

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Чернігівський національний технологічний університет

«СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА»

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до практичних занять
для здобувачів вищої освіти
спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

Обговорено і рекомендовано
на засіданні кафедри фінансів,
банківської справи та страхування
Протокол № 4 від 19.11.2018 р.

Чернігів 2018

Стратегія підприємства. Методичні вказівки до практичних занять для здобувачів вищої освіти спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» / Укладачі: Товстиженко О.В., Завгородня Н.В. – Чернігів : ЧНТУ, 2018. – 45 с.

Укладачі: ОЛЕНА ВЯЧЕСЛАВІВНА ТОВСТИЖЕНКО, доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,

НАТАЛІЯ ВОЛОДИМИРІВНА ЗАВГОРОДНЯ, кандидат економічних наук, асистент кафедри фінансів, банківської справи та страхування

Відповідальний за випуск: ВАЛЕРІЙ ПЕТРОВИЧ ІЛЬЧУК, професор, доктор економічних наук, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування

Рецензент: ДЕРІЙ ЖАННА ВОЛОДИМИРІВНА, професор, доктор економічних наук, завідувач кафедри теоретичної та прикладної економіки Чернігівського національного технологічного університету

ЗМІСТ

Вступ	4
Тема 1. Стратегія підприємства: поняття, еволюція концепції	5
Тема 2. Місія і цілі підприємства	8
Тема 3. Стратегічний контекст діяльності підприємства	11
Тема 4. Оцінювання зовнішнього середовища підприємства	15
Тема 5. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства	18
Тема 6. Стратегії бізнесу підприємства	22
Тема 7. Стратегія диверсифікації діяльності підприємства	26
Тема 8. Стратегія зовнішнього розвитку підприємства	30
Тема 9. Корпоративна стратегія підприємства	34
Тема 10. Стратегічні аспекти у функціональних сферах діяльності підприємства	38
Тема 11. Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління в Україні	41

ВСТУП

В умовах сьогодення закономірно зростає інтерес до теорії і практики управління, яка ґрунтується на грамотній стратегії. Особливо це актуально на рівні підприємства, коли воно стає суб'єктом підприємницької діяльності, володіє економічною самостійністю, відповідає за результати господарської діяльності і т. ін. Саме тоді керівництво підприємства має сформулювати таку стратегію, яка забезпечить йому стабільну ефективність і необхідну конкурентоспроможність на ринку.

Метою вивчення курсу є надання знань про теоретичні засади, інструментарій і методи розробки стратегій сучасного підприємства. Завданнями дисципліни є вивчення методології розробки стратегій підприємства, набуття навичок стратегічного мислення й практичного застосування методологічного апарату дисципліни, формування й реалізації стратегії підприємства в сучасних умовах господарювання. Предмет – методологія формування стратегії підприємства.

ТЕМА 1. СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА: ПОНЯТТЯ, ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ

1. Еволюція концепції стратегії підприємства
2. Сутність стратегії
3. Види стратегій

Питання для обговорення

1. У чому полягає предмет вивчення стратегії підприємства, необхідність, мета та завдання курсу?
2. У чому полягає необхідність запозичення терміна з військового лексикону? Охарактеризуйте ретроспективу терміна «стратегія».
3. Які фази еволюційного розвитку системи планування? Дайте характеристику змісту етапів розвитку стратегічного підходу до організації менеджменту бізнесу.
4. Чому стратегія є основою стратегічного планування?

Тести

1. У чому полягає призначення «Стратегія підприємства»:
 - а) способи формування довгострокових цілей;
 - б) оцінювання потенційних можливостей підприємства;
 - в) стратегічний процес на підприємстві;
 - г) вивчення сильних і слабких сторін підприємства.
2. Яка з перерахованих ознак відповідає етапу стратегічного планування:
 - а) відхід від уяви, що майбутнє підприємства має бути кращим, ніж сьогодні;
 - б) планування від досягнутого рівня;
 - в) контроль за відхиленнями;
 - г) в основі планування – екстраполяційні прогнози.
3. Необхідність розробки стратегії підприємствами викликано:
 - а) насиченням світового ринку;
 - б) неповнотою інформації про майбутній стан середовища;

- в) нестабільністю ринкового середовища;
- г) усі відповіді правильні.

4. Кому належить такий вислів: «Стратегія – це продуманий вибір набору видів діяльності, які забезпечують унікальну природу створюваної вартості (цінності)»?

- а) А. Стрікленду;
- б) А. Томпсону;
- в) Г. Мінцбергу;
- г) Б. Карлофу;
- д) М. Портеру;
- е) І. Ансоффу.

5. Сучасна стратегія підприємства – це:

- а) метод пристосування й налагодження взаємодії із зовнішнім середовищем та «інструмент» діяльності керівництва й управлінського персоналу;
- б) «визначник», «індикатор» основних напрямів досягнення поставленої мети та основа для стратегічного аналізу;
- в) обидві відповіді вірні.

