні поняття

Зовнішнє середовище, обсяг ринку, інтеграційні процеси, конкурентні сили галузі, ключові фактори успіху, PEST-аналіз.

Джерела: [1]; [3]; [10].

Питання для самоперевірки

1. Визначте особливості аналізу зовнішнього середовища.
2. Перелічіть головні питання загальної характеристики галузі.
3. Що таке ключові фактори успіху? Які типи ключових факторів успіху ви знаєте?
4. Визначте підходи до аналізу привабливості галузі.
5. Поясніть сутність та складники PEST-аналізу.
6. Що таке сили конкуренції?
7. Поясніть сутність та визначте складники аналізу п'яти сил конкуренції за М. Портером.

8. Які фактори, що здійснюють безпосередній вплив на діяльність підприємства, крім п'яти сил конкуренції за М. Портером, ви можете визначити додатково?

9. Яке місце займає аналіз зовнішнього середовища в процесі розробки стратегії. Які висновки дають змогу зробити PEST-аналіз та аналіз п'яти сил конкуренції за М. Портером?

Завдання до практичного заняття

Знайдіть правильну відповідь.

1. Оцінка зовнішнього середовища підприємства здійснюється з метою:

- а) визначення стратегічних зон господарювання підприємства;
- б) оцінки потенціалу підприємства;
- в) виявлення можливості та загроз у бізнесі від впливу конкурентів, споживачів, партнерів;
- г) визначення сильних та слабких сторін підприємства.

2. Аналіз зовнішнього середовища підприємства передбачає вивчення таких факторів:

- а) фінанси та технології підприємства;
- б) покупці, постачальники, конкуренти;
- в) продукція та науково-технічний прогрес;
- г) виробничі можливості;
- д) персонал, сировина, інфраструктура.

3. До конкурентних сил, що становлять безпосереднє галузеве оточення підприємства, (за М. Портером), не належать:

- а) потенційні конкуренти;
- б) активні конкуренти;
- в) товари-субститути;
- г) постачальники-продавці;
- д) споживачі-покупці;
- е) посередники та профспілкові організації.

4. До засобів конкурентної боротьби, що зумовлюють конкуренцію між продавцями, не належать:

- а) нижчі ціни;
- б) поліпшені характеристики товару;
- в) більш високий рівень обслуговування споживачів;
- г) тривалі терміни гарантійного періоду;
- д) кількість постачальників у галузі;

е) виведення нових товарів на ринок.

5. До бар'єрів на шляху проникнення в галузь не належить:

- а) поглиблена спеціалізація у виробництві продукту;
- б) контроль за каналами розподілу;
- в) прихильність споживачів до певних марок;
- г) використання місцевих особливостей, що дають перевагу;
- д) відданість покупця торговельній марці;
- е) науково-технічний прогрес.

6. Вивчення покупців дає змогу підприємству ліпше усвідомити:

- а) як продукт буде сприйматися покупцями;
- б) на який обсяг продажу може розраховувати підприємство;
- в) які постачальники є найкращими за параметрами ціна / якість;
- г) наскільки можна розширити коло потенційних покупців;
- д) що очікує продукт у майбутньому.

7. Чим відрізняється PEST-аналіз від SWOT-аналізу?

а) SWOT-аналіз дозволяє синтезувати результати PEST-аналізу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища;

б) предметом SWOT-аналізу є зовнішнє і внутрішнє середовища підприємства, а предметом PEST-аналізу – тільки його зовнішнє середовище;

в) SWOT-аналіз являє собою аналіз сильних і слабких сторін підприємства, а PEST-аналіз – його можливостей і зовнішніх загроз;

г) SWOT-аналіз є складником PEST-аналізу;

д) SWOT-аналіз та PEST-аналіз не є пов'язаними між собою інструментами стратегічного аналізу.

8. Виокремте фактори внутрішнього підприємства, які визначають його стратегічний потенціал:

- а) поява нових технологій та обладнання;
- б) зростання конкурентної сили покупців і постачальників;
- в) можливість виробництва взаємопов'язаних продуктів;
- г) можливість виходу на нові ринки та переходу до ефективніших стратегій;

д) вигідне географічне розташування, власна сировинна база, висококваліфікований персонал.

9. Стратегічний потенціал підприємства визначає:

- а) очікувані характеристики розвитку підприємства за тих чи

тих змін його зовнішнього середовища;

б) очікувані проблеми підприємства;

в) можливості розвитку бізнесу підприємства;

г) напрями розвитку та перспективні сфери діяльності підприємства з погляду конкурентних переваг;

д) рівень забезпеченості виробничого процесу товарно-матеріальними запасами.

10. Визначте конкретні фактори впливу на конкуренцію в галузі з боку постачальників:

а) продукція постачальників не відіграє вирішальної ролі в процесі виробництва та впливає незначною мірою на якість виробленого товару;

б) на продукцію постачальників припадає значна частка витрат підприємства під час виробництва кінцевого продукту;

в) витрати, зумовлені переходом на інший ресурс, не є високими;

г) постачальники працюють у конкретній галузі;

д) повільне нарощування галузі.

Завдання для самостійної роботи

Виконайте PEST-аналіз будь-якого відомого авіаційного підприємства (на вибір). PEST-аналіз – це стратегічний інструмент, призначений для виявлення політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social) і технологічних (T – technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства. Зробіть відповідні висновки та заповніть подану нижче таблицю.

