

Волинський національний університет імені Лесі Українки  
Факультет економіки та управління  
Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

**Костянтин Павлов**  
**Тетяна Сак**  
**Ігор Чуліпа**

**СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ,  
ТОРГОВЕЛЬНИХ ТА БІРЖОВИХ СТРУКТУР**

Методичні рекомендації для самостійної роботи

Електронне видання

Луцьк  
2023

УДК 658:33  
П-84

Рекомендовано до друку науково-методичною радою Волинського національного університету імені Лесі Українки (протокол № від 2023 р. ).

**Рецензент: Рейкін В.С.** – д.е.н., професор кафедри менеджменту та адміністрування, ВНУ імені Лесі Українки.

**Павлов Костянтин Володимирович, Сак Тетяна Василівна, Чуліпа Ігор Дмитрович.**

**П-84 Стратегія розвитку підприємницьких, торговельних та біржових структур**  
[Електронне видання]: методичні рекомендації для самостійної роботи.  
Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2023. 27 с.

Анотація: видання містить план та завдання для організації самостійної роботи з освітнього компоненту «Стратегія розвитку підприємницьких, торговельних та біржових структур», тематики рефератів, список рекомендованої літератури.

Рекомендовано здобувачам освіти галузі знань 07 Управління та адміністрування, спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля» освітньо-професійної програми «Економіка підприємства» денної та заочної форм навчання освітнього рівня «магістр».

**УДК 658:33**

© Павлов К.В., Сак Т. В., Чуліпа І.Д., 2023  
©Волинський національний університет  
імені Лесі Українки, 2023

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
1. ЗАВДАННЯ ТА ЗМІСТ ОСВІТНЬОГО КОМПОНЕНТУ	5
2. ПРОГРАМА ОСВІТНЬОГО КОМПОНЕНТУ «СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ, ТОРГОВЕЛЬНИХ ТА БІРЖОВИХ СТРУКТУР»	6
3. ПЛАН САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ	8
4. ТЕМИ РЕФЕРАТІВ	10
5. ЗАВДАННЯ ТА МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ	11
6. ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ	21
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	24

## ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації економіки формуються нові вимоги до підприємства. Вони обумовлюються наявністю жорсткої конкуренції та необхідністю гнучко реагувати на неоднозначні зміни ситуації на ринках і в галузях діяльності підприємств. При цьому успіх підприємства залежатиме від здатності адаптуватися до змін у середовищі та їх діяльності: передбачати і змінювати структуру бізнесу, розробляти і впроваджувати у виробництво нові види продукції, правильно визначати напрямки інвестицій за різними видами діяльності, тобто виробляти стратегію довгострокового виживання.

Одним з важливих завдань підготовки магістрів спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля, освітньо-професійної програми «Економіка підприємства» є сприяння формування у здобувачів освіти глибоких теоретичних знань і первинних навичок стратегічного аналізу підприємства, пошук шляхів підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання через обґрунтування дієвої системи стратегій.

Навчальним планом передбачено самостійну роботу з освітнього компоненту «Стратегія розвитку підприємницьких, торговельних та біржових структур».

*Мета самостійної роботи* – формування у студентів здатності самостійно мислити; оволодіти базовими поняттями, методикою стратегічного аналізу на такому рівні, щоб після закінчення навчання можна було на високому професійному рівні проводити аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства з орієнтацією на довгострокову перспективу, приймати зважені стратегічні рішення, спрямованих на посилення позицій підприємства у ринковому середовищі.

Самостійна робота студентів з даного курсу *включає*: опрацювання лекційного матеріалу, самостійне вивчення окремих питань, підготовка до практичних занять.

Опрацювання лекційного матеріалу починається з докладного розбору конспекту лекції. На цьому етапі слід розібратися в суті кожного питання і положення. Далі, для більш поглибленого розбору, потрібно використовувати як основну, так і додаткову літературу. Якщо виникають питання, слід звертатися за консультацією до викладача. Під час підготовки до практичних занять необхідно ознайомитися з графіком самостійної роботи.

Контроль оволодіння самостійною роботою проводиться шляхом опитування на практичних заняттях, написанням контрольних робіт, експрес-опитуванням на лекціях, захисту індивідуальних завдань, тестуванням.

## 1. ЗАВДАННЯ ТА ЗМІСТ ОСВІТНЬОГО КОМПОНЕНТУ

Предметом вивчення освітнього компонента «Стратегія розвитку підприємницьких, торговельних та біржових структур» є методологія формування стратегій підприємства.

Метою освітнього компонента «Стратегія розвитку підприємницьких, торговельних та біржових структур» є формування у майбутніх спеціалістів основних компетентностей, здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу, здатність застосовувати отримані знання в практичних ситуаціях, діяти відповідально та свідомо, обирати та використовувати відповідні методи, інструментарій для обґрунтування рішень щодо створення, функціонування підприємницьких структур, здійснювати діяльність у взаємодії суб'єктів ринкових відносин, можливість та вміння займатися бізнес-плануванням, оцінюванням кон'юнктури ринків і результатів діяльності у сфері підприємництва, торгівлі та біржової практики з урахуванням усіх можливих ризиків.

Результати навчання (компетентності).

Інтегральна компетентність (ІК)

Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у галузі підприємництва, торгівлі та біржової діяльності або в процесі навчання, проведення досліджень та/або здійснення інновацій, що характеризуються невизначеністю умов і вимог.

Загальні компетенції

ЗК 1. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК 2. Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми.

ЗК 5. Визначеність і наполегливість щодо поставлених завдань і взятих обов'язків.

Фахові компетенції

ФК 1. Здатність розробляти та реалізовувати стратегію розвитку підприємницьких, торговельних та/або біржових структур.

ФК 4. Здатність до вирішення проблемних питань і прийняття управлінських рішень у професійній діяльності. ФК 12. Здатність проводити бізнес-діагностику пріоритетних напрямків організації та ведення підприємницької діяльності.

Програмні результати навчання

ПРН 1. Вміти адаптуватися та проявляти ініціативу і самостійність в ситуаціях, які виникають в професійній діяльності.

ПРН 2. Визначати, аналізувати проблеми підприємництва, торгівлі і біржової діяльності та розробляти заходи щодо їх вирішення.

ПРН 5. Вміти професійно, в повному обсязі й з творчою самореалізацією виконувати поставлені завдання у сфері підприємництва, торгівлі та/або біржової діяльності.

ПРН 7. Визначати та впроваджувати стратегічні плани розвитку суб'єктів господарювання у сфері підприємництва, торгівлі та/або біржової діяльності.

ПРН 10. Вміти вирішувати проблемні питання, що виникають в діяльності

підприємницьких, торговельних та/або біржових структур за умов невизначеності та ризиків.