6. За змістом стратегія підприємства – це:

- а) наказ керівництва;
- б) модель дій, направлена на досягнення цілей підприємства;
- в) рішення, прийняті на зборах директорів або акціонерів;
- г) інструмент для ведення конкурентної боротьби.

7. При визначенні стратегії слід керуватись підходом:

- а) стратегія як процес;
- б) стратегія як результат;
- в) стратегія як засіб;
- г) стратегія як комбінація процесу, засобу та результату.

8. На якому етапі формування і реалізації стратегії підприємства можливий зворотний зв'язок:

- а) в процесі реалізації стратегії;

- б) після стратегічного аналізу;
- в) після розробки тактичних і операційних планів;
- г) після завоювання сильних конкурентних позицій.

9. У сучасній літературі з менеджменту описано достатньо багато концепцій стратегії. Які з них є основними?

- а) організаційна й управлінська;
- б) філософська й управлінська;
- в) технічно-економічна;
- г) філософська й організаційно-управлінська.

Теми рефератів

1. Еволюція поняття стратегії від прадавніх часів до сучасних днів.
2. Актуальні стратегічні і тактичні завдання управління підприємством.
3. Школи стратегічного управління та їх вплив на визначення процесу розробки стратегії.

Теми доповідей

1. Зміна умов світової підприємницької діяльності, ускладнення рівня турбулентності середовища та їх вплив на розвиток систем планування діяльності підприємств.
2. Особливості розробки стратегії підприємства для діючого та новоствореного підприємства.
3. Послідовність, взаємозв'язок, циклічність та ітеративність (повторюваність) етапів процесу розробки і реалізації стратегії підприємства.
4. Співвідношення понять стратегія, тактика, політика, процедури і правила підприємства.

Рекомендована література

1. Клівець П. Г. Стратегія підприємства: Навч. посіб. – К.: Академвидав, 2007. – 320 с. – с. 7-20. 11

2. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: Навч. посібник. 2-ге вид., стереотип. – Львів: «Новий світ – 2000», 2006. – 388 с. – с. 14-27.

3. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школи стратегий / Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревського. – СПб: Издательство «Питер», 2000. – 336 с. – с. 26-287.

4. Шершньова Зоя Євгенівна. Стратегічне управління: Підручник / Київський національний економічний ун- т. –2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 700 с. – с. 12-20.

ТЕМА 2. МІСІЯ І ЦІЛІ ПІДПРИЄМСТВА

1. Визначення місії підприємства.
2. Класифікація та ранжування цілей підприємства.
3. Стратегічна прогалина.

Питання для обговорення

1. Сформулюйте «стратегічне бачення» для вищого навчального закладу, у якому Ви навчаєтеся.
2. Складіть «дерево цілей» для навчального закладу, у якому Ви навчаєтеся.
3. За матеріалами періодичних фахових видань з'ясуйте цілі та завдання розвитку провідних вітчизняних компаній.
4. Чи можуть відрізнятися погляди на стратегічні цілі підприємства з погляду акціонерів, робітників, держадміністрації тощо?

Тести

1. Стратегічне бачення – це:
 - а) основа світогляду, переконання керівника чи власника підприємства;
 - б) обрис фізичної границі (меж) інфраструктури підприємства;

- в) перспективний погляд на напрями розвитку діяльності організації, базова концепція того, що організація намагається зробити і чого досягти;
- г) першочергові завдання підприємства.

2. Під поняттям «кредо» розуміють:

- а) політичну спрямованість діяльності керівника;
- б) загальні вимоги до формалізації мети підприємства;
- в) бажаний ринковий результат діяльності підприємства за певний період часу;
- г) символ віри, основу світогляду, переконання керівника чи власника підприємства.

3. Філософія бізнесу поєднує:

- а) мотивацію виробників товарів до використання сучасних, ефективних технологій і прагнення дотримуватися найвищих стандартів у сфері контролю якості товарів;
- б) встановлення й підтримання доброзичливих відносин зі споживачами, постачальниками, персоналом та іншими цільовими групами;
- в) прагнення до забезпечення комфортних умов і персоналу, і споживачам;
- г) усі відповіді правильні.

4. Вкажіть послідовність формування стратегії підприємства:

- а) формування стратегічного бачення, місії і розробка стратегії;
- б) формування кредо керівника чи власника підприємства, стратегічного бачення, мети, розробка стратегії;
- в) формування керуючої підсистеми підприємства, керованої підсистеми, розробка стратегії;
- г) встановлення мети, яка в подальшому є основою розробки стратегії підприємства.

5. Стратегію як мету управління можна визначити як:

- а) ідеальну модель підприємства, в якій реалізується бачення його керівників (власників);
- б) наперед визначений результат діяльності підприємства;
- в) систему управлінських рішень;

г) систему організаційних рішень.

6. За умови ринкового розвитку економічної системи місію підприємства можна ототожнювати з генеральною метою. Чи вірне це твердження?

а) частково;

б) цілком вірне;

в) цього робити не варто;

г) щоб так стверджувати, необхідно створити сприятливі умови функціонування й розвитку підприємства.