Фактори зовнішнього середовища	Вплив факторів на діяльність підприємства
(P) Політичні	
(E) Економічні	
(S) Соціальні	
(T) Технологічні	

Практичне заняття 1.6

СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА ТА ФОРМУВАННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

План

1. SPACE-аналіз.
2. Стратегічні групи конкурентів.
3. Бенчмаркінг.

Основні теоретичні відомості

Для оцінювання стратегічного становища підприємства дедалі частіше використовують SPACE-аналіз (strategic position and action evaluation) – комплексний метод, який призначений для оцінювання ситуації та вибору стратегій.

Підприємства дуже різноманітні, оскільки навіть в авіаційній галузі є такі, що надають схожі послуги за аналогічною ціною. Рівень якості таких надаваних послуг, групи споживачів, їх локалізація тощо, у межах однієї галузі – це важливі характеристики, які дають змогу визначити коло конкурентів.

Стратегічні групи конкурентів – це певна кількість підприємств, які мають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних і тих самих конкурентних переваг і однаковими методами.

Визначення рівня конкурентоспроможності підприємства заклало основу окремого наукового та практичного напрямку, який дістав назву «бенчмаркінг» (benchmarking).

Термін «бенчмаркінг» є англомовним і не має однозначного перекладу українською. Він означає відмітку на фіксованому об'єкті, наприклад, позначку на стовпі, що вказує висоту над рівнем моря. У найбільш загальному значенні бенчмаркінг – це щось, що володіє визначеною кількістю, якістю і здатністю бути використаним як стандарт чи еталон у процесі порівняння з іншими предметами.

Основні поняття

SPACE-аналіз, стратегічні групи конкурентів, мапа стратегічних груп конкурентів, бенчмаркінг.

Джерела: [2]; [3]; [11]; [12]; [13].

Питання для самоперевірки

1. Визначте цілі SPACE-аналізу.
2. Перелічіть групи системних критеріїв оцінювання підприємства SPACE-аналізу.
3. За якою формулою визначають вектор позиції підприємства в SPACE-аналізі?
4. Які типи рекомендованих стратегій визначає стан вектора?
5. Визначте сутність та особливості поняття «стратегічні групи конкурентів».
6. Назвіть етапи побудови мапи стратегічних груп.
7. Розкрийте сутність еволюції бенчмаркінгу.
8. Перелічіть типи та види бенчмаркінгу.
9. Сформулюйте принципи бенчмаркінгу.
10. Яке значення має бенчмаркінг у стратегічно орієнтованих дослідженнях?

Завдання до практичного заняття

Знайдіть правильну відповідь.

1. До етапів SPACE-аналізу не належить:
 - а) формування відповідної групи фахівців для проведення досліджень;
 - б) розробка критеріїв оцінювання та виконання відповідних розрахунків;
 - в) внутрішній аудит підприємства;
 - г) узгодження стратегій розвитку;
 - д) аналіз системи мотивації персоналу.
2. Які групи системних критеріїв оцінювання організації не належать до SPACE-аналізу:
 - а) економічний потенціал;
 - б) конкурентні переваги;
 - в) привабливість галузі;
 - г) зовнішньоекономічні умови бізнесу;
 - д) стабільність середовища.
3. До оцінювання економічного потенціалу організації SPACE-аналізу належать:
 - а) цінова політика;
 - б) рівень розвитку маркетингу;
 - в) вплив іноземного капіталу на розвиток галузі;

- г) рентабельність вкладеного капіталу;
- д) вплив науково-технічного прогресу на розвиток галузі.

4. До типів стану вектора за результатами SPACE-аналізу не належать:

- а) конкурентний стан;
- б) консервативний стан;
- в) спрямовуючий стан;
- г) агресивний стан;
- д) оборонний стан.

5. Підприємства опиняються в одній і тій самій стратегічній групі, якщо:

- а) мають різну асортиментну структуру продукції;
- б) використовують однакові системи розподілу та поведінку на ринку;
- в) мають різний тип і ступінь вертикальної інтеграції;
- г) пропонують покупцям відмінні послуги й технічну допомогу в експлуатації;
- д) задовольняють попит різних споживачів.

6. До етапу проведення бенчмаркінгу не належать:

- а) визначення важливих функцій або процесів, які потребують поліпшення на підприємстві;
- б) визначення найкращих підприємств-лідерів;
- в) вимірювання показників підприємства;
- г) вимірювання стану економіко-правового стану галузі;
- д) використання отриманої інформації для поліпшення показників підприємства.

7. Конкурентні переваги в SPACE-аналізі пропонують вимірювати за показниками:

- а) рівень конкуренції, загальна привабливість галузі, залежність розвитку галузі від загальної кон'юнктури ринку, стадія життєвого циклу галузі, стабільність прибутків галузі тощо;
- б) темпи зростання (занепаду) економіки країни, вплив іноземного капіталу на розвиток галузі, вплив науково-технічного прогресу на розвиток галузі, ступінь впливу держави на галузь, ступінь залежності галузі від іноземних ринків сировини тощо;
- в) норма прибутковості, виробничі витрати, рентабельність інвестицій, обсяги заборгованості, здатність до підвищення рівня нагромадження капіталу та до залучення його із зовнішніх джерел тощо;

г) динаміка змін частки ринку, структура асортименту продукції, цінова політика, рівень розвитку маркетингу, рівень якості, тип та тіснота зв'язків зі споживачами тощо;

д) рівень конкуренції, загальна привабливість галузі, залежність розвитку галузі від загальної кон'юнктури ринку, динаміка змін частки ринку, структура асортименту продукції, ступінь залежності галузі від іноземних ринків сировини тощо.

