

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІГІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Кафедра маркетингу, PR-технологій та логістики

"СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ"

Методичні вказівки

до практичної, самостійної та індивідуальної роботи
для студентів спеціальності 075 Маркетинг
ступеню вищої освіти «бакалавр»
всіх форм навчання

Обговорено і рекомендовано
на засіданні кафедри маркетингу,
PR-технологій та логістики ЧНТУ
протокол № 9 від 12.03.2018 р.

Стратегічне управління. Методичні вказівки до практичної, самостійної та індивідуальної роботи для студентів спеціальності 075 Маркетинг, ступеню вищої освіти «бакалавр» всіх форм навчання / Ю. М. Карпенко. - Чернігів: ЧНТУ, 2018. - 20 с.

Укладач: ЮРІЙ МИХАЙЛОВИЧ КАРПЕНКО, кандидат економічних наук, доцент, кафедри маркетингу, PR-технологій та логістики ЧНТУ

Відповідальний за випуск: ВІКТОРІЯ ВІКТОРІВНА ЖИДОК, кандидат економічних наук, завідувач кафедри маркетингу, PR-технологій та логістики ЧНТУ

Рецензент: АНДРІЙ ВІТАЛІЙОВИЧ РОГОВИЙ, доктор економічних наук, доцент, кафедри туризму ЧНТУ

ЗМІСТ

Вступ	4
Мета і завдання курсу	4
Тематичний план курсу	5
Зміст тем курсу	5
Тема 1. Сутність та виникнення стратегічного управління.....	5
Тема 2. Стратегічне управління як реалізація цільового підходу	6
Тема 3. Методи стратегічного аналізу	8
Тема 4. Сутність стратегії та стратегічний набір	9
Тема 5. Стратегічні плани та програми	10
Тема 6. Організаційне забезпечення стратегічного управління	11
Тема 7. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного планування	12
Тема 8. Стратегічний контроль	13
Тестові завдання для самоперевірки.....	15
Ситуаційні вправи	17

ВСТУП

Зростання рівня нестабільності зовнішнього середовища та складність розвитку ринкових процесів обумовлюють необхідність змін в системах організації управління підприємством.

Впровадження та розвиток стратегічного управління є необхідною умовою для успішного вирішення складних управлінських завдань.

Основою процесів управління для сучасного підприємства мають бути швидка реакція підприємства на зміни середовища, творчий підхід в управлінні, ретельне дослідження ринку та гнучка система прийняття управлінських рішень.

Досвід господарської діяльності свідчить, що найбільш успішно розвиваються підприємства, які в основу концепції своєї діяльності заклали принципи стратегічного управління.

Стратегічне управління є складовою частиною загального менеджменту підприємства. Стратегічне управління має забезпечити вибір таких альтернатив розвитку, які дозволять ефективно використовувати потенціал підприємства, органічно поєднувати довгострокові цілі з ресурсами та можливостями підприємства.

Вивчення дисципліни "Стратегічне управління" дозволить майбутнім фахівцям-маркетологам розробляти і впроваджувати в діяльність такий стратегічний набір підприємства, який забезпечить отримання конкурентних переваг, зміцнить ринкові позиції та підвищить ефективність діяльності в цілому.

МЕТА І ЗАВДАННЯ КУРСУ

Мета курсу "Стратегічне управління" надання студентам необхідних теоретичних основ, методичних підходів і практичних навичок щодо принципів побудови системи розробки і реалізації економічної стратегії підприємства, особливостей стратегічного аналізу зовнішнього середовища, визначення загальної і конкурентної стратегії.

Основні завдання курсу - ознайомити студентів з основними категоріями стратегічного управління, визначити методичні принципи формулювання цілей та місії підприємства, вивчити основи розробки стратегічних і тактичних планів, проектів та програм підприємства, охарактеризувати напрями стратегічного контролю за стратегічними змінами.

На основі вивчення та освоєння курсу "Стратегічне управління" майбутній спеціаліст-маркетолог повинен уміти проводити стратегічний аналіз галузі, формулювати місію і стратегічні цілі підприємства, визначити систему функціональних, ресурсних та продуктових стратегій підприємства, розробляти заходи щодо забезпечення якісного процесу прийняття стратегічних рішень.

Стратегічне управління має бути ланкою, що поєднує орієнтири підприємства з основною лінією його поведінки.

Зміст дисципліни розкивається в таких темах

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН КУРСУ

№ п/п	Тема	Кількість годин	
		лекції	практичні
1	Сутність та виникнення стратегічного управління	2	4
2	Стратегічне управління як реалізація цільового підходу	2	4
3	Методи стратегічного аналізу	2	6
4	Сутність стратегії та стратегічний набір	2	4
5	Стратегічні плани та програми	2	4
6	Організаційне забезпечення стратегічного управління	2	2
7	Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного планування	2	4
8	Стратегічний контроль	2	4
	Разом	16	32

ЗМІСТ ТЕМ КУРСУ

Тема 1. СУТНІСТЬ ТА ВИНИКНЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1. Підприємство як відкрита система
2. Стратегічне мислення
3. Стратегічне управління

Основні терміни до опрацювання. Концепція підприємства, як відкритої системи. “Закритий” і “відкритий” тип організації, основні завдання “відкритого” підприємства.