ПРН 14. Моделювати і прогнозувати процеси розвитку підприємницьких, торговельних та/або біржових структур з використанням економіко-математичного інструментарію та інформаційних технологій

## **2. ПРОГРАМА ОСВІТНЬОГО КОМПОНЕНТУ «СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ, ТОРГОВЕЛЬНИХ ТА БІРЖОВИХ СТРУКТУР»**

### **Тема 1. Стратегія підприємства: поняття, еволюція концепції**

Завдання підприємства як відкритої системи у ринкових умовах. Еволюція поняття стратегії. Визначення стратегії як економічної категорії. Етапи розвитку підприємства у межах стратегічної моделі. Класифікація стратегій. Підходи до опрацювання стратегії. Принципи формування стратегічної моделі. Особливості стратегічних управлінських рішень, що покладаються в основу опрацювання моделі стратегії та її практичної реалізації.

### **Тема 2. Стратегічний контекст підприємства**

Аспекти стратегічного контексту підприємства. Ознаки, зміст та перелік типових стратегічних рішень. Поняття стратегічної бізнес-одиниці. Складові "стратегічного набору" підприємства та їх взаємозв'язок. Форми і процедури відображення стратегічного аспекту діяльності підприємства. Загальні принципи формування стратегії підприємства.

### **Тема 3. Оцінювання зовнішнього середовища підприємства**

Поняття зовнішнього середовища. Чинники, що визначають складність зовнішнього середовища. Характеристика чинників мікросередовища. Характеристика чинників макросередовища. Найбільш поширені моделі зовнішнього середовища економічної системи. Етапи проведення аналізу зовнішнього середовища. Схема аналізу зовнішнього середовища. Моніторинг зовнішнього середовища. Методика оцінки зовнішнього середовища.

### **Тема 4. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства**

Гарвардська модель аналізу стратегічного потенціалу підприємства. Класифікація внутрішньовиробничих резервів підприємства. Принципи діагностики стану підприємства у конкурентному середовищі. Функціональний аналіз внутрішнього середовища підприємства, його сутність і значення. Використання методологічних концепцій функціонального аналізу. Основні показники і методи, використовувані для оцінки сильних і слабких сторін підприємства. Визначення ключових факторів успіху фірми (компанії) і побудова матриці SWOT.

### **Тема 5. Стратегія диверсифікації діяльності підприємства**

Поняття терміну "диверсифікації". Форми диверсифікації. Диверсифікація

як інструмент використання переваг підприємства. Диверсифікація як організаційно-економічний чинник зростання ефективності виробництва. Сутність стратегії диверсифікації. Основні чинники, що зумовлюють вибір стратегії диверсифікації. Різновиди стратегії диверсифікації. Аналіз рівня диверсифікації підприємства, його показники (за Р.Румельтом). Вимір диверсифікації (сутнісний та просторовий), їх характеристика.

### **Тема 6. Альтернативність у стратегічному виборі**

Результати діагностики як основа визначення можливих стратегій розвитку підприємства. Методичні підходи щодо формування стратегічних альтернатив розвитку підприємства. Стратегічні альтернативи. Ранжування стратегічних проблем підприємства. Сутність поняття “портфель”. Способи утворення портфелів. Критерії оцінки обраної стратегії.

### **Тема 7. Загальна характеристика функціональних стратегій**

Сутність та призначення функціональних стратегій. Місце функціональних стратегій в системі стратегічного планування на підприємстві. Організація розробки функціональних стратегій. Типи функціональних стратегій і їхня загальна характеристика (маркетингу, НДДКР, виробництва, персоналу, фінансів, якості й ін.).

### **Тема 8 Стратегічні аспекти у функціональних сферах діяльності підприємства**

Маркетингова стратегія. Виробнича стратегія. Стратегія фінансування, її значення. Стратегія управління персоналом. Стратегія матеріально-технічного забезпечення. Стратегія управління інноваційними проектами. Стратегії розвитку загального управління.

### **Тема 9. Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління в Україні**

Провідна ідея концепції стратегічного управління у XXI ст. Чинники, що зумовлюють новий зміст концепції стратегічного управління. Основні сучасні напрями та принципи сучасного стратегічного управління. Становлення механізму стратегічного управління на підприємствах України. Проблеми стратегічного управління. Переваги стратегічного управління. Функції вищого керівництва при опрацюванні моделі стратегічної поведінки підприємства на ринку.

### 3. ПЛАН САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

№ з/п	Тема	Форми контролю та звітності
1	2	5
1	<p><b>Стратегія підприємства: поняття, еволюція концепції</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Поняття про тактику підприємства, програми, правила і процедури.</li> <li>- Значення слова „стратегія”.</li> <li>- Основні визначення стратегії підприємства в економічній літературі.</li> <li>- Схема формування стратегічного плану з І. Ансоффом (ознайомитись).</li> <li>- Функції і завдання вищого керівництва на підприємстві щодо організації розробки стратегії.</li> </ul>	<p>Складання конспекту</p> <p>Виконання домашнього завдання</p> <p>Підготовка рефератів</p>
2	<p><b>Стратегічний контекст підприємства</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Що повинно зробити вище керівництво на підприємстві при переході колективу до переважно підприємницької поведінки?</li> <li>- Поняття і оцінка рівня ділових здібностей та організаційної культури персоналу на підприємстві.</li> </ul>	<p>Складання конспекту</p> <p>Виконання домашнього завдання</p> <p>Підготовка рефератів</p>
3	<p><b>Оцінювання зовнішнього середовища підприємства</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Розвиток теоретичних уявлень про конкуренцію.</li> <li>- Загальні стратегії у галузі за М. Портером.</li> <li>- Характеристика матриці альтернативних конкурентних стратегій.</li> <li>- Критерії сегментації споживчих і промислових товарів на ринку.</li> </ul>	<p>Складання конспекту</p> <p>Виконання домашнього завдання</p> <p>Підготовка рефератів</p>
4	<p><b>Аналіз стратегічного потенціалу підприємства</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Освоїти методику аналізу, сформуванати навички діагностики і прогнозування внутрішнього середовища підприємства.</li> <li>- Засвоїти приведений приклад декомпозиції цілей і функцій при функціонально-цільовому аналізі.</li> <li>- Традиційні методи економічних досліджень на підприємстві.</li> </ul>	<p>Складання конспекту</p> <p>Виконання домашнього завдання</p> <p>Перевірка розрахункових завдань</p> <p>Підготовка рефератів</p>