8. Привабливість галузі в SPACE-аналізі пропонують вимірювати за показниками:

а) рівень конкуренції, загальна привабливість галузі, залежність розвитку галузі від загальної кон'юнктури ринку, стадія «життєвого циклу» галузі, стабільність прибутків галузі тощо;

б) темпи зростання (занепаду) економіки країни, вплив іноземного капіталу на розвиток галузі, вплив науково-технічного прогресу на розвиток галузі, ступінь впливу держави на галузь, ступінь залежності галузі від іноземних ринків сировини тощо;

в) норма прибутковості, виробничі витрати, рентабельність інвестицій, обсяги заборгованості, здатність до підвищення рівня нагромадження капіталу та до залучення його із зовнішніх джерел тощо;

г) динаміка змін частки ринку, структура асортименту продукції, цінова політика, рівень розвитку маркетингу, рівень якості, тип та тіснота зв'язків із споживачами тощо;

д) рівень конкуренції, загальна привабливість галузі, залежність розвитку галузі від загальної кон'юнктури ринку, динаміка змін частки ринку, структура асортименту продукції, ступінь залежності галузі від іноземних ринків сировини тощо.

9. Стабільність середовища (зовнішні умови бізнесу) в SPACE-аналізі пропонують вимірювати за показниками:

а) рівень конкуренції, загальна привабливість галузі, залежність розвитку галузі від загальної кон'юнктури ринку, стадія «життєвого циклу» галузі, стабільність прибутків галузі тощо;

б) темпи зростання (занепаду) економіки країни, вплив іноземного капіталу на розвиток галузі, вплив науково-технічного прогресу на розвиток галузі, ступінь впливу держави на галузь, ступінь залежності галузі від іноземних ринків сировини тощо;

в) норма прибутковості, виробничі витрати, рентабельність інвестицій, обсяги заборгованості, здатність до підвищення рівня

нагромадження капіталу та до залучення його із зовнішніх джерел тощо;

г) динаміка змін частки ринку, структура асортименту продукції, цінова політика, рівень розвитку маркетингу, рівень якості, тип та тіснота зв'язків із споживачами тощо;

д) рівень конкуренції, загальна привабливість галузі, залежність розвитку галузі від загальної кон'юнктури ринку, динаміка змін частки ринку, структура асортименту продукції, ступінь залежності галузі від іноземних ринків сировини тощо.

10. За результатами SPACE-аналізу будують вектор позиції підприємства, який розраховують за формулами:

а) $x = \text{ПГ} - \text{КП}, y = \text{ФС} + \text{СГ};$

б) $x = \text{ПГ} + \text{КП}, y = \text{ФС} - \text{СГ};$

в) $x = \text{ПГ} - \text{КП}, y = \text{ФС} - \text{СГ};$

г) $x = \text{КП} - \text{ПГ}, y = \text{ФС} - \text{СГ};$

д) $x = \text{КП} - \text{ПГ}, y = \text{СГ} - \text{ФС}.$

Завдання для самостійної роботи

Використовуючи наведені нижче дані, оцініть стратегічний потенціал підприємства на основі критерію бажаності.

Вихідні дані. Власні обігові кошти підприємства становлять 140 тис. грн, або 70 % від плану, запаси підприємства – 100 тис. грн, витрати майбутніх періодів – 20 тис. грн. Планова забезпеченість власними коштами підприємства складає 50 тис. грн. Забезпеченість підприємства власними та позиковими коштами – 60 %. Загальна чисельність працівників на підприємстві – 50 осіб. Дефіцит працівників відповідно до стадії життєвого циклу становить чотири особи. Чисельність працівників з вищою освітою на підприємстві складає 30 %. Дефіцит працівників із вищою освітою на даному етапі розвитку становить дві особи. Продуктивність праці на підприємстві нижча від галузевої для даного етапу розвитку аналогічних підприємств на 15 %. Частка продукції підприємства на ринку складає 30 %, що на 10 % менше, ніж заплановано на поточний рік.

Приклад виконання завдання самостійної роботи

Щоб обчислити загальний показник стратегічного потенціалу підприємства $K_{СПП}$, потрібно спочатку визначити потенціал його окремих складників за формулою:

$$K_{СПП_j} = \sqrt[n]{d_j},$$

де $K_{СПП_j}$ – стратегічний потенціал підприємства, що оцінений за окремими елементами (фінансами, виробництвом, кадрами, управлінням, маркетингом);

d_j – інтервали бажаності окремих показників, які змінюються від 0 до 1;

n – кількість показників, що вибрані для аналізу.

Після цього слід визначити стратегічний потенціал підприємства з виразу:

$$K_{СПП} = \sqrt[m]{K_{СПП_j}},$$

де $m = 5$ – кількість окремих складників стратегічного потенціалу підприємства.

Оскільки всі наведені вище показники мають різну розмірність, то їх необхідно привести до безрозмірної шкали (коефіцієнтів), порівнявши отримані результати з бажаними показниками, які залежать від стадії життєвого циклу підприємства.

Практичне заняття 1.7 ВИДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

План

1. Особливості SWOT-аналізу. Аналіз внутрішнього середовища підприємства.
2. Аналіз зовнішнього середовища підприємства. Побудова SWOT-матриці.
3. Вертикальні ланцюжки цінностей. Система KANBAN.

Основні теоретичні відомості

Внутрішнє середовище підприємства – це та частина загального середовища, яка перебуває в межах підприємства та постійно безпосередньо впливає на його функціонування. Процес, за допомогою якого діагностують внутрішні проблеми, називають обстеженням внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства.