7. Під місією підприємства, фірми, компанії слід розуміти:

а) чітко визначений ринковий результат;

б) план загальних дій задля досягнення визначеного ринкового результату;

в) систему ретельно відібраних першочергових завдань;

г) основну, загальну мету організації, чітко виражену причину її існування, її призначення.

8. Стратегічні цілі:

а) спрямовані на зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку;

б) передбачають підвищення значень таких показників діяльності підприємства, як обсяг прибутку й віддача від інвестицій;

в) передбачають підвищення значень таких показників діяльності підприємства, як залучення готівки і збільшення обсягів позик;

г) передбачають підвищення значень таких показників діяльності підприємства, як обсяг прибутку, віддача від інвестицій, залучення готівки, збільшення обсягів позик і дивідендів.

Теми рефератів

1. Філософія стратегічного управління.

2. Роль корпоративної структури в досягненні стратегічних завдань.

3. Культура ведення бізнесу та сучасне ділове мислення.

4. Процес розробки місії підприємства: сутність та основні етапи реалізації.

5. Стратегічні цілі та завдання в процесі розробки стратегії підприємства.

Теми доповідей

1. Роль особистості керівника у формулюванні стратегічного бачення майбутнього підприємства.

2. Цінності і наміри вищого керівництва як основа визначення місії та цілей підприємства.

Рекомендована література

1. Клівець П. Г. Стратегія підприємства: Навч. посіб. – К.: Академвидав, 2007. – 320 с. – с. 7-20. 11

2. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: Навч. посібник. 2-ге вид., стереотип. – Львів: «Новий світ – 2000», 2006. – 388 с. – с. 14-27.

3. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школи стратегій / Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревського. – СПб: Издательство «Питер», 2000. – 336 с. – с. 26-287.

4. Шершньова Зоя Євгенівна. Стратегічне управління: Підручник / Київський національний економічний ун- т. –2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 700 с. – с. 12-20.

ТЕМА 3. СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТЕКСТ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1. Характерні особливості стратегічного контексту підприємства
2. Ознаки, зміст та перелік типових стратегічних рішень
3. Конкурентні переваги і концепція стратегічних груп

Питання для обговорення

1. Чим обумовлена необхідність чи доцільність запровадження системи стратегічного управління в практику організації управління функціонування та розвитку вітчизняних підприємств?

2. На підставі чого можна зробити висновок про відсутність стратегічного контексту в управлінні підприємством? Визначте основні риси сучасного стратегічного менеджменту організацій.

3. Чи можлива стратегія без визначення вектора розвитку організації?

4. Які види стратегій підприємства виділяють відповідно до класифікаційних ознак?

5. Як Ви розумієте поняття «стратегічний набір» сучасного підприємства?

6. Охарактеризуйте склад «стратегічного набору» підприємства. Яка його роль у вирішенні проблеми стратегічної прогалини в діяльності підприємства?

7. Проаналізуйте зв'язок «стратегічного набору» підприємства та стратегічного плану. У чому полягають особливості розробки стратегії на загальному (корпоративному) і бізнес-рівнях організації?

Тести

1. Розширення й покращення номенклатури продукції це одна із:

- а) стратегічних цілей;
- б) фінансових цілей;
- в) складових корпоративної стратегії підприємства.

2. Під поняттям «стратегічний набір» слід розуміти:

- а) перелік завдань, які необхідно вирішити в першу чергу;
- б) перелік завдань на далеку перспективу;
- в) систему стратегій різного типу, які формуються і відпрацьовуються підприємством на визначений період часу з урахуванням специфіки його функціонування;
- г) набір правил і принципів, які покладено в основу діяльності підприємств на певному сегменті ринку.

3. «Стратегічний набір» підприємства – це:

- а) система стратегій різного типу;
- б) визначена кількість конкретних стратегій;
- в) усі відомі стратегії;

г) антикризова програма.

4. До складу стратегій «стратегічного набору» підприємства входять:

- а) загальна стратегія підприємства і загальні конкурентні стратегії за окремими бізнес-напрямами;
- б) стратегії для кожної з функціональних підсистем (підрозділів, служб) підприємства;
- в) ресурсні стратегії для досягнення стратегічних цілей загального, функціонального й продуктово-товарного напрямів;
- г) усі відповіді вірні;
- д) вірні відповіді – б), в).

5. Корпоративна стратегія підприємства передбачає:

- а) дії щодо зміцнення своїх позицій на ринку й підходи до управління справами всередині організації;
- б) вирішення завдань операційного рівня;
- в) управлінські рішення стосовно формування маркетингової політики підприємства;
- г) наміри керівництва стосовно подальшого розвитку кадрової стратегії.

6. Ділова стратегія передбачає переважно дії, підходи, зусилля, спрямовані лише на:

- а) організацію системи управління підприємством;
- б) виробництво якісної продукції;
- в) розширення кола потенційних споживачів;
- г) забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу.

7. У чому полягає відмінність між корпоративною і діловою стратегією?