Стратегічне мислення управлінського персоналу. Стратегічний рівень підприємства. Основні аспекти визначення стратегічного рівня підприємства. Стратегічно орієнтоване підприємство.

Стратегічне бачення. Розробка стратегічного бачення, базовий процес стратегічного бачення. Загальні принципи стратегічної діяльності.

Стратегічне управління та його загальна концепція. Ідея та мета стратегічного управління. Основні етапи процесу стратегічного управління.

Контрольні запитання і завдання

1. Охарактеризуйте завдання підприємства, як відкритої системи.
2. Дайте визначення категорій “стратегічне мислення”, “стратегічний рівень”, “стратегічне бачення”.
3. Які фактори формують стратегічний рівень підприємства ? Які переваги забезпечує підприємству стратегічне мислення персоналу ?
4. У чому сутність концепції стратегічного управління підприємством. Наведіть приклади підприємств, які вдало реалізують концепцію стратегічного управління.

Завдання для самостійної роботи

1. Підготуйте реферат на тему: «Процес стратегічного управління на підприємстві».

Література

1. Корецький М. Х. Стратегічне управління [Текст]: навч. посіб. / М. Х. Корецький, А. О. Дегтяр, Н. В. Дацій. – К. : ЦУЛ, 2007. – 240 с.
2. Мізюк Б. М. Стратегічне управління : підручник [Текст] / Б. М. Мізюк. – 2-ге вид., перероб. і допов. – Львів : Магнолія 2006, 2007. – 392 с.
3. Міщенко А. П. Стратегічне управління [Текст]: навч. посіб. / А. П. Міщенко. – К. : ЦУЛ, 2004. – 336 с.

Тема 2. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК РЕАЛІЗАЦІЯ ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ

1. Цільовий підхід в управлінні
2. Роль та сутність мети в стратегічному управлінні
3. Класифікація цілей
4. Управління за КРІ

Основні терміни до опрацювання. Цільовий підхід та процес встановлення цілей. Процес “управління за цілями” (Management by objectives — “МВО”). Програмно-цільове управління.

Категорія «мета», процес встановлення мети. Категорія “місія підприємства”, управлінська цінність місії, правила формування місії.

Цілі підприємства. Стратегічні цілі і тактичні цілі підприємства. Класифікація цілей за ознаками змісту, формою вираження, спрямованістю, часовими характеристиками, охопленням рівнів управління.

Дерево цілей, основна ідея та правило побудови дерева цілей. Вимоги до побудови дерева цілей.

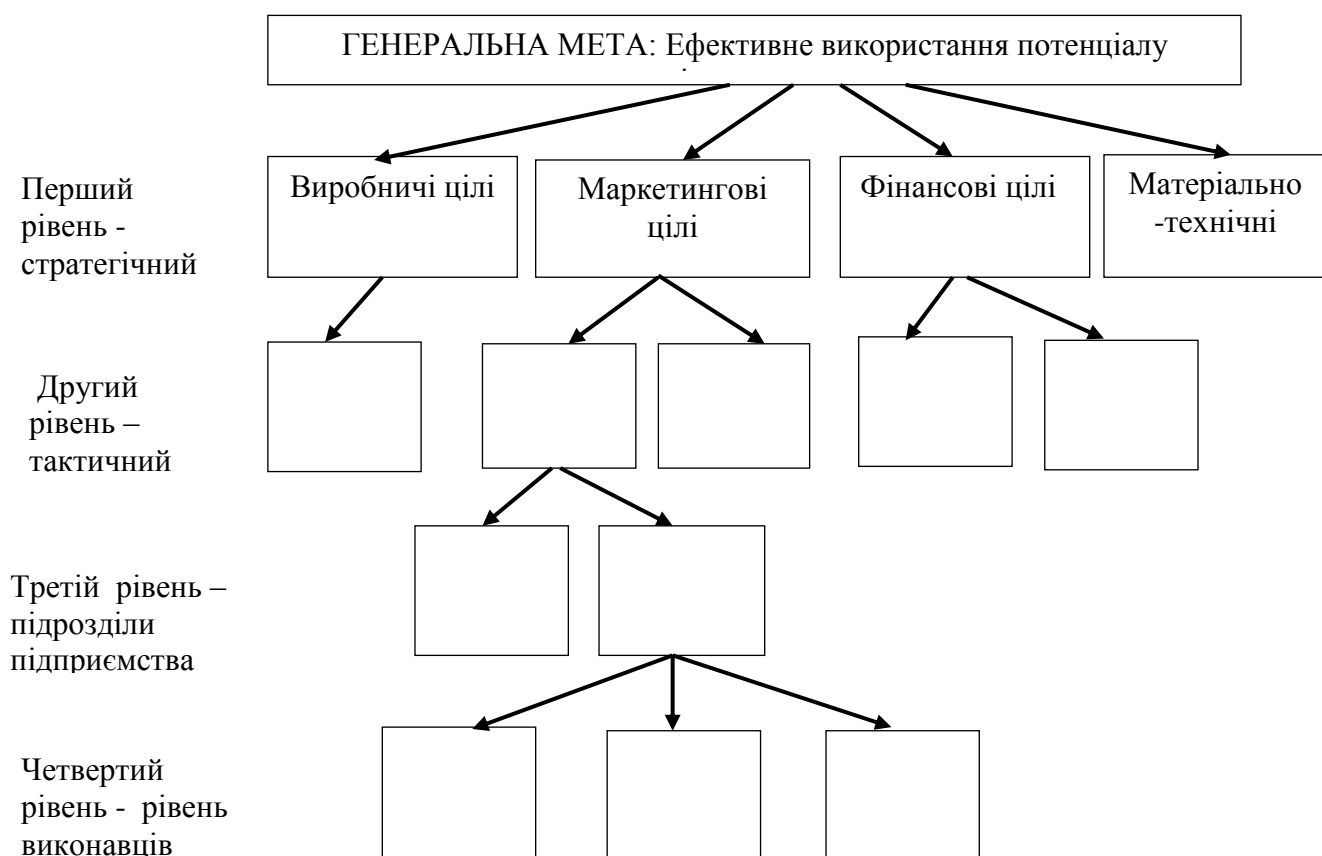
Сутність системи КРІ (Key Performance Indicators - ключових показників ефективності). Види КРІ. Правила і принципи впровадження.