Застосовуваний для аналізу середовища метод SWOT (англ. SWOT) – strength (сила), weakness (слабкість), opportunities (можливості) і threats (загрози) – є широко визнаним підходом, що дає змогу вивчити зовнішнє і внутрішнє середовище.

SWOT-аналіз ґрунтується на принципі стратегічної відповідності внутрішніх можливостей підприємства (її сильних і слабких сторін) та зовнішнього середовища (частково має відображення в можливостях і загрозах підприємства).

У рамках комплексного аналізу внутрішнього середовища підприємства використовують також вертикальні ланцюжки цінностей, які, на відміну від аналізу ланцюжка цінностей конкретного підприємства, об'єднують увесь процес виробництва й розподілу продукції.

Зв'язки, що наведені в ланцюжку цінностей, не тільки з'єднують різні види діяльності підприємства, але й зумовлюють взаємну залежність каналів збуту підприємства. Підприємство може добитися конкретної переваги, краще організуючи ці зв'язки.

Прикладом організації таких зв'язків може слугувати використовувана в низці японських підприємств система KANBAN, у якій поєднуються особливості системи «вчасно в термін», зокрема, малий обсяг запасу й окремі виробничі одиниці. Систему частіше застосовують у разі регулярного випуску більших обсягів продукції, але вони менш придатні для дорогих або великих виробів (високі витрати на їхнє зберігання на складі або доставку).

Основні поняття

SWOT-аналіз, внутрішнє середовище, ланцюжок цінностей, матриця можливостей, матриця загроз, система KANBAN.

Джерела: [2]; [5]; [14].

Питання для самоперевірки

1. Визначте головні питання, що розкривають ситуативний аналіз організації.
2. Які складники SWOT-аналізу ви знаєте?
3. Перелічіть компоненти внутрішнього аналізу.
4. Поясніть сутність аналізу ланцюжка цінностей.
5. Як будують матрицю можливостей?
6. Як будують матрицю загроз?
7. Поясніть суть методу складання профілю середовища.
8. Наведіть складники вертикального ланцюжка цінностей.
9. Які висновки можна зробити за результатами побудови вертикального ланцюжка цінностей?
10. Яка мета створення системи KANBAN?

Завдання до практичного заняття

Знайдіть правильну відповідь.

1. Чим відрізняється PEST-аналіз від SWOT-аналізу?

- а) SWOT-аналіз дозволяє синтезувати результати PEST-аналізу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища;
- б) предметом SWOT-аналізу є як зовнішнє, так і внутрішнє середовище підприємства, а предметом PEST-аналізу – тільки його зовнішнє середовище;
- в) SWOT-аналіз являє собою аналіз сильних і слабких сторін підприємства, а PEST-аналіз його можливостей і зовнішніх загроз;
- г) SWOT-аналіз є складником PEST-аналізу;
- д) SWOT-аналіз та PEST-аналіз не є пов'язаними між собою інструментами стратегічного аналізу.

2. SWOT-аналіз передбачає:

- а) аналіз можливостей підприємства та вірогідних загроз;
- б) аналіз сильних і слабких сторін у діяльності підприємства порівняно з конкурентами;
- в) аналіз макросистеми ринку і конкретних цільових ринків;
- г) аналіз сильних і слабких сторін та можливостей і вірогідних загроз підприємства;
- д) аналіз вертикального ланцюжка цінностей.

3. До факторів внутрішнього середовища підприємства, які можна класифікувати як слабкі сторони, не належить:

- а) вузька виробнича спеціалізація;

- б) кредиторська заборгованість;
- в) сповільнене зростання ринку (попиту);
- г) брак додаткових сервісних послуг;
- д) низька якість продукції, погана реклама.

4. Оберіть фактор внутрішнього середовища підприємства, який можна класифікувати як сильну сторону:

- а) можливість виходу на нові ринки;
- б) залучення іноземного інвестора (капіталу);
- в) наявність фінансових ресурсів;
- г) приріст кількості споживачів продукції в галузі;
- д) зниження цін на сировину;
- е) пільгове оподаткування бізнесу.

5. Для оцінювання та відбору факторів формування можливостей і загроз підприємства в зовнішньому оточенні використовують:

- а) матрицю можливостей і загроз;
- б) метод (матрицю) McKinsey;
- в) теорію ймовірності;
- г) економіко-математичне моделювання.

6. Які чинники, на вашу думку, є загрозами для успіху в зовнішньому середовищі підприємства:

- а) висока собівартість продукції;
- б) вузька виробнича спеціалізація;
- в) відсутність конкурентів;
- г) збільшення конкурентного тиску;
- д) низька рентабельність продукції.

7. Оберіть правильне рішення, яке необхідно здійснити в межах сектора СіМ (сильні сторони – можливості) в SWOT-матриці:

- а) як використовувати;
- б) ліквідувати (недоліки або об'єкт) загалом з визначенням термінів;
- в) наскільки «доступні» можливості, що їх надає середовище;
- г) «тримати удар», чи є «сили»?

8. Які рекомендації щодо розробки стратегії необхідно надати в секторі СлЗ (слабкі сторони – загрози) у SWOT-матриці:

- а) розробка стратегій подолання слабких сторін підприємства за рахунок можливостей, що їх надає зовнішнє середовище;
- б) потребує стратегій підтримки та розвитку сильних сторін

підприємства в напрямку реалізації шансів зовнішнього середовища;

в) існує нагальна потреба розробки стратегій як подолання загроз, так і усунення слабких сторін підприємства;

г) передбачення стратегій використання сильних сторін підприємства з метою пом'якшення (усунення) загроз.