- а) у тому, що ці стратегії розробляють керівники різних рівнів управління підприємством;
- б) у тому, що корпоративна стратегія – це стратегія для компанії в цілому і сфер її діяльності, а ділова стратегія – це стратегія лише для кожного окремого виду діяльності компанії;
- в) ця відмінність умовна;

г) відмінності не існує.

8. За своєю суттю і змістом функціональна стратегія належить до:

- а) загального плану управління підприємством;
- б) операційного рівня управління підприємством;
- в) конкретного плану управління поточною та основною діяльністю підрозділу;
- г) стратегічних ініціатив підприємства.

9. Операційна стратегія визначає:

- а) загальний напрям розвитку підприємства;
- б) як забезпечити виконання стратегічно важливих оперативних завдань, наприклад, купівлю матеріалів, керування запасами, транспортування, ремонт і т. ін.;
- в) як забезпечити виконання стратегічних планів;
- г) як оновити стратегічні ініціативи підприємства.

Рекомендована література

1. Анисимов О. С. Мышление стратега: Стратегическое управление в схемах. Выпуск 7 / Сост. – В.Н. Верхоглазенко. – М., 2009. – 202 с. – (Энциклопедия начинающего стратега). – с. 69-80.

2. Ансофф И. Стратегическое управление/ Пер. с англ. – Экономика, 1989. – 519 с. – с. 84-104.

3. Клейнер Георгий Борисович, Тамбовцев Виталий Леонидович, Качалов Роман Михайлович. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / РАН. – М. : Экономика, 1997. – с. 57-65.

4. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: Навч. посібник. 2-ге вид., стереотип. – Львів: «Новий світ – 2000», 2006. – 388 с. 28-51.

5. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с. – с. 9-11.

6. Томпсон-мл. Артур А., Стрикленд Ш А. Дж Искусство разработки и реализации стратегии. Учебник для вузов. М. , 1998. – 576 с. – с. 200-253.

ТЕМА 4. ОЦІНЮВАННЯ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

1. Сутність стратегічного аналізу.
2. Зовнішнє середовища підприємства побічного (непрямого) впливу.
3. Оцінювання зовнішнього середовища прямого впливу.

Питання для обговорення

1. Як здійснюється взаємовплив підприємства і зовнішнього середовища?
2. Які з зовнішніх факторів, на ваш погляд, вимагають щоденної уваги в першу чергу?
3. Що собою являє внутрішнє середовище організації з погляду вироблення стратегії?
4. Що необхідно аналізувати в першу чергу – вплив зовнішнього середовища організації чи внутрішнього?

Тести

1. Успіх діяльності підприємства, фірми, компанії значною мірою залежить від:
 - а) накопиченого фінансового ресурсу;
 - б) моделі поведінки в ситуації, яка склалася;
 - в) правильно сформованого співвідношення виконавців та управлінців;
 - г) уміння дуже швидко і правильно виділити значимі фактори, що впливають на вибір.
2. До елементів макросередовища підприємства не належить:
 - а) банківська установа, в якій відкритий поточний рахунок підприємства;
 - б) Національний банк України;
 - в) купівельна спроможність населення;
 - г) вимоги екологічного законодавства.
3. До зовнішніх відносяться такі фактори:
 - а) сильні й слабкі сторони підприємства;

- б) філософія бізнесу;
- в) загальні цінності;
- г) корпоративна культура;
- д) можливості підприємства та існуючі загрози зовнішнього середовища.

4. Критерій відповідності зовнішньому середовищу дає можливість здійснити таку оцінку стратегії підприємства:

- а) якісну;
- б) кількісну;
- в) якісну й кількісну;
- г) комплексну.

5. Зовнішнє середовище підприємства це:

- а) все, що знаходиться за межами підприємства;
- б) фактори, які прямо не впливають на підприємство, а створюють навколо певну атмосферу;
- в) фактори, що безпосередньо діють на підприємство;
- г) всі умови і фактори, що знаходяться за межами підприємства і прямо чи опосередковано діють на нього.

6. Макросередовище впливає на економіку підприємства:

- а) через створення певної атмосфери бізнесу;
- б) через мікросередовище;
- в) безпосередньо;
- г) всіма трьома шляхами.

7. Мікросередовище впливає на економіку підприємства:

- а) створюючи певну атмосферу;
- б) безпосередньо;
- в) опосередковано;
- г) через макросередовище.

8. Що виділяється як наслідок аналізу зовнішнього середовища:

- а) загрози;
- б) можливості;

- в) критичні для підприємства фактори;
- г) всі відповіді вірні.

9. Конкурентна позиція підприємства в галузі залежить:

- а) від сил конкуренції, що діють у галузі;
- б) від вибору типу конкурентної стратегії;
- в) від першого і другого.

10. Високу конкурентоспроможність підприємства, конкурентну перевагу в галузі забезпечують:

- а) стратегія високої якості;
- б) стратегія низьких витрат;
- в) стратегія зростання;
- г) всі правильні відповіді.

11. Конкурентна перевага означає:

- а) обов'язково значні розміри підприємства;
- б) тривалий період перебування на даному ринку;
- в) доходи, вищі за середньогалузеві, забезпечені високим потенціалом і компетенцією в галузі.