	– Матриця Дж. Вільсона.	
5	<b>Стратегія диверсифікації діяльності підприємства</b> – Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції. – Рівні конкурентоспроможності підприємства. – Методи визначення конкурентоспроможності підприємства. – Етапи формування конкурентної стратегії.	Складання конспекту Виконання домашнього завдання Підготовка рефератів
6	<b>Альтернативність у стратегічному виборі</b> – Використання матриці БКГ для потреб портфельного аналізу. – Організація застосування матриці Мак-Кінсі у стратегічному аналізі. – Використання матриці АДЛ для потреб портфельного аналізу.	Складання конспекту Виконання домашнього завдання Підготовка рефератів
7	<b>Загальна характеристика функціональних стратегій</b> – Практичні проблеми формування виробничої стратегії. – Практичні заходи по розробці стратегії персоналу – Труднощі бюджетування на підприємстві в умовах ринку.	Складання конспекту Виконання домашнього завдання Підготовка рефератів
8	<b>Стратегічні аспекти у функціональних сферах діяльності підприємства</b> – Організація розробки маркетингової функціональної стратегії. – Організація розробки виробничої (операційної) стратегії на підприємстві. – Завдання розробки стратегії персоналу. – Основні напрямки розробки фінансової стратегії на підприємстві.	Складання конспекту Виконання домашнього завдання Перевірка розрахункових завдань
9	<b>Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління в Україні</b> – Становлення механізму стратегічного управління на підприємствах України. – Проблеми стратегічного управління.	Складання конспекту Виконання домашнього завдання

#### 4. ТЕМИ РЕФЕРАТІВ

1. Теоретичні і методологічні основи стратегії підприємства.
2. Сутність, місце і роль стратегічного управління в системі управління підприємством.
3. Еволюція систем управління підприємством в Україні і розвинутих країнах Заходу.
4. Методи стратегічного планування.
5. Визначення стратегій різними авторами (И. Ансофф, Б. Карлоф і ін.).
6. Аспекти й етапи формування і типи стратегій розвитку підприємства.
7. Інформаційне забезпечення процесу розробки стратегій.
8. Визначення значимості для підприємства впливу факторів зовнішнього середовища кожного рівня.
9. Дослідження стану і прогнозування зміни зовнішнього середовища.
10. Модель Портера аналізу п'яти конкурентних сил у галузі.
11. Функціональний аналіз внутрішнього середовища підприємства.
12. Визначення ключових факторів успіху підприємства.
13. Місія підприємства, її суть, значення, обов'язкова інформація, використовувана в її офіційному найменуванні.
14. Цілі підприємства, їхня класифікація і ранжирування.
15. Загальна стратегія багатобізнесового підприємства.
16. Сутність портфельного аналізу.
17. Методики портфельного аналізу та оцінка збалансованості портфеля.
18. SWOT – аналіз і різні типи вибору стратегічних альтернатив по його результатах.
19. Критерії вибору стратегій і їхнє ранжирування.
20. Вибір стратегічних рішень з використанням експертних методів.
21. Модель розробки стратегій бізнесу.
22. Критерії вибору конкретних стратегій.
23. Нормативна база комплексного стратегічного плану.
24. Сутність і місце функціональних стратегій.
25. Організація розробки комплексної і функціональної стратегій.
26. Місце поточних планів у стратегічному управлінні підприємством.
27. Стратегічні зміни на підприємстві, їхня сутність і рівень.
28. Поняття і складові організаційної культури підприємства.
29. Аналіз і оцінка виконання стратегій.
30. Дослідження стану і прогнозування змін зовнішнього середовища.
31. Стратегічні зміни на підприємстві, їхня сутність і рівень. Обґрунтування вибору стратегічних змін.
32. Оборонні і наступальні стратегії підприємства.
33. Оцінка збалансованості портфеля бізнесів.
34. Фактори, що впливають на процес вибору комплексної стратегії.
35. Реалізація стратегії підприємства й організаційна культура.

## **5. ЗАВДАННЯ ТА МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

### **3.1 Методика виконання контрольної роботи**

Виконуючи завдання в межах самостійної роботи студенти оволодівають навичками стратегічного мислення, засвоюють методику стратегічного аналізу підприємств, вчаться підбирати необхідний матеріал з літературних та статистичних джерел, систематизувати його і робити відповідні висновки.

Метою самостійної роботи є поглиблення теоретичних знань студентів з дисципліни, набуття практичних навичок формування стратегій підприємств. Завданням передбачене проведення комплексного стратегічного аналізу та обґрунтування «стратегічного набору» підприємства, по якому писалися курсові роботи на попередніх курсах, або передбачається написання випускної роботи.

Результати аналізу даних треба представити в таблицях, діаграмах, графіках тощо.

Нижче представлено схему, за якою має проходити викладення матеріалу обґрунтування стратегій підприємства.

1. Загальна характеристика підприємства.
2. Аналіз зовнішнього середовища підприємства.
3. Аналіз внутрішнього середовища підприємства.
4. SWOT-аналіз підприємства.
5. Формулювання місії та цілей підприємства. Побудова «дерева цілей».
6. Формування корпоративної стратегії.
7. Обґрунтування конкурентних (бізнес) стратегій для кожної стратегічної бізнес одиниці.
8. Розробка функціональних стратегій підприємства.

### **Вказівки до виконання самостійної роботи**

#### **1. Загальна характеристика підприємства.**

Необхідно вказати назву підприємства, його юридичний статус, основні напрямки діяльності та продукцію, яку виготовляє (надає послуги), місцезнаходження тощо.

#### **2. Аналіз зовнішнього середовища підприємства.**

Аналіз зовнішнього середовища підприємства доцільно проводити в розрізі дослідження його макросередовища (середовища непрямого впливу) та мікросередовища (середовища прямого впливу).

Насамперед необхідно визначити (розробити перелік) фактори макро- і мікро- середовища, які діють на підприємство і будуть справляти вплив на нього в стратегічному періоді.

Після характеристики факторів, визначення ступеня залежності підприємства, важливо кількісно оцінити вплив кожного фактора. Для аналізу впливу факторів зовнішнього середовища непрямого впливу визначається оцінка спрямованості впливу, оцінка ступеня впливу фактора та загальна оцінка впливу факторів на підприємство.

Для цього пропонується завершити аналіз заповненням аналітичної табл. 1.

Заповнюють таблицю за наступним методом:

- вносять відповідні фактори (в другий стовпчик);
- спрямованість впливу може бути позитивна – “+1” чи негативна – “-1”;
- вплив на підприємство визначають експертним шляхом за шкалою: 3 – сильний, 2 – помірний, 1 – слабкий, 0 – відсутність впливу;
- загальну оцінку впливу факторів отримують як інтегральну оцінку шляхом перемноження експертних оцінок на спрямованість впливу;
- на підставі отриманої інтегральної оцінки ступеня важливості фактора роблять висновки, які з факторів середовища мають важливіше значення і відповідно заслуговують на більшу увагу.