9. Вертикальні ланцюжки цінностей – це:

а) комплексний аналіз ланцюжка цінностей конкретного підприємства з аналізом усього процесу виробництва й розподілу продукції;

б) аналіз ланцюжка цінностей конкретного підприємства;

в) аналіз ланцюжка цінностей постачальників;

г) аналіз ланцюжка цінностей покупців / кінцевих споживачів;

д) аналіз ланцюжка цінностей підприємств-дистриб'юторів.

10. Ланцюжок цінностей постачальників є необхідним через те, що:

а) діяльність постачальників спрямована на створення та постачання продукції, якість продукції постачальників і витрати на її виробництво впливають на загальні витрати підприємства або її можливості;

б) дає змогу вивчити зв'язки між різними ланками в середині ланцюжка, а також зв'язки з постачальниками й споживачами;

в) дозволяє виявити ті види діяльності, які є визначальними для задоволення потреби споживача й успіху на ринку;

г) дає змогу провести відповідну порівняльну оцінку витрат підприємства й конкурентів (визначити, які види діяльності є головними, які з цих видів ефективніше здійснюються конкурентами);

д) діяльність постачальників спрямована на створення та поставку продукції, що є основою конкурентоспроможності.

Завдання для самостійної роботи

Проаналізуйте за SWOT-аналізом вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємства, з роботою якого ви ознайомлені (наприклад, бази практики). Визначте сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози зовнішнього середовища:

- збільшення кількості підприємств, що реалізують аналогічні послуги;
- здорожчання комп'ютерної техніки;
- зміни в бухгалтерському обліку;
- постійне підвищення кваліфікації персоналу підприємства;
- розташування на околиці міста;
- підвищення офісної орендної плати;
- введення пільгової системи оподаткування.

Аналіз виконати за допомогою таблиці, поданої нижче.

Фактор	Сильна сторона	Слабка сторона	Можливість	Загроза

Практичне заняття 1.8

ПОРТЕФЕЛЬНІ СТРАТЕГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ ПОЗИЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА

План

1. Сутність портфельного аналізу. Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ).
2. Модель «Продукт – ринок» І. Ансоффа. Тривимірна матриця Д. Абея.
3. Матриця McKinsey (матриця General Electric).
4. Shell/DPM – матриця спрямованої політики. Модель Хофера-Шенделя.
5. Матриця життєвого циклу ADL (матриця Arthur D. Little).
6. Модель стратегічного аналізу (база даних PIMS).

Основні теоретичні відомості

Одним із головних інструментів якісного аналізу позиціонування підприємства в конкурентному середовищі є матричні методи. Матричний підхід має високу популярність у західних дослідників менеджменту, його вважають одним з найпоширеніших методів оцінки якості діяльності підприємства. Початком появи матричного аналізу можна вважати 1960-ті роки, коли посилилася роль і значення стратегічного аспекту в діяльності

підприємств. Перевагою цього аналізу є те, що він дозволяє досліджувати розвиток конкуренції в динаміці.

Матриця – це модель, яка може бути побудована на основі будь-яких показників.

Найбільше поширення отримали двовимірні матриці, за допомогою яких підприємства або продукція можуть порівнюватися за такими критеріями, як темп зростання продажів, відносна конкурентна позиція, стадія життєвого циклу, частка ринку, привабливість галузі тощо.

Стратегічний аналіз диверсифікованого підприємства дістав назву портфельного аналізу.

Портфельний аналіз – це інструмент, за допомогою якого керівництво підприємства ідентифікує та оцінює свою діяльність з метою вкладення коштів у найбільш прибуткові та перспективні його напрями або скорочення (припинення) інвестицій у неефективні проекти.

Основні поняття

Матриця, портфельний аналіз, портфель бізнесу, стратегічна територія господарювання, локальний критерій, системний критерій, модель стратегічного аналізу (база даних PIMS).

Джерела: [10]; [16 – 19].

Питання для самоперевірки

1. Що таке етап виконання аналізу портфеля бізнесів?
2. Схарактеризуйте локальні та системні критерії вибору. Де їх використовують?
3. Які складники матриці Бостонської консультативної групи?
4. Поясніть сутність моделі «Продукт – ринок» І. Ансоффа .
5. Матриця McKinsey (матриця General Electric) «Привабливість галузі – конкурентна позиція».
6. Охарактеризуйте дев'ять стратегічних позицій бізнесу моделі Shell / DPM.
7. На яких засадах базується матриця життєвого циклу ADL?
8. На які головні питання підприємство може отримати відповідь за допомогою моделі PIMS?

Завдання до практичного заняття

Знайдіть правильну відповідь.

1. Згідно з якою моделлю стратегія розвитку бізнесу підприємства залежить від типу ринку, на якому діє підприємство, та від товару, що воно реалізує:

- а) McKinsey та Шелл;
- б) І. Ансоффа;
- в) SPACE;
- г) SWOT;
- д) ADL.

2. Згідно з якою моделлю стратегія розвитку бізнесу підприємства визначається від способу отримання конкурентної переваги та сектору ринку, на якому зосереджується увага:

- а) М. Портера;
- б) McKinsey та Шелл;
- в) І. Ансоффа;
- г) SPACE;
- д) ADL.

3. Використовуючи модель «продукт – ринок», визначте для поєднання яких рівнів насичення ринку та можливостей щодо постійного оновлення виробництва продукції (комбінації характеристик продукту та ринку) слід застосовувати стратегію «розширення ринку»:

- а) освоєний ринок;
- б) новий ринок;
- в) освоєний продукт;
- г) новий продукт.