12. Що не відноситься до характеристики конкурентних переваг високого порядку:

- а) дешева робоча сила;
- б) унікальна технологія;
- в) стійка конкурентоспроможність.

Теми рефератів

1. Сканування зовнішнього середовища як процес збору, обробки та поширення інформації на підприємстві.
2. Інформаційне забезпечення процесу розробки стратегії.
3. Визначення стратегічних груп в процесі аналізу галузі.

Теми доповідей

1. Методика діагностики і прогнозування макросередовища.
2. Методика діагностики і прогнозування мікро середовища.
3. Методика аналізу галузі.
4. Оцінка і прогнозування загроз та можливостей зовнішнього середовища.

Рекомендована література

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер с англ. – СПб.: Питер, 1999. – С. 197–216.
2. Горемыкин В. А., Богомолов О. А. Экономическая стратегия предприятия: Учебник. – М.: Филинь, Рилант, 2001. – С. 89–92.
3. Любанова Т. П., Мясоедова Л. В., Олейникова Ю. А. Стратегическое планирование на предприятии: Учеб. пособие. – М.: «Издательство ПРИОР», 2001. – С. 62–66.
4. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – К., 2002. – С. 37-73, 216-257, 399-419.
5. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с. – с. 33-74
6. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник / Київський національний економічний ун- т. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 700 с. – с. 21-27.

ТЕМА 5. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1. Складові стратегічного потенціалу
2. Оцінювання стратегічного потенціалу підприємства
3. Здійснення комплексної діагностики середовища підприємства за допомогою SWOT-аналізу.

Питання для обговорення

1. У чому полягає взаємозв'язок понять внутрішнє середовище та потенціал підприємства? Охарактеризуйте значущість стратегічного потенціалу.
2. В чому полягає зміст поняття «Стратегічний потенціал підприємства»?
3. Які елементи визначають загальну структуру потенціалу підприємства? Які об'єктні та суб'єктні складові складають його зміст?
4. Чим визначається перевага одного підприємства над іншим на ринку відповідно до теорії конкуренції?
5. Який зміст вкладається у поняття «ключові фактори успіху»? Що є спільного та відмінного між ринковими факторами успіху та ключовими компетенціями?
6. Якими чинниками визначається ступінь задоволення споживача покупкою?
7. Що таке конкурентні переваги підприємства? Якими властивостями характеризуються конкурентні переваги?

Тести

1. У сучасній економічній літературі поняття «організація» розглядається як деякий відносно відокремлений структурний підрозділ у загальній системі суспільного розподілу праці. Критеріями такого відокремлення є:
 - а) економічна самостійність;
 - б) організаційна цілісність і можливість виокремлення загального результату роботи;
 - в) економічна самостійність, організаційна цілісність і можливість виокремлення загального результату роботи, наявність спеціалізованих інформаційних структур;
 - г) наявність спеціалізованих інформаційних структур.
2. До внутрішніх відносяться такі фактори:
 - а) сильні й слабкі сторони підприємства;

- б) рівень конкуренції;
- в) соціальні, політичні та інші регулюючі норми;
- г) привабливість галузі;
- д) можливості підприємства та існуючі загрози зовнішнього середовища.

3. Слабкі й сильні сторони підприємства, його конкурентні можливості визначають здебільшого:

- а) загальні цінності підприємства;
- б) сферу діяльності, в якій підприємство може досягти достатнього успіху;
- в) сфери, які є для підприємства найбільш ризикованими;
- г) вірні відповіді – а), б);
- д) вірні відповіді – б), в).

4. Під потенціалом підприємства в стратегічному управлінні розуміється:

- а) можливість підприємства до швидкої самоліквідації;
- б) підприємницькі здібності головного менеджера;
- в) сукупність можливостей підприємства з випуску товарів і послуг;
- г) обсяг обробленої інформації, її достовірність, своєчасність;
- д) менеджмент, як сукупність теорії, знань та вмінь.

5. Конкурентоспроможність підприємства – це:

- а) здатність підприємства протистояти конкурентам;
- б) ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства щодо здобуття й утримання протягом тривалого часу конкурентної переваги;
- в) здатність підприємства продавати такий товар, що користується попитом на ринку;
- г) спроможність підприємства функціонувати на ринку.

6. Які з наведених чинників не впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства?

- а) ресурси (потенціал) і продуктивне їх використання;
- б) завантаження виробничих потужностей;
- в) вміння керівництва підприємства отримувати пільгові кредити;

г) зв'язки керівництва з керівниками регіону, країни, з засобами масової інформації.

7. «Критичні точки» організаційного середовища – це:

- а) найбільш значущі елементи середовища, які впливають на діяльність підприємства та його стратегію;
- б) мінімальний обсяг продажів, що забезпечує беззбитковість роботи підприємства;
- в) рівень кінцевих економічних показників діяльності підприємства, при досягненні якого виникає об'єктивна потреба в корегуванні стратегії.

8. Які фактори конкурентоспроможності можуть бути віднесені до факторів внутрішнього середовища?