Таблиця 1

### Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища непрямого впливу

Група факторів	Фактор	Оцінка спрямованості впливу	Оцінка впливу факторів,	Загальна оцінка впливу
1	2	3	4	5 = 3*4
Економічні				
Політичні				
Правові				
Демографічні				
Науково-технічні				
Природні				
Соціально-				

За цією методикою необхідно виявити вплив кожного з факторів, порівняти вплив групи факторів, визначити загрози й можливості та оцінити в цілому ступінь впливу середовища на діяльність підприємства.

Дослідження мікросередовища проводять за такими напрямками:

1. Аналіз конкурентного середовища (аналіз галузі та рівня конкурентоспроможності підприємства).

2. Оцінка впливу на підприємство споживачів (необхідно провести сегментацію, визначити мотивацію споживачів).

3. Оцінка впливу на підприємство постачальників (проаналізувати здатність фірм-постачальників підтримувати необхідний рівень якості продукції в межах укладених контрактів, здійснювати постачання в терміни, потрібні для споживання, тощо).

4. Оцінка впливу на підприємство партнерів (партнерів поділяють на групи, залежно від рівня їх зацікавленості у розвитку підприємства та можливостей впливу на нього складаючи так звану «Карту стейкхолдерів»).

За аналогічною методикою здійснюється кількісна оцінка впливу факторів зовнішнього середовища прямого впливу на діяльність підприємства.

## Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища прямого впливу

Група факторів	Фактор	Оцінка спрямованості впливу	Оцінка впливу факторів,	Загальна оцінка впливу
1	2	3	4	5 = 3*4
Конкуренти				
Споживачі				
Постачальники				
Партнери				

## 3. Аналіз внутрішнього середовища підприємства

Аналіз варто провести за такими аспектами: виробництво, персонал, маркетинг, менеджмент, фінанси. Необхідно в табличній формі, у вигляді діаграм чи описово подати інформацію про основні підсистеми діяльності підприємства.

За результатами аналізу заповнити таблицю з розгорнутою характеристикою сильних і слабких сторін діяльності організації (табл.3).

## 4. SWOT-аналіз підприємства

SWOT - аналіз – ситуаційний аналіз - за першими початковими буквами S – strength (сила), W – weak (слабкість), O – opportunity (можливості), T – threat (загрози) – один з найпоширеніших методів аналізу та оцінки середовища підприємства. Цей метод використовується для комплексного аналізу середовища фірми і дає змогу провести спільне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища шляхом групування факторів середовища на зовнішні й внутрішні та їх оцінки з позиції визначення позитивного чи негативного впливу на діяльність підприємства.

## Діагностика внутрішнього середовища підприємства з визначенням сильних і слабких сторін

Аспект середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Виробництво		
2. Персонал		
3. Інноваційна діяльність		
4. Маркетинг		
5. Менеджмент		
6. Фінанси		

Отже в даному завданні необхідно перш за все, згрупувати фактори зовнішнього середовища і фактори внутрішнього середовища на основі попередніх розрахунків.

В основі даного методу лежить матриця SWOT (рис.1), яка описує зв'язки між слабкими й сильними сторонами фірми, з одного боку, та загрозами й можливостями в зовнішньому оточенні, з іншого, і встановлює їх парні комбінації.

На основі наведених даних заповніть матрицю SWOT.

	<b>Можливості</b> 1. 2. 3...	<b>Загрози</b> 1. 2. 3...
<b>Сильні сторони</b> 1. 2. 3...	Поле сильних сторін і можливостей (СІМ)	Поле сильних сторін і загроз (СІЗ)
<b>Слабкі сторони</b> 1. 2. 3...	Поле слабких сторін і можливостей (СЛМ)	Поле слабких сторін і загроз (СЛЗ)

Рис. 1. Матриця SWOT-аналізу

Для того, щоб заповнити відповідні поля (СІМ, СІЗ, СЛМ, СЛЗ) треба розглянути всі можливі парні комбінації та виокремити ті, які необхідно врахувати при розробці стратегії діяльності підприємства. Отже, необхідно дослідити кожен комплекс факторів і перевірте їх синергетичний ефект – взаємний вплив факторів на посилення або послаблення конкурентної позиції підприємства.

Для пар факторів, що опиняться в полі СІМ, слід розробляти стратегію використання сильних сторін фірми для того, щоб отримати віддачу можливостей, які проявляються у зовнішньому оточенні фірми.

Для пар факторів, що опиняться в полі СЛМ, стратегія повинна бути побудована таким чином, щоб за рахунок можливостей, що виникають в зовнішньому оточенні фірми, намагатися подолати її слабкі сторони.

Якщо пара факторів знаходиться в полі СІЗ, то стратегія повинна передбачати використання сили фірми для усунення загроз оточення.

Якщо пара факторів знаходиться в полі СЛЗ, фірма повинна обрати таку стратегію, яка дозволила б їй подолати слабкі сторони й уникнути загроз, що виникають в її оточенні.

Формуючи стратегії, слід пам'ятати, що можливості й загрози можуть

перетворюватися на свою протилежність. Так, невикористана можливість може стати загрозою, якщо її використає конкурент. Або, навпаки, вдало ліквідована загроза може відкрити для підприємства додаткові можливості, якщо конкуренти неспроможні її усунути.

## **5. Формулювання місії та цілей підприємства. Побудова «дерева цілей».**

Після діагностики, аналізу та прогнозування змін середовища підприємства приступають до наступного етапу розробки стратегії: визначають головні орієнтири його діяльності – місію і цілі.

**Місія** – найбільш загальні орієнтири функціонування підприємства, як правило, зовнішнього спрямування, що відображають зміст його існування, його філософію, бачення свого місця в даному бізнесі, в регіоні, в суспільстві.

**Приклади формулювання місії** підприємства:

«Форд»: „Ми постачаємо людям дешевий транспорт”.

«Соні»: „Здійснюючи прогрес, служити всьому світу”.

«Кодак»: „Стати світовим лідером в хімічному і електронному зображенні”.

«Верес»: „Смакує по-домашньому” тощо.

**Цілі** – це конкретний стан окремих характеристик підприємства, досягнення яких є для нього бажаним і на досягнення яких спрямована його діяльність.

Завданням передбачено розробити систему цілей підприємства, що визначатиметься його положенням у зовнішньому середовищі, внутрішньою структурою, функціями тощо.

Для впорядкування цієї системи та послідовного досягнення усіх цілей необхідно побудувати «дерево цілей» за таким принципом: для реалізації головної цілі формують цілі другого рівня, а для їх досягнення - цілі третього рівня за принципом пріоритетності (рис. 2).