4. Векторами матриці БКГ є:

- а) сильні та слабкі сторони підприємства в бізнесі;
- б) обсяг виробництва продукції;
- в) темпи зростання ринку та відносна частка ринку;
- г) перспективи галузі;
- д) стадії життєвого циклу галузі;
- е) привабливість галузі.

5. Матриця ADL складається з:

- а) 20 квадрантів;
- б) 16 квадрантів;
- в) 9 квадрантів;

- г) 8 квадрантів;
- д) 6 квадрантів;
- е) 4 квадрантів.

6. Для використання матриці McKinsey за кожним різновидом продукції підприємства розраховують:

- а) комплексний показник привабливості та конкурентоспроможності продукту;
- б) комплексний показник рентабельності бізнесу;
- в) комплексний показник статусу організації в бізнесі;
- г) комплексний показник місця бізнесу підприємства в галузі;
- д) комплексний показник фінансової сили.

7. У матриці SE / McKinsey для аналізу господарських підрозділів підприємства використовують такі критерії:

- а) привабливість галузі / позиція в конкуренції;
- б) темпи зростання / частка ринку;
- в) стадія життєвого циклу галузі / позиція в конкуренції;
- г) інтенсивність конкуренції / потреби в інвестиціях;
- д) сильні та слабкі сторони / можливості та загрози.

8. Матричні (портфельні) методи являють собою:

- а) форму оцінки окремих сфер діяльності підприємства, представлених окремих елементів співвідношення структур «продукт – ринок»;
- б) форму оцінки рівня диференціації продукції підприємства;
- в) форму оцінки способу забезпечення конкурентної переваги підприємства;
- г) форму здійснення фінансово-економічного аналізу підприємства;
- д) форму аналізу та оцінки потенціалу підприємства.

9. Матриці, що застосовуються в межах портфельного аналізу, використовують для:

- а) визначення способів забезпечення конкурентної переваги і встановлення належних асортиментних пропорцій у межах підприємства;
- б) визначення необхідності входження підприємства в нові сфери діяльності;
- в) опису та порівняння стану різних бізнесів підприємства стосовно темпів зростання, частки підприємства на ринку, загальної привабливості сектору ринку;

- г) перспективного фінансового аналізу підприємства;
- д) визначення способів забезпечення розвитку внутрішнього потенціалу підприємства.

10. В яких випадках використовують матричні методи стратегічного управління:

- а) під час діагностики становища підприємства на ринку стосовно конкурентів;
- б) у разі визначення способів забезпечення конкурентної переваги підприємства;
- в) під час оцінювання потенціалу підприємства;
- г) у разі здійснення фінансового аналізу підприємства;
- д) під час діагностики асортиментної структури продукції підприємства.

Завдання для самостійної роботи

За вихідними даними проаналізуйте портфель підприємства методом БКГ і визначте свій діагноз його стану. Яку стратегію варто вибрати для кожної стратегічної одиниці бізнесу (СОБ) за результатами вашого аналізу?

Вихідні дані наведені в таблиці.

СОБ	Обсяг продажу послуг, млн заявок	Кількість конкурентів	Обсяг продажу трьох головних конкурентів, млн заявок	Темп зростання ринку, %
А	1,0	7	1,4/1,4/1,0	15
В	3,2	18	3,2/3,2/2,0	20
С	3,8	12	3,8/3,0/2,5	7
Д	6,5	5	6,5/1,6/1,4	4

Практичне заняття 1.9

СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛЬ У ПРОЦЕСІ СТРАТЕГІЧНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

План

1. Особливості реалізації стратегії.
2. Стратегічний контроль.
3. Проблеми втілення стратегії в Україні.

Основні теоретичні відомості

Реалізацією розробленої стратегії є:

– початок процесу формування наступної стратегії підприємства, оскільки її реалізацією підприємство завершує цикл стратегічного розвитку і, водночас, це є початок іншого циклу такого розвитку;

– комплекс дій, які сприяють підвищенню ділової активності в організаційній та фінансовій сферах, розробці політики підприємства, створенню корпоративної культури та ефективної системи мотивації персоналу, керівництву всім, що направлено на досягнення намічених результатів;

– функція не тільки вищого керівництва, а й робота всієї управлінської команди. Усі менеджери є реалізаторами стратегії в межах своїх повноважень і відповідальності. Кожен з них повинен визначити, які дії треба здійснити, які кроки почати у своїй сфері діяльності, щоб досягти намічених результатів. Для цього треба мати план дій.

Структура – це організація елементів бізнес-процесів, зокрема наявність певних підрозділів, що виконують окремі функції, призначенням яких є втілення стратегії підприємства. Ключовим елементом концепцій організаційного розвитку є перебудова структури підприємства.

Система – в розумінні «7S-матриці McKinsey» – це впорядковані процеси управління, що відбуваються на підприємстві за допомогою багатьох спеціалістів, які беруть участь в ухваленні рішень. Системи – це набір структур і функцій, що здійснюють інформаційне забезпечення й підтримку ухвалення рішень на підприємстві.

Контроль є однією з основних функцій управління, відповідно, стратегічний контроль – однією з функцій стратегічного управління. Контроль сприяє тому, щоб фактично отримані результати були якнайближчі до тих, що потрібні, або бажані. Стратегічний контроль, на відміну від поточного, спрямований на відповідність стратегічних результатів стратегічним цілям.

Головна мета стратегічного контролю – зменшити відхилення фактичних результатів стратегічного управління від запланованих (стратегічні розриви), поліпшити якість стратегічного управління.