- а) система оподаткування;
- б) гнучкість технології;
- в) вимоги екологічного законодавства;
- г) ціни на сировину й матеріали.

9. Яке з наведених тверджень можна вважати перевагою SWOT-аналізу?

- а) об'єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього і внутрішнього середовища;
- б) добра адаптація до середовища, що постійно змінюється;
- в) потужна підтримка прийняття конкретних управлінських рішень;
- г) періодична діагностика ринку та ресурсів підприємства.

10. SWOT-аналіз потенціалу підприємства націлений:

- а) на максимальне задоволення потреб споживачів;
- б) на забезпечення максимальної ефективності використання потенціалу;
- в) на визначення привабливості ринку взагалі та виявлення позиції підприємства на ньому;
- г) на виявлення сил і слабкостей, загроз і можливостей з метою розвитку сил у відповідності з обмеженими можливостями.

Теми рефератів

1. Ресурси та компетенції підприємства як носії конкурентних переваг.
2. Організація інформаційного забезпечення розвитку стратегічного потенціалу підприємства.
3. Управління розвитком стратегічного потенціалу підприємства.

Теми доповідей

1. Компетенції підприємства як стратегічний актив.
2. Формування стратегії управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства.

Рекомендована література

1. Клівець П. Г. Стратегія підприємства: Навч. посіб. – К.: Академвидав, 2007. – 320 с. – с. – 123-153.
2. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: Навч. посібник. 2-ге вид., стереотип. – Львів: «Новий світ – 2000», 2006. – 388 с. – с. 84-101.
3. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с. – с. 75-105.
4. Шершньова Зоя Євгенівна. Стратегічне управління: Підручник / Київський національний економічний ун- т. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 700 с. – с. 42-63.
5. Экономическая стратегия фирмы (учебное пособие под ред. Градова А.П.). – С-Пб.; 1995. – 414 с. – с. 82-113.

ТЕМА 6. СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ ПІДПРИЄМСТВА

1. Поняття, призначення і зміст стратегій бізнесу підприємства, специфіка та порядок їх формування
2. Типи стратегій бізнесу підприємства та їх характеристика

Питання для обговорення

1. Поясніть основні відмінності між корпоративною і конкурентними стратегіями. В чому полягає їх взаємозв'язок?

2. Назвіть відомі Вам класифікації конкурентних бізнес-стратегій. Що лежить в основі цих класифікацій, яка між ними відмінність? Яким чином здійснюється оцінка обраної стратегії?

3. Які основні підходи застосовують фірми на бізнес-рівні для забезпечення собі стратегічної переваги у діючому або/і новому бізнесі в майбутньому, а відтак, які лягають в основу вироблення стратегії поведінки фірми? У чому полягає роль стратегій бізнесу і стратегічних бізнес-центрів?

4. Розкрийте суть стратегії лідерства за витратами, її ризики. В яких випадках доцільно застосовувати стратегію лідерства за витратами і як її використовувати для захисту від впливу відомих конкурентних сил (за М. Портером)?

5. Розкрийте суть стратегії широкої диференціації і основних підходів до її успішної реалізації. Розкрийте суть стратегії ринкової ніші. Які типові стратегії слід обирати підприємствам з різним конкурентним статусом?

Тести

1. Метою конкурентних стратегій підприємства є:

- а) утримання підприємства «на плаву»;
- б) утримання частки ринку;
- в) швидке досягнення конкурентних переваг на ринку і зацікавлення широкого кола потенційних споживачів;
- г) досягнення значної прибутковості протягом короткого періоду часу.

2. «Стратегічний набір» конкурентних стратегій складається із:

- а) стратегій фокусування та лідерства;
- б) стратегій лідерства у зниженні витрат, диференціації та фокусування;
- в) стратегій диференціації та фокусування;
- г) стратегії диференціації.

3. Яка із стратегій спрямована на забезпечення клієнтів товарами і послугами, які найбільше відповідають їхнім смакам і вимогам?

- а) сфокусована стратегія диференціації;
- б) сфокусована стратегія низьких витрат;
- в) стратегія лідерства у витратах;
- г) стратегія широкої диференціації.

4. Яка із стратегій орієнтована на вузький сегмент покупців, де підприємство випереджає своїх конкурентів за рахунок нижчих витрат?

- а) сфокусована стратегія диференціації;
- б) сфокусована стратегія низьких витрат;
- в) стратегія лідерства у витратах;
- г) стратегія широкої диференціації.

5. Стратегія широкої диференціації спрямована переважно на:

- а) збільшення асортименту вироблюваної продукції;
- б) збільшення обсягів виробництва;
- в) надання вироблюваній підприємством продукції специфічних особливостей, відмінних від особливостей товарів конкурентів;
- г) захоплення нових ринків.

6. Отримання стійких переваг за витратами і використання їх як основи для боротьби з конкурентами шляхом захоплення частки ринку – це мета:

- а) сфокусованої стратегії низьких витрат;
- б) стратегії лідерства у витратах;
- в) стратегії широкої диференціації;
- г) сфокусованої стратегії диференціації.