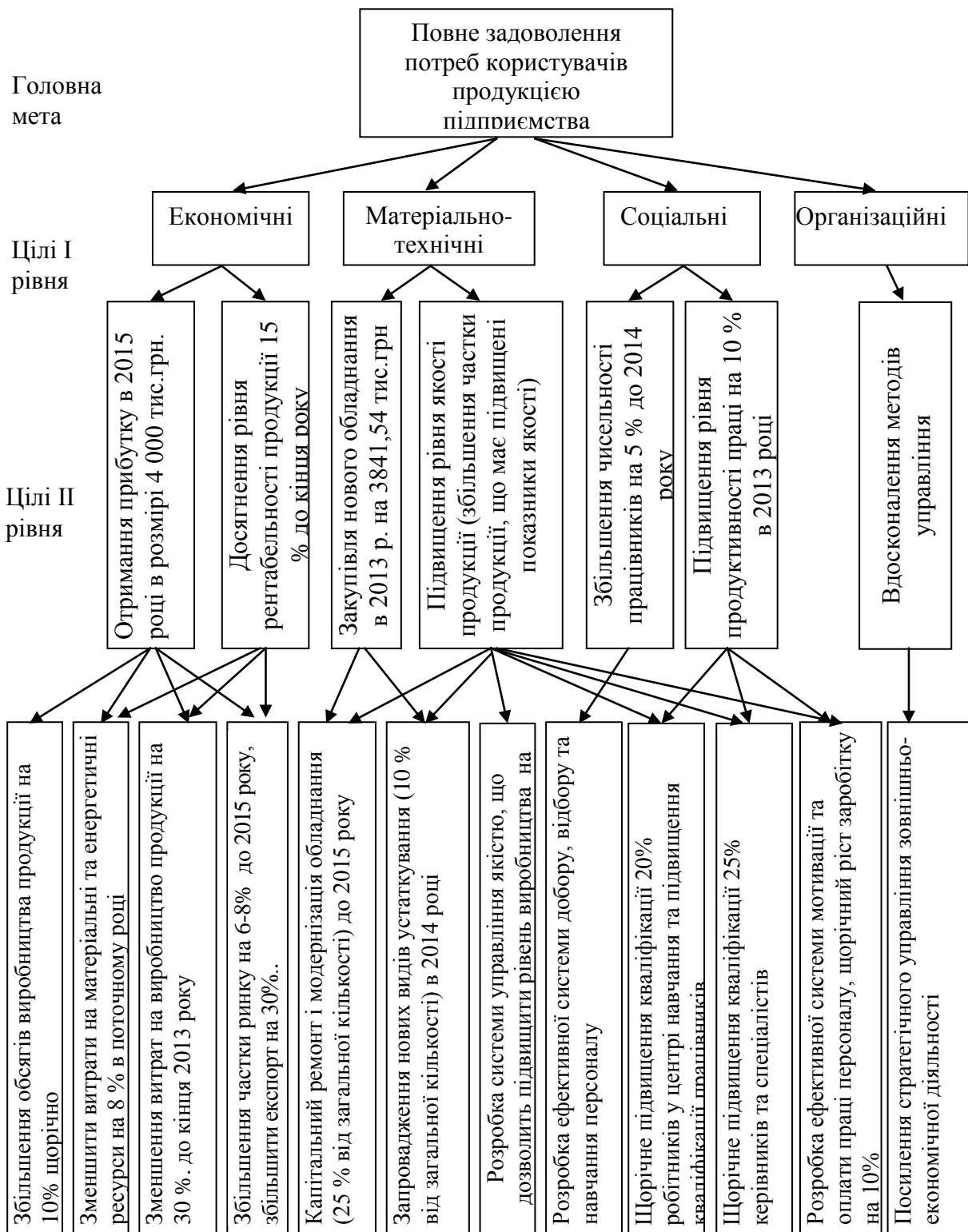


Рис. 2. «Дерево цілей» підприємства



### **Приклади формулювання цілей:**

- досягти лідируючого положення в галузі шляхом збільшення частки ринку до \_\_\_% (така ціль може виступати метою);
- забезпечити випуск наступних товарів в наступних обсягах \_
- досягти наступних показників якості \_\_\_;
- скоротити нормативні строки обслуговування клієнтів на \_\_\_ днів;
- вийти на наступні нові ринки до наступних дат \_\_\_;
- знизити витрати на одиницю продукції на \_\_\_;
- освоїти такі нові види товарів і послуг \_\_\_;
- джерела, об'єкти і обсяги інвестування наступні \_\_\_;
- напрямки і обсяги інновацій \_\_\_;
- динаміка грошових поступлень і прибутковості \_\_\_;
- досягти наступних фінансових коефіцієнтів \_\_\_;
- змінити мережу збуту продукції наступним чином \_\_\_;
- освоїти такі технології в наступних обсягах \_\_\_;
- перейти до наступної організаційної системи управління \_\_\_;
- змінити систему оплати праці наступним чином \_\_\_;
- поновити статутний фонд на \_\_\_ за рахунок \_\_\_;
- збудувати наступні об'єкти, придбати наступну техніку\_\_\_, тощо.

В роботі доцільно скористатися матрицею вибору стратегії залежно від динаміки ринку продукції і конкурентної позиції підприємства, яку запропонували А. Томпсон і А. Стрікленд (рис.3).



Рис. 3. Матриця вибору стратегії за А. Томпсоном і А. Стріклендом

## 6. Обґрунтування конкурентних (бізнес) стратегій для кожної стратегічної бізнес одиниці

Використовуючи будь-які із матричних моделей необхідно обґрунтувати конкурентні (бізнес) стратегії для кожної стратегічної бізнес одиниці (СБО).

Наприклад, за методом БКГ, перш за все, необхідно розрахувати відносну частку ринку кожної СБО. Відносна частка ринку (ВЧР) показує співвідношення частки ринку СБО, частки ринку фірми (ЧРФ) і частки ринку її найбільш крупного конкурента (ЧРК). Отже розрахунок необхідно здійснити за формулою:

$$ВЧР = \frac{ЧРФ}{ЧРК}. \quad (1)$$

Знаючи про те, що частка ринку – це співвідношення обсягу продаж товару й місткості цього ринку, можна зробити математичні перетворення і визначити відносну частку ринку (ВЧР) як відношення обсягу продажу СБО до обсягу продажу товарів її найбільш крупного конкурента:

$$ЧРФ = \frac{П_{\phi}}{П}; \quad (2)$$

$$ЧРК = \frac{П_{\kappa}}{П}; \quad (3)$$

$$ВЧР = \frac{П_{\phi}}{П} : \frac{П_{\kappa}}{П} = \frac{П_{\phi} * П}{П * П_{\kappa}} = \frac{П_{\phi}}{П_{\kappa}}, \quad (4)$$

де  $П_{\phi}$  – обсяг продажу товарів фірми;

$П_{\kappa}$  – обсяг продажу товарів конкурентом;

$П$  – місткість ринку, або загальний обсяг продажу даних товарів на ринку.