Контрольні запитання і завдання

1. Охарактеризуйте сутність та загальні риси процесу “управління за цілями”.
2. Що таке місія фірми і яке значення вона має у процесі стратегічного управління ? Наведіть приклади місії відомих вам фірм.
3. Сформулюйте місію Чернігівського національного технологічного університету.
4. Побудуйте систему цілей організації (за вибором студента), яка буде мати практичну спрямованість.

Завдання для самостійної роботи

1. Створіть дерево цілей за схемою для підприємства з виробництва меблів. Всі цілі сформулюйте за другим рівнем, цілі маркетингу деталізуйте до 4 рівня. Підприємство має службу маркетингу, до якої входить менеджер з реклами, SEO маркетолог, 2 менеджери з продажу, логіст.



2. Сформууйте КРІ для структурних підрозділів підприємства за такою таблицею

Підрозділ	Стратегічні цілі	КРІ
Фінансова служба		
Бухгалтерія		
Відділ маркетингу		
Відділ продаж		
Служба персоналу		

Література

1. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством [Текст] : навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – 2-е вид., випр. і допов. – К. : ЦНЛ, 2004. – 400 с.
2. Довгань Л. Є. Стратегічне управління [Текст]: навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – 2-ге вид. – К. : ЦУЛ, 2011. – 440 с.
3. Шершньова З. Є. Стратегічне управління [Текст]: підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.

Тема 3. МЕТОДИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ

1. Сутність стратегічного аналізу
2. Складання стратегічного балансу та сутність SWOT-аналізу
3. Матричний аналіз

Основні терміни до опрацювання. Стратегічний аналіз та його мета. Функції стратегічного аналізу. Основні підходи до розуміння середовища організації.

Стратегічний баланс. SWOT-аналіз, PEST-аналіз, SPACE-аналіз. Особливості стратегічного балансу, система сценаріїв.

Використання матриць. Матриці “товар-ринок”, “Мак Дональда”, “Томпсона-Стрікленда”, “ADL”, “BCG”.

Контрольні запитання і завдання

1. Дайте визначення стратегічному аналізу. Що таке аналіз макросередовища ?
2. За якими чинниками розподіляються фактори маркетингового середовища? Наведіть приклади впливу факторів середовища на маркетингову діяльність відомих вам фірм.
3. Охарактеризуйте процес SWOT-аналізу.

4. Що означає термін “маркетингові загрози” та “маркетингові можливості”? Наведіть приклади впливу цих категорій на діяльність українських фірм.

5. Наведіть приклади показників, за якими визначають сильні і слабкі сторони діяльності підприємства.

Завдання для самостійної роботи

1. Розгляньте кейс «Маркетингові проблеми солодкого ринку» та проведіть SWOT-аналіз підприємства.

2. Скориставшись “матрицею Томпсона - Стрікленда” запропонуйте варіанти стратегічних альтернатив для обраного підприємства.

Література

1. Войтків Л. С. Стратегічний аналіз [Текст]: практикум / Л. С. Войтків, Ю. В. Буй, О. Я. Савко. – Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. – 63 с.
2. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз [Текст]: навч. посіб. / П. Л. Гордієнко, Л. Г. Дідковська, Н. В. Яшкіна. – Вид. друге, перероб. і допов. – К. : Алерта, 2008. – 478 с.
3. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі [Текст]: навч. посіб. / К. І. Редченко. – 2-ге вид., допов. – Львів : "Новий світ-2000" , "Альтаір-2002", 2003. – 272 с.

Тема 4. СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЇ ТА СТРАТЕГІЧНИЙ НАБІР

1. Сутність стратегії
2. Стратегічний набір
3. Види стратегій

Основні терміни до опрацювання. Філософська та організаційно-управлінська концепції стратегії.

Сутність стратегії, характеристики стратегії. Основні елементи для розробки стратегії.

Стратегічний набір, основні вимоги до стратегічного набору. Ефективний та досяжний стратегічний набір. Групи стратегій, що входять до стратегічного набору.

Ознаки для класифікації стратегій. Загальні корпоративні стратегії. Ресурсні стратегії. Продуктово-товарні стратегії. Функціональні стратегії. Маркетингова стратегії . Види маркетингових стратегій.

Контрольні запитання і завдання

1. Охарактеризуйте особливості філософської концепції стратегії.