7. До основних конкурентних стратегій належать:

- а) стратегії лідерства у витратах і широкої диференціації;
- б) стратегії оптимальних витрат і фокусування на низьких витратах;
- в) стратегія фокусування на диференціації;
- г) вірні відповіді – а), б), в);
- д) вірні відповіді – б), в).

8. Загальні конкурентні стратегії (за М. Портером) існують у вигляді:

- а) стратегій позиціонування і лідерства;
- б) стратегій лідерства у зниженні витрат, диференціації і фокусування;
- в) стратегій диференціації і фокусування;
- г) ресурсозабезпечувальних стратегій.

9. Стратегія диференціації в загальному значенні – це:

- а) процес захоплення нового сегмента ринку;
- б) процес освоєння виробництва нових видів продукції, які раніше підприємством не випускалися;
- в) налагодження партнерських відносин із підприємствами галузі;
- г) вихід підприємства на так звані загальні ринки, тобто ринки інших регіонів, держав;
- д) розділ, розподіл цілого на частки з якісно відмінними характеристиками.

10. Які елементи дають можливість оптимізувати стратегію низьких витрат?

- а) виробничі потужності, витрати на сировину, матеріали, енергоносії, продуктивність праці, система розподілу;
- б) тільки витрати на сировину, матеріали, енергоносії;
- в) тільки система розподілу й витрати на сировину, матеріали, енергоносії;
- г) виробничі потужності й витрати на сировину.

Теми рефератів

1. Види конкурентних стратегій за М. Портером та їх характеристика.
2. Ризики конкурентних стратегій (згідно з підходом М. Портера).

Теми доповідей

1. Типові ситуації застосування стратегій бізнесу.

Рекомендована література

1. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. – 256 с. – с. 118-148.
2. Клівець П. Г. Стратегія підприємства: Навч. посіб. – К.: Академвидав, 2007. – 320 с. – с. 189-201.
3. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: Навч. посібник. 2-ге вид., стереотип. – Львів: «Новий світ – 2000», 2006. – 388 с. – с. 102-115.
4. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с. – с. 227-276.
5. Шершньова Зоя Євгенівна. Стратегічне управління: Підручник / Київський національний економічний ун- т. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. — 700 с. – с. 97-106.
6. Портер М. Е. Конкуренція /Пер. з англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с. – с. 23-26.

ТЕМА 7. СТРАТЕГІЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1. Сутність стратегії диверсифікації діяльності підприємства
2. Види диверсифікації діяльності підприємства.
3. Похідні стратегії диверсифікації підприємства

Питання для обговорення

1. Коли і чому виникла необхідність у диференціації товару і ринку? Що слід розуміти під стратегією диференціації товару і ринку?
2. Розкрийте суть, мету диверсифікації і пов'язані з нею можливості і ризики.
3. Охарактеризуйте умови, які спонукали необхідність диверсифікації.
4. У чому полягають особливості похідних стратегій диверсифікації?
5. Охарактеризуйте основні групи причин диверсифікації.

6. Проаналізуйте специфіку рівнів управління у диверсифікованих підприємствах. У яких випадках можливе застосування стратегії прямої вертикальної диверсифікації?

7. Чим зумовлюється необхідність реалізації стратегії зворотної вертикальної диверсифікації?

8. Проаналізуйте специфіку рівнів управління диверсифікованою компанією.

Тести

1. До виникнення стратегії як науки поведінку на ринку обґрунтовували:

- а) маркетинг;
- б) макроекономіка;
- в) мікроекономіка;
- г) політекономія.

2. Чому в період виникнення стратегії як науки основною конкурентною стратегією стає диференціація товару:

- а) суспільство стало багатшим;
- б) ринки стали насиченими;
- в) незадоволення певної частини суспільства стандартним товаром;
- г) всі відповіді правильні.

3. Конкурентна стратегія диференціації товару означає:

- а) розширення асортименту товару і підвищення його якості;
- б) розширення ринків;
- в) зростання прибутковості;
- г) зростання обсягів виробництва.

4. Стратегія диференціації ринку означає:

- а) формування нових потреб;
- б) задоволення існуючих потреб;
- в) розширення асортименту товару;
- г) всі відповіді правильні.

5. Диверсифікація підприємства – це:

- а) диференціація товару;
- б) диференціація ринку;
- в) диференціація товару і ринку одночасно;
- г) зміна технології

6. Диверсифікація виробництва передбачає:

- а) розвиток маркетингу;
- б) розвиток технології;
- в) диференціацію товару;
- г) розвиток технології і маркетингу одночасно.

7. Головний наслідок диверсифікації підприємства:

- а) стабілізація бізнесу;
- б) зниження вразливості від несподіваних змін середовища;
- в) підвищення конкурентноздатності;
- г) всі відповіді правильні.

8. Яким переважно фактором підвищення ефективності виробництва є диверсифікація:

- а) технологічним;
- б) організаційно-економічним;
- в) науково-технічним;
- г) соціальним.