Основні поняття

Стратегія, корпоративна культура, 7S-матриця McKinsey, стратегічний контроль, коригувальний вплив, зовнішній контроль.

Джерела: [2]; [5]; [14]; [15].

Питання для самоперевірки

1. Визначте етапи процесу реалізації стратегії.
2. Забезпечення яких взаємозв'язків передбачає реалізація стратегії?
3. Поясніть сутність 7S-матриці McKinsey та опишіть її складники.
4. Наведіть п'ять підходів до реалізації стратегічних змін, розроблених консалтинговою компанією ADL.
5. Які питання належать до проблем, пов'язаних із реалізацією стратегії?
6. Запропонуйте рекомендації щодо підвищення ефективності реалізації стратегії.
7. Наведіть характеристики успішного стратегічного контролю.
8. Виокремте етапи стратегічного контролю.
9. Визначте сучасні тенденції розвитку стратегічного контролю.
10. Які переваги має зовнішній контроль?
11. Надайте рекомендації щодо підвищення ефективності реалізації стратегії.
12. Яке місце в стратегічному управлінні посідає процес реалізації стратегії?

Завдання до практичного заняття

Знайдіть правильну відповідь.

- 1.** До етапів реалізації стратегії не відносять:
 - а) початок дій (запуск);
 - б) впровадження основних стратегічних змін;
 - в) завершення стратегії;
 - г) розробку та вибір альтернативної стратегії.
- 2.** Концепція 7S-матриця McKinsey складається з:
 - а) 10 факторів;
 - б) 5 факторів;
 - в) 7 факторів;
 - г) 8 факторів;
 - д) необмеженої кількості факторів.
- 3.** До концепції 7S-матриці McKinsey не входить:
 - а) стратегія;
 - б) конкурентоспроможність;
 - в) цінності;
 - г) фінансовий потенціал;
 - д) структура;
 - е) система;
 - ж) стиль;
 - з) персонал.
- 4.** До підходів щодо реалізації стратегічних змін, розроблених консалтинговою компанією ADL, не належить:
 - а) авторитарний підхід;
 - б) підхід через співпрацю;
 - в) підхід через зміни корпоративної культури;
 - г) чемпіонський підхід;
 - д) конструктивний підхід.
- 5.** До проблем, пов'язаних із реалізацією стратегії, відносять:
 - а) своєчасне усунення можливих труднощів реалізації стратегії;
 - б) незрозумілу (невиразну) постановку цілей, низьку підготовку, недостатню відповідальність та компетентність лінійних менеджерів;
 - в) наявність альтернативних планів на підприємстві;
 - г) стратегічний контроль термінів та послідовності виконання завдань;
 - д) скасування додаткових завдань (обсяги яких перевищують можливості підприємства).

- 6.** До етапів стратегічного контролю не належить:
- а) визначення параметрів, які необхідно оцінювати;
 - б) аналіз прибутковості галузі;
 - в) розробка стандартів, критеріїв, оцінних показників і розмірів допустимих відхилень;
 - г) доведення до співробітників критеріїв, які були вироблені;
 - д) порівняння результатів вимірювання із цільовими орієнтирами;

е) здійснення коригувального впливу та усунення відхилення.

7. Реалізація стратегії передбачає забезпечення взаємозв'язків між:

- а) навичками і досвідом, можливостями підприємства і його організаційною структурою;
- б) бюджетними асигнуваннями і політикою;
- в) внутрішніми підтримувальними системами;
- г) системою винагороди і корпоративною культурою;
- д) всіма переліченими складниками.

8. Корпоративна культура – це:

а) система колективно ухвалених цінностей, переконань, традицій і норм поведінки працівників, узагальнювальна характеристика всього підприємства загалом;

б) сукупність завдань і дій, необхідних для досягнення певної місії та мети;

в) ключові компетенції співробітників, які мають бути застосовані в процесі реалізації стратегії підприємства;

г) організація елементів бізнес-процесів, зокрема створення певних підрозділів, що виконують окремі функції, призначенням яких є втілення стратегії підприємства.

9. Стратегічний контроль – це:

а) збирання та оброблення інформації щодо реалізації стратегії;

б) зіставлення інформації з параметрами, які були задані раніше в стратегічних планах або програмах;

в) виявлення відхилення, аналіз причин, які викликали такі відхилення та їх оцінка;

г) ухвалення рішення про коригувальний вплив;

д) усі перелічені вище складники.

10. Чемпіонський підхід до управління реалізацією стратегічних змін передбачає відповідь на таке стратегічне запитання для лідера:

а) як формується стратегія підприємства;

- б) як прослідкувати за реалізацією стратегії підприємства;
- в) як залучити менеджерів до стратегічного планування, щоб вони відповідали за реалізацію стратегії з початку запровадження;
- г) як можна залучити до процесу реалізації стратегії персонал підприємства;
- д) як треба спонукати менеджерів, шляхом реалізації ефективної стратегії, щоб вони стали першими в бізнесі.

Завдання для самостійної роботи

На підприємстві склалася критична ситуація: реалізація послуг, які пов'язані з перевезенням вантажів та пасажирів, що надавалися підприємством, не користувалися значним попитом. Це спричинило зниження обсягу виручки від реалізації послуг, які надає підприємство, зростання кредиторської заборгованості, перебої з виплатою заробітної платні, що стало однією з причин плінності кадрів. Таким чином намітилася явно виражена тенденція до погіршення економічного становища підприємства, зниження його виробничих можливостей, ослаблення позицій на ринку транспортних послуг .