2. Дайте визначення терміну “стратегія” як специфічному управлінському плану дій.

3. Які переваги підприємству забезпечить наявність розробленої стратегії, яка існує як документ, що доведений до співробітників ?

Завдання для самостійної роботи

1. Сформуйте перелік взаємопов’язаних стратегій, що будуть складати “стратегічний набір” для ПАТ “Приватбанк”.

Література

1. Березін, О. В. Стратегія підприємства [Текст]: навчальний посібник / О. Березін, М. Безпарточний. - К. : Ліра-К, 2010. - 221 с.
2. Ковтун О. І. Стратегія підприємства [Текст]: підручник / Олег Ковтун. - Львів : Новий Світ-2000, 2009. – 675 с.
3. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми [Текст]: монографія / Н. В. Куденко. – К.: КНЕУ, 2002. – 245 с. Розділ 1.

Тема 5. СТРАТЕГІЧНІ ПЛАНИ ТА ПРОГРАМИ

1. Процес формування стратегій
2. Структура стратегічного плану

Основні терміни до опрацювання. Основні методи формування стратегій. Одноосібний підхід, підхід побудований на делегуванні, підхід побудований на співробітництві, підхід побудований на конкуренції.

Моделі розробки стратегії: планова, підприємницька, навчання на досвіді.

Сутність та характеристики стратегічного плану. Зміст і структура стратегічного плану. Основні розділи стратегічного плану. Функціональний, часовий, ресурсний та виконавчий “зріз” стратегічного плану.

Моделювання процесів реалізації стратегії. Бізнес-план – сутність та необхідність розробки в умовах ринкового господарювання.

Контрольні запитання і завдання

1.Що таке “підхід побудований на конкуренції” при формуванні стратегії? Які аспекти необхідно досліджувати при розробці стратегії?

2. Дайте характеристики основних критеріїв, яким має відповідати стратегічний план.

3. Які основні розділи ви рекомендували включити в стратегічний план мережі роздрібних магазинів ? Запропонуйте загальну структуру плану.

Завдання для самостійної роботи

1. Підготуйте реферат на тему: «Процес формування та реалізації стратегічного плану».

2. Сформууйте заходи плану маркетингу в табличній формі на 2020 рік для ПАТ “Чернігівський молокозавод”. Використайте часовий, ресурсний та виконавчий зріз плану. Бюджет маркетингу – 10 млн. грн. Підприємство має службу маркетингу, до якої входить відділ закупки, відділ реклами та PR, відділ збуту та логістики.

Література

1. Березін, О. В. Стратегія підприємства [Текст]: навчальний посібник / О. Березін, М. Безпарточний. - К.: Ліра-К, 2010. - 221 с.
2. Ковтун О. І. Стратегія підприємства [Текст]: підручник / О. Ковтун. - Львів: Новий Світ-2000, 2009. – 675 с.
3. Чухрай Н. І. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства [Текст]: підручник / Н. І. Чухрай, О. П. Просович. - Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2015.- 500 с.
4. Хомяков В. І. Управління потенціалом підприємства [Текст]: навчальний посібник для вищих навч. закладів / В Хомяков, І. Бакум. - К.: Кондор, 2009, 2007. - 399 с.

Тема 6. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1. Сутність організаційного забезпечення стратегічного управління
2. Впровадження організаційного забезпечення стратегічного типу
3. Система стратегічного управління
4. Учасники процесу стратегічних змін

Основні терміни до опрацювання. Організаційне забезпечення стратегічного управління і внесення змін до організаційних структур управління (ОСУ). Організаційні відносини. Об’єкт організаційного забезпечення стратегічного управління. Класичні ОСУ.

Формування ОСУ стратегічного типу. Системи управління в умовах стабільного зовнішнього оточення. Системи управління в умовах динамічного зовнішнього оточення. Системи управління в умовах кризової ситуації. Адхократичні організаційні системи управління, матричні ОСУ, проектні ОСУ, дивізіональні ОСУ, мережеві ОСУ, стратегічні бізнес-центри.

Система стратегічного управління. Вплив структури та культури організації на ефективне функціонування системи стратегічного управління.

Технології управління змінами на підприємстві. Основні групи стейкхолдерів.

Контрольні запитання і завдання

1. Що таке організаційне забезпечення стратегічного управління? Яка основна мета організаційного забезпечення стратегічного управління на підприємстві?

2. У чому полягають основні відмінності між класичними та стратегічними організаційними системами управління?

3. Дайте характеристику адхократичній, матричній та проектній організаційним структурам управління. Наведіть приклади їх застосування українськими підприємствами.

4. Як стратегічні зміни можуть впливати на інтереси стейкхолдерів? Які відомі приклади співпраці з стейкхолдерами ви можете навести?

Завдання для самостійної (індивідуальної) роботи

1. Підготуйте реферат на тему: «Роль стейкхолдерів в процесі стратегічних змін на підприємстві».

Література

1. Войтків Л. С. Стратегічний аналіз [Текст]: практикум / Л. С. Войтків, Ю. В. Буй, О. Я. Савко. – Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. – 63 с.
2. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз [Текст]: навч. посіб. / П. Л. Гордієнко, Л. Г. Дідковська, Н. В. Яшкіна. – Вид. друге, перероб. і допов. – К. : Алерта, 2008. – 478 с.
3. Дикань В.Л. Стратегічне управління [Текст]: навч. посібник / В. Л. Дикань. - К.: Центр учбової літератури, 2013. — 272 с.