Приклад побудови матриці на умовному підприємстві за даними табл. 5

Таблиця 5

### Результати маркетингових досліджень ринку

СБО	Обсяг продажу СБО (млн. грн.)	Кількість конкурентів	Обсяг продажу у перших трьох конкурентів (млн. грн.)			Темпи зростання ринку (%)
А	0,5	8	0,7	0,7	0,5	15
Б	1,6	22	1,6	1,6	1,0	18
В	1,8	14	2,6	1,2	1,0	7
Г	3,2	5	1,8	0,8	0,7	4
Д	0,5	10	2,5	1,8	1,7	4
Ж	3,1	3	1,9	0,7	0,5	16

Отже, наприклад, проведемо розрахунки для СБО В:

- 1)  $VЧР = 1,8/2,6 = 0,69$ ;
- 2)  $ТЗР = 7\%$  (з даних завдання).

Ці значення нанесемо на відповідні осі (боки) матриці БКГ (рис.4).

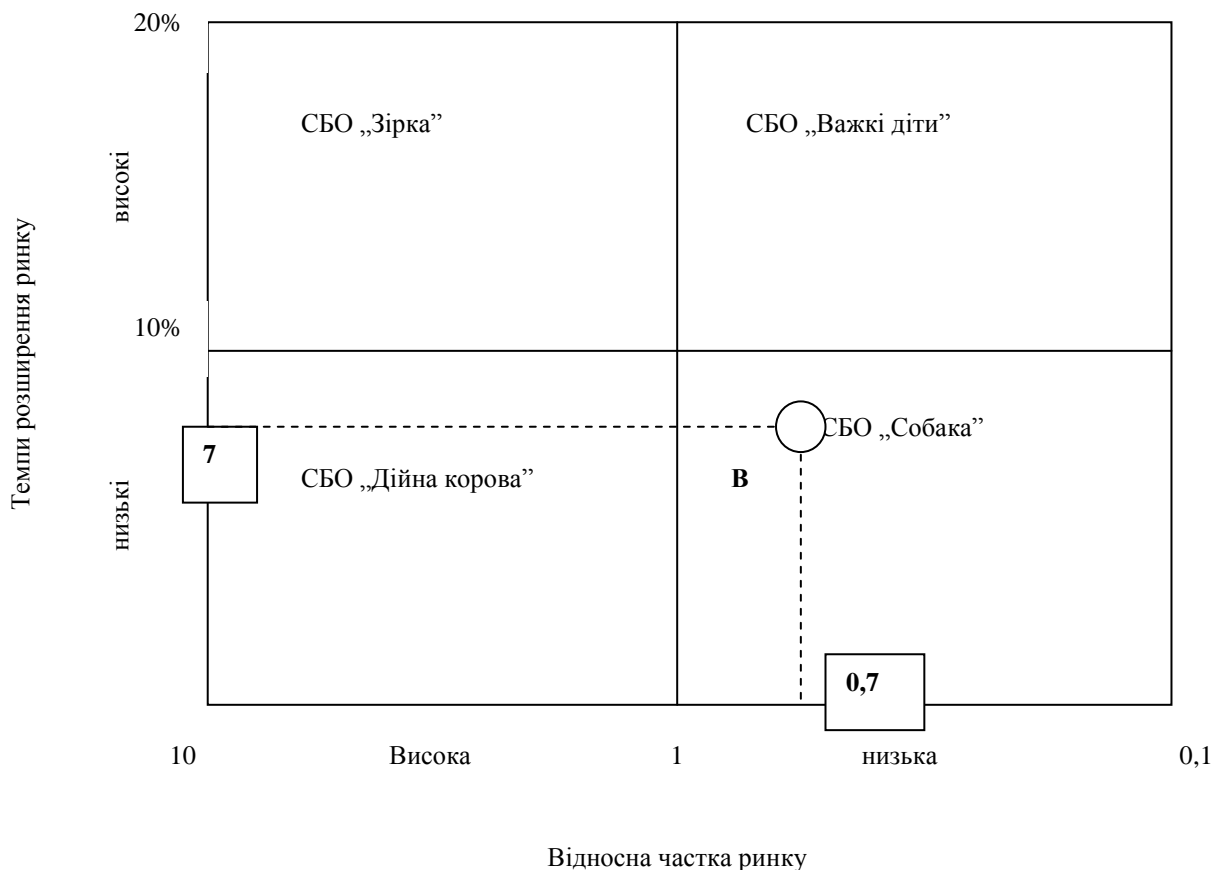


Рис. 4. Позиціонування СБО в матриці БКГ

Місце кожної СБО в матриці визначається відповідно до темпів розширення ринку, на якому вона оперує, і відносної частки ринку, яку розраховано. Обсяг продажу кожної СБО пропорційний площі кола.

Слід запропонувати для кожної СБО стратегію подальшого розвитку, враховуючи, що стратегічні позиції бізнес-одиниць змінюються відповідно до життєвого циклу успішного бізнесу, який починається як „важкі діти”, перетворюються на „зірку”, потім стає „дійною коровою” і, нарешті, „собакою”.

Після запропонування нових стратегій для кожної СБО їх необхідно розташувати в матриці БКГ згідно з новим положенням – визначити перспективні стратегічні позиції. Після цього треба порівняти попередні стратегічні позиції з можливим положенням у майбутньому для кожної СБО, проаналізувати траєкторію їх руху.

## 7. Розробка функціональних стратегій підприємства.

**Функціональні стратегії** – це забезпечуючі стратегії, що визначають стратегічну орієнтацію функціональних напрямків – підсистем управління підприємством (маркетингу, виробництва, фінансів, науково-дослідного сектору, управління персоналом, екологічної і соціальної сфер) і забезпечують досягнення їх цілей, а також керуваність процесом виконання корпоративної та конкурентної стратегій, приймаючи при цьому відчутну участь у розробці і коригуванні останніх.

За результатами обґрунтувань необхідно сформуванати стратегічний набір підприємства (табл. 6).

Таблиця 6

Стратегічний набір підприємства

Клас стратегій	Обрані стратегії
Корпоративна стратегія	
Базові конкурентні стратегії	
Функціональні стратегії:	
- виробнича	
- маркетингова	
- фінансова	
- стратегія управління персоналом	
- стратегія НДДКР	
- соціальна	

### Вимоги до оформлення

Завдання повинне бути виконане й оформлене з додержанням вимог до наукових робіт. Оптимальний обсяг роботи – 20-25 друкованих сторінок, список використаної літератури – не менше 10 джерел.