Засновниками було ухвалено рішення про заміну директора підприємства. Новопризначений директор після уважного вивчення стану справ на підприємстві збагнув, що однією з основних причин невдач стала неефективна система управління, і реорганізацію підприємства необхідно починати із заміни керівного складу, від якого залежать результати діяльності.

Погана координація служб та відділів, дублювання в роботі функціональних підрозділів, недостатнє стимулювання праці співробітників, а головне – брак порозуміння між усіма учасниками стратегії розвитку підприємства вимагали вжиття невідкладних заходів.

Завдання.

1. Які методи необхідно застосувати новому директорові, щоб вивести підприємство з критичного стану?
2. Сформулюйте стратегію підприємства.
3. Складіть план заходів щодо поліпшення збутової політики підприємства.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко; за ред. В. О. Василенка. – Київ : Центр. учбової літ-ри, 2004. – 400 с.
2. Довгань Л. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – 2-ге вид. – Київ : Центр учбової літ-ри, 2011. – 440 с.
3. Череп А. В. Стратегічне планування і управління : навч. посіб. / А. В. Череп, А. В. Сучков. – Київ : Кондор, 2011. – 334 с.
4. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посіб. / А. П. Міщенко. – Київ : ЦНЛ, 2004. – 336 с.
5. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г. І. Кіндрацька. – Київ : Знання, 2006. – 366 с.
6. Головка Т. В. Стратегічний аналіз : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / Т. В. Головка, С. В. Сагова; за ред. М. В. Кужельного. – Київ : КНЕУ, 2002. – 198 с.
7. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством : філософія, політика, ефективність : монографія / В. В. Пастухова. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.
8. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська, Ю. М. Ратушний. – Київ : КНЕУ, 2001. – 232 с.
9. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації : монографія / І. В. Смолін. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004. – 344 с.
10. Гарнавська Н. Стратегічний менеджмент : практикум : навч. посіб. / Н. Гарнавська, О. Напора. – Тернопіль : Карт-бланш – Київ : Кондор, 2008. – 288 с.
11. Борисенко З. М. Основи конкурентної політики : підручник / З. М. Борисенко – Київ : Таксон, 2004. – 704 с.
12. Furey T. R. Бенчмаркінг – ключ до створення конкурентної переваги на етапі зрілості ринку / Т. R. Furey // Зарубіжні маркетингові дослідження. – 2002. – № 1. – С. 7–10.
13. Krokowski W. Порівняння з кращими у світі конкурентами. Бенчмаркінг в управлінні постачанням / W. Krokowski // Зарубіжні маркетингові дослідження. – 2003. – № 7. – С. 14–16 с.

14. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством : Графічне моделювання : навч. посіб. / В. Г. Герасимчук ; Київ. нац. торг.-екон ун-т. – Київ : КНЕУ, 2000. – 360 с.
15. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент : підручник / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнат'єва. – Київ : Каравела, 2006. – 320 с.
16. Мамонов К. А. Методи стратегічного аналізу : навч.- метод. посіб. для студ. 5 курсу денної форми навчання спеціальності 8.050106 «Облік і аудит» / К. А. Мамонов, Б. Г. Скоков, О. О. Короп, Ю. І. Мізік. – Харків : ХНАМГ, 2007. – 208 с.
17. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку організації в умовах кризи : монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. – Харків : ІНЖЕК, 2003. – 328 с.
18. Прахалад К. К. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / К. К. Прахалад, Векант Рамасвами; пер. з англ. М. Сливоцького. – Київ : Вид-во Олексія Капусти (підрозділ «Агенція “Стандарт”»), 2005. – 258 с.
19. Желіховська М. В. Методи оцінки ринкових позицій підприємства / М. В. Желіховська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 6. – Т. 1. – С. 75–79.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
Модуль 1. ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ ТА ЕТАПИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ АВІАЦІЇ СПЕЦІАЛЬНОГО ПРИЗНАЧЕННЯ.....	4
Практичне заняття 1.1. Концептуальні засади теорії стратегічного управління.....	4
Практичне заняття 1.2. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства.....	8
Практичне заняття 1.3. Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії підприємства.....	13
Практичне заняття 1.4. Стратегічне планування.....	16
Практичне заняття 1.5. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства.....	20
Практичне заняття 1.6. Стратегічний потенціал підприємства та формування його конкурентних переваг.....	25
Практичне заняття 1.7. Види стратегічного управління.....	30
Практичне заняття 1.8. Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією підприємства.....	35
Практичне заняття 1.9. Стратегічний контроль у процесі стратегічних перетворень на підприємстві.....	40
СПИСОК ДЖЕРЕЛ.....	45

Навчальне видання

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ
АВІАЦІЇ СПЕЦІАЛЬНОГО ПРИЗНАЧЕННЯ**

Практикум
для здобувачів вищої освіти ОС «Магістр»
спеціальності 275 «Транспортні технології
(на повітряному транспорті)»

Укладачі: **ГЕРАСИМЕНКО Ірина Миколаївна**
ПРОНЬ Світлана Віталіївна
ШЕВЧЕНКО Ірина Вікторівна

В авторській редакції
Технічний редактор *А. І.Лавринович*
Коректор *Н. М. Гурович*
Комп'ютерна верстка

Підп. до друку . Формат 60×84/16. Папір офс.
Офс. друк. Ум. друк. арк. Обл.-вид. арк.
Тираж 100 прим. Замовлення №
Видавець і виготовлювач
Національний авіаційний університет
03058. Київ-58, проспект Любомира Гузара, 1.
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру ДК № 977 від
05.07.2002