Тема 7. ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

1. Сутність стратегічної інформації
2. Інформаційна система стратегічного управління

Основні терміни до опрацювання. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління. Процедури збору, передачі, перетворення та забезпечення користування інформацією. Сканування середовища, моніторинг середовища, прогнозування середовища. Формалізований та стихійний канал забезпечення інформацією.

Фінансово-економічні та соціально-психологічні аспекти процесів стратегічного управління.

Сутність стратегічної інформації. База стратегічних даних. Стратегічний моніторинг. Інформаційні системи у стратегічному управлінні. Стратегічний обік. Стратегічний контроль.

Контрольні запитання і завдання

1. Що собою представляє стратегічна інформація. Які має характерні відмінності ?
2. Охарактеризуйте методи, що застосовуються для сканування і моніторингу зовнішнього середовища.
3. Дайте визначення терміну “база стратегічних даних”. Які підсистеми доцільно включити у базу стратегічних даних ?

Завдання для самостійної роботи

1. Користуючись статистичними даними заповніть таблицю

Грошові витрати та заощадження населення	2017	2018	2019	2020
Купівля товарів і послуг				
Заощадження у банківських вкладах				
Інші витрати				

Література

1. Твердохліб М. Г. Інформаційне забезпечення менеджменту: [Текст]: навч. посібник. — Вид. 2-ге, доп. та перероб. — К.: КНЕУ, 2002. — 224 с.
2. Маркетинг [Текст]: підручник / В. Руделіус, О. М. Азарян, Н. О. Бабенко [та ін.]; ред.-упор. О. І. Сидоренко, Л. С. Макарова. — 3-тє вид. — К.: Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент освіти в Україні», 2008. — 648 с

Тема 8. СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛЬ

1. Контроль за впровадженням стратегії
2. Показники оцінки стратегічних змін

Основні терміни до опрацювання. Процес стратегічного контролю. Три типи контролю. Основні функції стратегічного контролю.

Основні напрями оцінки стратегічних змін. Критерії оцінки стратегії. Методи оцінки стратегії. Перелік факторів, які впливають на вибір стратегії, та їх оцінка.

Процес вибору стратегії розвитку підприємства. Концепції інкременталізму та еквіфінальності. Особливості вибору стратегії для малих та середніх підприємств.

Критерії ефективності стратегій. Показники ефективності діючої стратегії.

Контрольні запитання і завдання

1. У чому сутність стратегічного контролю ?
2. Охарактеризуйте основні критерії оцінки стратегії.
3. Наведіть найважливіші фінансові показники для оцінки стратегії.

Завдання для самостійної роботи

1. Підготуйте реферат на тему: «Комплексні методи оцінки ефективності стратегії».
2. Дайте характеристику бенчмаркінгу. Наведіть приклади застосування такої методики на ринку України.

Література

1. Гевко О. Б. Стратегічне управління: [Текст]: навч. посібник для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент» / Гевко О.Б., Шведа Н.М. – Тернопіль, ФОП Паляниця В. – 2016. – 225 с.
2. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник [Текст] / В. О. Василенко, Т.І. Ткаченко [Вид. 2-ге, виправл. і доп.] За ред. Василенка В.- К.: ЦУЛ, 2004. – 400 с.
3. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг [Текст]: навч. посібник / Наталія Володимирівна Куденко. - 2-ге вид., без змін. - К.:КНЕУ, 2006.- 151с.
4. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга [Текст] / М. Мак-Дональд.; пер с англ. - С.-Пб.: Питер, 2000. – 320 с.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Що таке стратегічне бачення

- а) це система цілей підприємства;
- б) це вивчення умов в яких функціонує підприємство;
- в) це зрозумілий опис привабливого стану підприємства у майбутньому.

2. Визначення місії, цілей та стратегії розвитку, розробка системи планів та розробка заходів для забезпечення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі

- а) це основна ідея стратегічного управління;
- б) це мета стратегічного управління;
- в) це етапи стратегічного управління.

3. Що таке цільовий підхід в управлінні підприємством

- а) випереджальна ідея, яка є можливою для здійснення;
- б) відображення способів здійснення діяльності та сильних сторін підприємства;
- в) система методів та методичних прийомів, що забезпечують постійну орієнтацію на кінцевий результат.

4. Управління за цілями (management by objectives) передбачає

- а) врахування та забезпечення різних цілей підприємства;
- б) формування цілей в межах обов'язків менеджерів;
- в) узгодження цілей і завдань різного рівня;
- г) все вище згадане.

5. В чому полягає управлінська цінність формування місії

- а) у погодженні потоку ресурсів, що допомагає отримувати заплановані результати;
- б) у дослідженні потреб споживачів та налагодженні зв'язків з партнерами;
- в) у визначенні довгострокової орієнтації підприємства та основних рішень щодо реалізації «стратегічного бачення»

6. Стратегічні цілі підприємства це

- а) ті, що пов'язані з окремими етапами досягнення головних цілей;
- б) ті, що пов'язані з загальними напрямками діяльності, конкурентним становищем, інвестиціями;
- в) ті, що розділяються за формою вираження.