Обов'язковою вимогою до індивідуальної роботи є написання її державною мовою, за винятком списку використаної літератури, де використане джерело записується мовою видання.

Текст набирається на комп'ютері на одному звороті аркуша білого паперу формату А4 (210 x 297 мм). Сторінки обмежуються полями: ліве – 25 мм, верхнє та нижнє – 20, праве – 10 мм. Відстань між заголовком і текстом – 15-20 мм. Шрифт – чорного кольору. Щільність тексту однакова по всій роботі.

Рекомендована гарнітура – Times New Roman, кегль – 14, інтервал між рядками – 1,5.

Завдання починається з титульної сторінки за формою, наведеною в додатку. Вона є першою сторінкою, яку включають до загальної нумерації сторінок, але не нумерують. Далі номер сторінки проставляють у правому верхньому куті аркуша. За титульною сторінкою наводяться послідовно зміст, вступ, розділи в порядку подання, висновки, список використаних джерел, додатки. Всі вони починаються з нової сторінки, а кожен з підрозділів – після закінчення попереднього.

## **6. ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ**

1. Еволюція поняття стратегії.
2. Визначення стратегії як економічної категорії.
3. Етапи розвитку підприємства у межах стратегічної моделі.
4. Сутність і особливості стратегії підприємства.
5. Класифікація стратегій.
6. Ієрархія стратегій підприємства (за А. А. Томпсоном та Дж. Стріклендом).
7. Етапи формування стратегії підприємства.
8. Концепції стратегії підприємства: філософська і організаційно-управлінська.
9. Характеристика підходів до розробки стратегій
10. Визначення місії підприємства.
11. Чинники, що впливають на формування місії підприємства.
12. Визначення цілей підприємства.
13. Класифікація цілей підприємства.
14. Чинники, що враховуються при формуванні цілей.
15. Характерні риси цілей підприємства.
16. Вимоги до цілей.
17. “Дерево цілей”, вимоги до його побудови.
18. Аспекти стратегічного контексту підприємства.
19. Ознаки, зміст та перелік типових стратегічних рішень.
20. Поняття стратегічної бізнес-одиниці.
21. Складові "стратегічного набору" підприємства та їх взаємозв'язок.
22. Форми і процедури відображення стратегічного аспекту діяльності підприємства.
23. Загальні принципи формування стратегії підприємства.
24. Поняття зовнішнього середовища.
25. Чинники, що визначають складність зовнішнього середовища.
26. Характеристика чинників мікросередовища.
27. Характеристика чинників макросередовища.
28. Найбільш поширені моделі зовнішнього середовища економічної системи.
29. Етапи проведення аналізу зовнішнього середовища.
30. Методика оцінки зовнішнього середовища.
31. Класифікація внутрішньовиробничих резервів підприємства.
32. Принципи діагностики стану підприємства у конкурентному середовищі.
33. Функціональний аналіз внутрішнього середовища підприємства, його сутність і значення.
34. Використання методологічних концепцій функціонального аналізу.
35. Основні показники і методи, використовувані для оцінки сильних і слабких сторін підприємства.
36. Визначення ключових факторів успіху фірми (компанії) і побудова матриці SWOT.

37. Завдання створення стратегічної бази підприємства.
38. Поняття стратегії бізнесу (за А.А.Томпсоном та А.Дж.Стріклендом).
39. Чинники, що впливають на опрацювання стратегії бізнесу.
40. Правила вибору стратегії за умов ризику (за І.Ансоффом).
41. Характеристика найбільш розповсюджених стратегій бізнесу.
42. Організація розробки стратегії бізнесу.
43. Поняття та форми диверсифікації.
44. Диверсифікація як інструмент використання переваг підприємства.
45. Диверсифікація як організаційно-економічний чинник зростання ефективності виробництва.
46. Сутність стратегії диверсифікації.
47. Основні чинники, що зумовлюють вибір стратегії диверсифікації.
48. Різновиди стратегії диверсифікації.
49. Аспекти, що визначають необхідність стратегій зовнішнього середовища.
50. Етапи процесу формування стратегії зовнішнього розвитку.
51. Типи стратегій зовнішнього розвитку.
52. Поняття і сутність корпоративної стратегії.
53. Основні елементи, що формують корпоративну стратегію.
54. Критерії механізму створення корпоративної стратегії.
55. Основні завдання, що вирішуються у процесі опрацювання моделі корпоративної стратегії.
56. Етапи опрацювання моделі корпоративної стратегії.
57. Джерела інформації для опрацювання моделі корпоративної стратегії.
58. Різновиди корпоративної стратегії.
59. Підходи до опрацювання корпоративної стратегії (за М.Портером).
60. Теорія ігор як метод опрацювання моделі корпоративної стратегії.
61. Сутність та методика портфельного аналізу.
62. Матриця Бостонської консультативної групи «зростання – частка ринку».
63. Матриця «McKinsey» – «General Electric».
64. Модель портфельного аналізу методом «Shell» – DPM.
65. Матриця фірми Arthur D. Little (ADL/LC).
66. Матриця Ансоффа та тривимірна схема Абеля).
67. Діловий комплексний аналіз (PIMS).
68. Чинники привабливості ринку та стратегічного стану бізнесу.
69. Характеристика стратегії підприємства на стадії впровадження та зростання життєвого циклу товару.
70. Основні стратегії підприємства для стадії зростання і зрілості товару.
71. Стратегії підприємства на стадії насичення ринку певним товаром.
72. Стратегії для стадії спаду попиту на товар.
73. Сценарій в опрацюванні моделі корпоративної стратегії.
74. Результати діагностики як основа визначення можливих стратегій розвитку підприємства.

75. Методичні підходи щодо формування стратегічних альтернатив розвитку підприємства.
76. Стратегічні альтернативи. Ранжування стратегічних проблем підприємства.
77. Сутність поняття “портфель”. Способи утворення портфелів.
78. Системний аналіз як основа декомпонування цілей економічної системи.
79. Послідовні аспекти декомпонування стратегічної мети економічної системи.
80. Підходи до декомпонування корпоративної стратегії підприємства.
81. Етапи декомпонування стратегії підприємства.
82. Типи програм декомпонування стратегії підприємства.
83. Основні методи здійснення декомпонування стратегії підприємства.
84. Сутність та призначення функціональних стратегій.
85. Місце функціональних стратегій в системі стратегічного планування на підприємстві.
86. Організація розробки функціональних стратегій.
87. Типи функціональних стратегій і їхня загальна характеристика.
88. Маркетингова стратегія.
89. Виробнича стратегія.
90. Стратегія фінансування, її значення.
91. Стратегія управління персоналом.
92. Стратегія матеріально-технічного забезпечення.
93. Стратегія управління інноваційними проектами.
94. Стратегії розвитку загального управління.
95. Провідна ідея концепції стратегічного управління у XXI ст.
96. Чинники, що зумовлюють новий зміст концепції стратегічного управління.
97. Основні сучасні напрями та принципи сучасного стратегічного управління.
98. Становлення механізму стратегічного управління на підприємствах України.
99. Проблеми стратегічного управління на підприємствах України.
100. Функції вищого керівництва при опрацюванні моделі стратегічної поведінки підприємства на ринку.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### *Основна література*

1. Березін О. В. Безпарточний М. Г. Стратегія підприємства : навч. посіб. К.: Ліра-К, 2010. 224 с.
2. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2019. 272 с.
3. Довбня С. Б., Найдовська А. О., Хитько М. М. Стратегія підприємства. Частина 1: навч. посіб. Дніпропетровськ: НМетаАУ, 2011. 71 с.
4. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
5. Економіка підприємства : навч. посіб. / [Ліпич Л. Г., Буняк Н.М., Геліч Н. В. та ін.] ; за заг.ред. Л.Г. Ліпич. 3-тє вид., переробл. і доп. Луцьк : Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2016. 610 с.
6. Ковалевська А. В., Родченко В. Б., Леонт'єва Ю. Ю. Стратегія підприємства : навч. посіб. у тестах. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х. : ХНАМГ, 2013. 282 с.
7. Ковальов А. В. Стратегія диверсифікації промислового підприємства : монографія. Держ. вищ. навч. закл. "Приазов. держ. техн. ун-т". Маріуполь, 2012. 212 с.
8. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : підручник. Вид. 2-ге, оновл. і допов. Львів : Новий Світ - 2000, 2014. 426 с.
9. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: підручник. Вид. 2-ге, оновл. і допов. Львів : Новий Світ – 2000, 2014. 426 с.
10. Подольчак Н.Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 400 с.
11. Порожня В. М., Безземельна Т. О., Кравченко Т. А. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 224 с.
12. Потенціал і розвиток бізнесу : навч. посіб. / За ред. О. М. Полінкевич, Л. В. Шостак. Луцьк : Вежа-Друк, 2019. 592 с.
13. Сак Т. В. Стратегія бізнесу : методичні вказівки до практичних робіт. Луцьк : ВНУ імені Лесі Українки, 2019. 80 с.
14. Сак Т. В. Стратегія бізнесу : методичні вказівки до самостійної роботи. Луцьк : СНУ ім. Лесі Українки, 2018. 37 с.
15. Сак Т. В. Стратегія бізнесу: курс лекцій. Луцьк: ВНУ ім. Лесі Українки, 2020. 114с.
16. Стадник В. В., Йохна М. А., Соколюк Г. О. Стратегія диверсифікації в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : монографія. Хмельницький : Гонта А. С., 2013. 199 с.



17. Стратегії та технології інноваційного розвитку корпорацій [О. М. Полінкевич та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. О. М. Полінкевич. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 415 с.
18. Стратегія інноваційного розвитку сучасного підприємства : монографія / [Федоренко В. Г. та ін. ; за ред. В. Г. Федоренка, Т. Є. Воронкової] ; Акад. муніцип. упр., Екон. шк. акад. УАН В. Г. Федоренко. К : ДКС центр, 2014. 336 с.
19. Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів : монографія / [А. П. Наливайко та ін.] ; за ред. д-ра екон. наук, проф. А. П. Наливайка ; Держ. вищ. навч. закл. "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". К. : КНЕУ, 2013. 454 с.
20. Стратегія управління персоналом підприємства : [монографія] / Орлов В. М. [та ін.] ; [за ред. проф. Воробієнка П. П.]. Одеса : Бондаренко М. О., 2015. 163 с.
21. Чухрай Н. І., Просов О. П. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : [підручник] / Н. І. Чухрай, ич ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2015. 497 с.

#### *Додаткова література*

1. Кулешова Н. В., Полякова О. Ю. Маркетингова стратегія туристичного підприємства: моделі формування та оцінювання : монографія. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 220 с.
2. Кусумано Майкл А. Стратегії геніїв. П'ять найважливіших уроків від Білла Гейтса, Енді Гроува та Стіва Джобса. [пер. з англ. С. Новікової]. 4-те вид. Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2020. 256 с.
3. Омеляненко Т. В. Виробнича стратегія підприємства : монографія. Держ. вищ. навч. закл. "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". К. : КНЕУ, 2013. 277 с.
4. Павлова В. А., Кузьменко О. В., Гончар Л. А. Стратегічне управління ресурсним потенціалом: концепція, механізм, стратегія : монографія. Дніпропетр. ун-т ім. Альфреда Нобеля. Д. : Дніпропетр. ун-т ім. Альфреда Нобеля, 2014. 150 с.
5. Павлова В. А., Кузьменко О. В., Орлова В. М., Рижкова Г. А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія. Дніпропетр. ун-т економіки та права ім. А. Нобеля. Д. : Вид-во ДУЕП, 2011. 350 с.
6. Рокоча В., Одягайло Б., Терехов В. Бізнес-стратегії європейських компаній : навч. посіб. К: ВНЗ "Ун-т економіки та права "КРОК", 2018. 310 с.

7. Сак Т. В. Інноваційна стратегія в умовах забезпечення економічної безпеки підприємства. Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. 2014. № 10. Том 1. С. 164-172.
8. Сак Т. В. Обґрунтування стратегій комплексу маркетингу на різних етапах життєвого циклу підприємства. Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. 2016. №15. С. 247-254.
9. Сак Т. В. Стратегічні підходи в управлінні економічною безпекою підприємства. Збірник наукових праць Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту». Серія «Економічні науки». 2013. №5. С. 276-285.
10. Сак Т. В. Стратегія енергозбереження підприємства: сутність, чинники, етапи формування. Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. №11. URL: [www.global-national.in.ua](http://www.global-national.in.ua)
11. Сак Т. В., Стасюк І. М. Комплексний підхід до обґрунтування стратегії маркетингу підприємства. Ефективна економіка. 2015. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
12. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. / [Я. С. Ларіна та ін. ; за ред. Я. С. Ларіної]. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. 363 с.
13. Стратегія підприємства: зміна парадигми управління та інноваційні рішення для бізнесу : колект. монографія / [Наливайко А. П. та ін.] ; за ред. проф. А. П. Наливайка ; Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". К. : КНЕУ, 2015. 398 с.

**Навчально-методичне видання**

**Костянтин ПАВЛОВ**

**Тетяна САК**

**Ігор ЧУЛПА**

**Стратегія розвитку підприємницьких, торговельних та біржових структур**

*Методичні рекомендації для самостійної роботи*

Електронне видання

Видається в авторській редакції

Формат 60x84/16. Ум. друк. арк. 1,07.