7. Основна ідея побудови «дерева цілей»

- а) описати у формальному вигляді орієнтири;
- б) відображати способи досягнення цілей;
- в) декомпозиція;
- г) все вищезгадане.

8. Метою стратегічного аналізу є

- а) змістовний формальний опис об'єкта дослідження, визначення особливостей та можливих напрямів розвитку;
- б) створення системної моделі об'єкта та його оточення;
- в) визначення місця стратегії в системі планів підприємства;
- г) все вище згадане.

9. Що таке PEST-аналіз

- а) аналіз сильних і слабких сторін діяльності підприємства;
- б) аналіз факторів зовнішнього середовища, які впливають на стратегію підприємства;
- в) аналіз конкурентоспроможності продукції підприємства.

10. Для аналізу сильних і слабких сторін бізнесу застосовують наступні 5 підрозділів

- а) маркетинг, виробництво, фінанси, організація, кадри;
- б) загальні витрати, технологія, прибутковість, рентабельність, капіталізація;
- в) споживачі, конкуренти, постачальники, посередники, громадськість.

11. Маркетингові загрози це

- а) показники, що характеризують конкурентну уразливість фірми;
- б) слабкі сторони діяльності фірми;
- в) несприятливі тенденції розвитку, що можуть негативно вплинути на ринкові позиції фірми;
- г) дії уряду країни та конкурентів.

12. Що передбачає філософська концепція стратегії

- а) визначення основних напрямів діяльності, визначення перспективних потреб у ресурсах;

- б) позицію фірми, процес мислення управлінців, інтегровану частину менеджменту;
- в) конкурентні дії, методи здійснення стратегій, конкретні заходи.

13. Основними вимогами до стратегічного набору є

- а) дослідження вимог ринку та виявлення потреб споживачів;
- б) налагодження зв'язків з партнерами та громадськістю;
- в) ієрархічний характер стратегій та баланс рівноваги між прибутковими та витратними стратегіями;
- г) все вище згадане;

14. Функціональні стратегії підприємства

- а) визначають стратегічні дії функціональних підсистем підприємства, які забезпечують досягнення поставлених цілей;
- б) мають втілення в системі рішень, який продукт і на якому ринку слід пропонувати підприємству;
- в) узагальнюють модель дій підприємства, яка визначає координацію та розподіл ресурсів між окремими сферами (напрямами);
- г) визначають загальний напрям розвитку та конкурентну поведінку;

15. Визначення потреб споживачів, концепції ефективного товару, досягнення лояльності споживачів та збільшення продаж це стратегічні цілі

- а) маркетингової стратегії;
- б) виробничої стратегії;
- в) стратегії управління персоналом.

16. Підприємницька модель розробки стратегій це

- а) розробка із максимальним врахуванням стану зовнішнього середовища;
- б) розробка із застосуванням неформальних методів побудови;
- в) розробка в плановому режимі із залученням відповідних фахівців.

17. Що таке “функціональний зріз” стратегічного плану

- а) визначення потреб та можливостей забезпечення окремими видами ресурсів;
- б) визначення кола виконавців, що залучені до реалізації плану;
- в) визначення напрямів розвитку функціональних підсистем підприємства.

18. Якщо інформація для прийняття стратегічних рішень надходить по телефону, під час переговорів або від персоналу то це

- а) формалізований канал;
- б) стихійний канал;
- в) особистий канал.

19. Адхократична організаційна система управління це

- а) та яка органічно поєднує цільову орієнтацію і збереження чітко виражених функцій шлях подвійного підпорядкування цільових груп і відповідних управлінських ланок;
- б) та яка постійно змінюється під впливом середовища, використовує методи командної праці, вимагає універсальних знань і навичок;
- в) та яка створена шляхом делегування повноважень за певними ознаками (товарами, регіонами, споживачами).
- г) все вище згадане.

20. Як існують типи контролю за впровадженням стратегії

- а) стратегічний, тактичний, операційний;
- б) організаційний, контроль реалізації стратегій;
- в) інформаційний, виробничий, контроль за розвитком.

СИТУАЦІЙНІ ВПРАВИ

Кейс “МАРКЕТИНГОВІ ПРОБЛЕМИ СОЛОДКОГО РИНКУ”

“ Ми повинні знайти спосіб збільшення обсягів продажу ” – промовив начальник відділу маркетингу фірми “Стріла” на черговому засіданні керівників підприємства, - “але це завдання не з легких. Особливо, якщо врахувати ситуацію на ринку кондитерських виробів України. Загострення конкуренції на внутрішньому ринку, в першу чергу з боку великих підприємств-лідерів – концернів “ROSHEN”, “А.В.К.”, “Конті”, “Бісквіт-Шоколад”, “Світоч” – які мають потужне просування на національних телеканалах, забезпечують присутність у провідних торговельних мережах і організують безперервні акції зі стимулювання збуту для своїх брендів. Тож давайте поміркуємо, що ми в змозі зробити для збільшення обсягів продажу”.

Від вирішення проблеми збільшення обсягів продажу компанії “Стріла” залежить не лише покращення фінансового стану підприємства, але й майбутнє кар’єри співробітників відділу маркетингу і майбутнє колективу в цілому.

Підприємство АТ “Чернігівська кондитерська фабрика “Стріла”

Чернігівська кондитерська фабрика “Стріла” є підприємством колективної форми власності, яке займається виробництвом та реалізацією різних видів кондитерських виробів. Основні види продукції: карамель, цукерки глазуровані, вироби з борошна (печиво, вафлі), цукерки неглазуровані, драже та інші. Обсяги виробництва складають близько 3 тис. тон, при загальній потужності виробництва 12 тис. тон кондитерських виробів на рік, коефіцієнт використання виробничих потужностей складає 25 %.

Підприємство систематично намагається впроваджувати у виробництво нові види продукції. На даний час з конвеєрів підприємства сходять понад 200 найменувань солодкої продукції. У 2015 році, незважаючи на несприятливі ринкові тенденції, було освоєно виробництво нових кондитерських виробів.

Динаміка основних показників діяльності кондитерської фабрики “Стріла”

Динаміка основних показників діяльності кондитерської фабрики “Стріла”

Показники	Період			
	2014	2015	2016	2017
Виручка від реалізації, тис. грн..	27933,9	29357	36848	46203
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	24645	26284	32981	41142
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	20825	22037	26581	34577
Чистий прибуток, тис. грн.	813,3	596,3	1236	598

Залишкова вартість основних фондів, тис. грн..	2725,1	6971,4	32550	31655
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу (осіб)	406	361	392	381

До складу основного виробництва входять такі цехи: цукерковий, карамельний, цех по виготовленню роздрібних сортів цукерок, бісквітний та допоміжні служби: транспортна, тарна, дільниця головного механіка та енергетична служба.

На даний час «роздрібний» цех працює в одну зміну, цукерковий - у три, карамельний тільки за умови наявності замовлення.

До 2014 року значну частину продукції (50-60%) підприємство відправляло на експорт, але ускладнення митно-торгівельних відносин з Росією призвело до зниження обсягів експорту на 30 %. На сьогоднішній день за межами України реалізується близько 30-35 % продукції.

Продаж цукерок глазуrowаних переважно здійснюється на місцевому ринку (67 %), продаж в інших регіонах та за межами України незначний.

Продаж інших асортиментних груп здійснюється тільки на національному ринку і найбільша частка збуту припадає на місцевий ринок.

У 2018-2019 роках підприємство планує виконати ряд заходів, направлених на оновлення та модернізацію виробничого обладнання, вдосконалення технології, поповнення обігових коштів та накопичення власних оборотних коштів.

Конкурентна ситуація

Українська кондитерська промисловість - це 28 великих підприємств і об'єднань, близько 600 заводів продтоварів та хлібокомбінатів, велика кількість маленьких фірм і організацій, які виробляють кондитерські вироби. Загалом на сьогоднішній день на кондитерському ринку України працюють близько 1000 підприємств – від фабрики ім. Карла Маркса, що належить концерну ROSHEN і здатна виробляти 60 тис. тон. солодоців на рік до дрібних приватних підприємств, які спеціалізуються на тортах “на замовлення”.

Близько 70% ринку і три чверті експорту, контролюють дев'ять найбільших компаній — “Рошен”, “АВК”, “Конті”, “Бісквіт-Шоколад” (м. Харків), “Житомирські ласощі”, “Крафт Фудз Україна”, “Полтава-кондитер”, “Світ ласощів” і “Світоч”.

У 2016-2017 роках ринок кондитерських виробів характеризувався такими тенденціями:

- зменшення обсягів виробництва на 7,7 % у натуральних показниках;
- збільшення цін на продукцію;
- зміщення споживчих переваг в бік низького цінового сегменту;
- загострення конкуренції між виробниками та торговцями.

Місткість вітчизняного кондитерського ринку складає 710 тис. тон. - виробництво близько 1 млн. тон, експорт 360 тис. тон, імпорт 44 тис. тон.

Частки основних учасників ринку в різних сегментах представлені на рис. 1

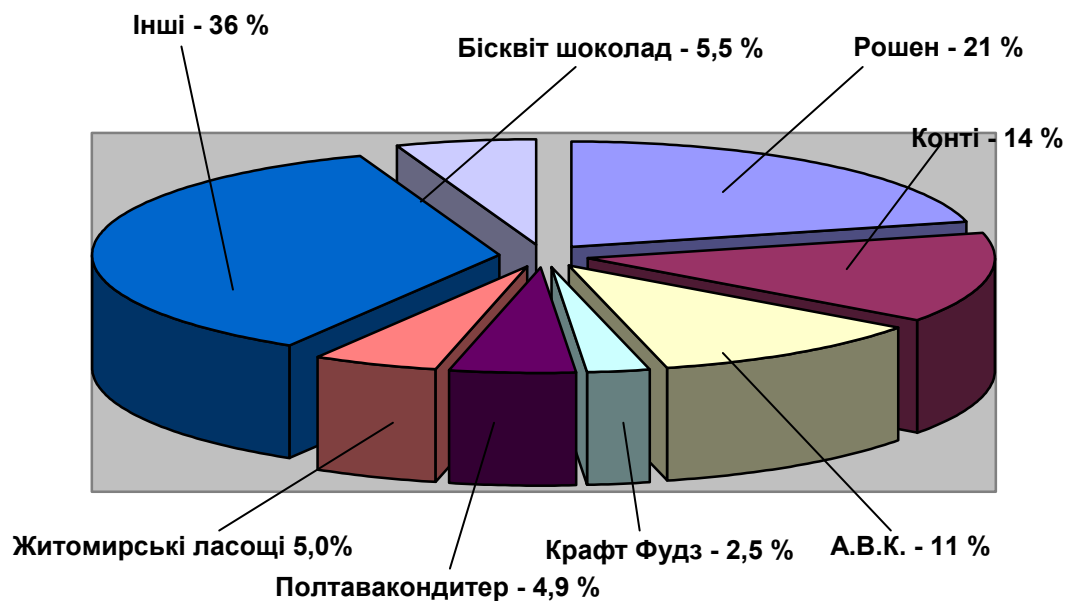


Рисунок 1.1 - Конкурентні позиції на сегменті шоколаду та шоколадних виробів у 2017 році, %

АТ «Чернігівська кондитерська фабрика «Стріла» належить до підприємств з слабкою позицією (ринкова частка менше 1 % у межах національного ринку).

Певні проблеми зі збутом звичайної карамелі та насичення ринку змусили виробників шукати нові ніші й зосередитися на вузькому асортименті. Раніше всі гравці «великої дев'ятки», за винятком «Nestle» і «Крафт Фудз Україна», були націлені на виробництво максимально широкого спектру кондитерських виробів. У попередні роки, на хвилі зростання ринку така стратегія була цілком виправданою. Але у 2017 році виробникам довелося оптимізувати асортимент, оскільки багато позицій виявилися дорогими для споживачів.

Український ринок пройшов стадію активного розвитку та знаходиться на етапі жорсткої конкурентної боротьби.

На думку операторів ринку, за результатами 2018 року очікується поживлення попиту, прогнозні значення ринку представлені на рис. 1.2.

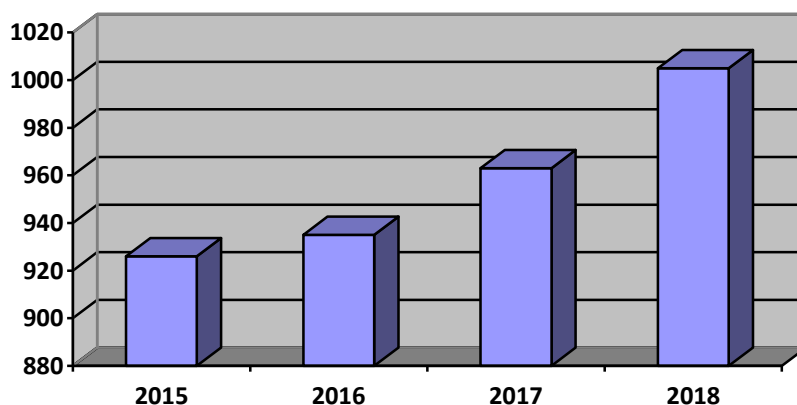


Рисунок 1.2 - Тенденції та прогнозні значення ринку кондитерських виробів України

Маркетингова діяльність ПАТ “Стріла”

Основною конкурентною перевагою підприємства до недавнього часу були ціни. Але коливання цін на цукор та какао-боби часто призводять до зменшення важливості даного виду переваг.

“ Я представив вам ситуацію на ринку. Тепер давайте поміркуємо, що ми можемо зробити. “ – сказав начальник відділу маркетингу, поглянувши на проект плану маркетингових заходів на поточний рік.

Маркетингова діяльність на фабриці протягом останніх років характеризувалась наступними чинниками. Територіальний розподіл поєднується з досить хаотичним використанням вільного ринку, існує недостатня увага до певних груп покупців, підприємство не має дилерів, їх пошук ведеться безсистемно: хто звернувся - той і дилер.

Маркетингова служба досить довгий час виконувала обмежені функції - організовувала продаж та проводила пошук нових клієнтів, створювала та розповсюджувала прайс-листи, а також розміщувала окремі рекламні звернення.

Маркетингова інформація збирається частково, різними підрозділами і в основному для власних потреб, рух інформації, як знизу в гору, так і навпаки, є досить повільним, що впливає на прийняття управлінських рішень. Дані проблеми частково обумовлювалися відсутністю кваліфікованих кадрів у галузі маркетингу, лише у 2014 році підприємство почало розширювати маркетингову службу та набирати молодих спеціалістів.

Маркетингова команда впродовж тривалого часу брала участь у численних виставках, ярмарках щоб спостерігати за змінами ринку та конкурентами.

У своїй діяльності підприємство також використовує наступні носії реклами: друкована реклама (календарі, буклети, рекламні плакати), зовнішню рекламу (автомобілі), POS-матеріали та фірмові полицки у місцях продажу. Час від часу застосовуються друковані ЗМІ та радіо (для інформування про окремі акції, відкриття магазинів чи представництв).

Основна проблема полягає у тому, щоб організувати роботу відділу маркетингу таким чином, аби це дійсно призвело до зростання продаж.

Питання для обговорення

1. Проведіть SWOT-аналіз для фабрики “Стріла”.
2. Охарактеризуйте конкурентну позицію підприємства на українському ринку.
3. У чому полягає основна маркетингова проблема фабрики “Стріла”.
4. Який вид маркетингової стратегії слід запропонувати для підприємства.
5. Визначте, які заходи слід включити у маркетингову програму фабрики “Стріла” та запропонуйте формат маркетингового плану.