9. Значення диверсифікації у розробці портфельної стратегії

- а) забезпечує гнучкість портфеля;
- б) є одним із напрямків розвитку, що сприяє стабільності і конкурентоспроможності;
- в) обидві відповіді правильні;
- г) правильних відповідей немає.

10. Причинами диверсифікації є:

- а) суттєві зміни на ринках чи в технологіях;
- б) різкі переривчасті зміни середовища підприємства;

- в) різка активізація маркетингової діяльності;
- г) правильні відповіді – а) і б).

11. До диверсифікації вдаються тоді, коли:

- а) підприємство не досягає цілей в рамках наявного бізнеспортфеля;
- б) можливості підприємства перевищують його цілі;
- в) цілі не співставляються з можливостями, рішення приймаються спонтанно, виходячи з амбіцій власників.

12. Диверсифікація є способом реалізації наступних стратегій:

- а) функціональних;
- б) конкурентних;
- в) портфельних;
- г) операційних.

13. Які альтернативи має зміна бізнес-портфеля:

- а) зміна технології або маркетингу;
- б) розвиток ринку або товару;
- в) диверсифікація або інтернаціоналізація;
- г) всі відповіді правильні.

14. Конгломератна диверсифікація – це:

- а) об'єднання підприємств багатьох галузей не поєднаних технологією;
- б) об'єднання підприємств багатьох галузей поєднаних технологією;
- в) диверсифікація пов'язана з потребами споживачів;
- г) диверсифікація пов'язана з технологією.

Теми рефератів

1. Суть диверсифікації виробництва на підприємстві та необхідність її застосування на сучасному етапі ринкових відносин.

2. Диверсифікація та інтернаціоналізація виробництва як важливі шляхи зміни поточного бізнес-портфеля підприємства.

Рекомендована література

1. Клівець П. Г. Стратегія підприємства: Навч. посіб. – К.: Академвидав, 2007. – 320 с. – с. 202-215.
2. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: Навч. посібник. 2-ге вид., стереотип. – Львів: «Новий світ – 2000», 2006. – 388 с. – с. 116-118.
3. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с. – с. 206-226.

ТЕМА 8. СТРАТЕГІЯ ЗОВНІШНЬОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1. Зовнішній розвиток підприємства.
2. Стратегія горизонтальної інтеграції
3. Стратегія вертикальної інтеграції
4. Порядок формування стратегії зовнішнього розвитку підприємства

Питання для обговорення

1. В яких сферах доцільно реалізовувати стратегії внутрішнього, а в яких зовнішнього розвитку?
2. Наведіть приклади внутрішнього та зовнішнього розвитку підприємства.
3. Якими критеріями оцінки слід керуватися при виборі типу стратегії розвитку підприємства?
4. Які шляхи розвитку обрало відоме Вам підприємство?
5. Виділіть основні сценарії зовнішнього розвитку.
6. Опишіть порядок формування стратегії зовнішнього розвитку підприємства.

Тести

1. Цілями інтеграції є:
 - а) мінімізація витрат;
 - б) диверсифікація діяльності;

- в) реструктуризація бізнесу;
- г) обмеження конкуренції.

2. Зовнішній розвиток підприємства передбачає:

- а) розширення асортименту продукції;
- б) придбання інших підприємств;
- в) об'єднання підприємств;
- г) розвиток ринку.

3. Розвиток фірми за рахунок придбання або встановлення контролю над постачальниками передбачає стратегія:

- а) прямої вертикальної інтеграції;
- б) зворотної вертикальної інтеграції;
- в) горизонтальної інтеграції;
- г) діагональної інтеграції;
- д) концентричної інтеграції.

4. Розвиток фірми за рахунок придбання або встановлення контролю над структурами, які знаходяться між фірмою та кінцевими споживачами її продукції, передбачає стратегія:

- а) прямої вертикальної інтеграції;
- б) зворотної вертикальної інтеграції;
- в) горизонтальної інтеграції;
- г) діагональної інтеграції;
- д) концентричної інтеграції.

5. Розвиток фірми за рахунок придбання або встановлення контролю над структурами, що випускають аналогічну продукцію чи працюють на тому ж ринку, що і фірма, передбачає стратегія:

- а) прямої вертикальної інтеграції;
- б) зворотної вертикальної інтеграції;
- в) горизонтальної інтеграції;
- г) діагональної інтеграції;
- д) концентричної інтеграції.

6. Розвиток фірми шляхом об'єднання з несуміжними і з неоднорідними підприємствами, але які включаються в технологічний ланцюг підприємства, передбачає стратегія:

- а) прямої вертикальної інтеграції;
- б) зворотної вертикальної інтеграції;
- в) горизонтальної інтеграції;
- г) діагональної інтеграції;
- д) концентричної інтеграції.

7. Інтеграція шляхом включення певного підприємства в якості філії, дочірнього підприємства або підрозділу до складу основного підприємства представляє собою:

- а) франчайзинг;
- б) цільову пролонгацію;
- в) групування;
- г) консолідацію;
- д) фокусування;
- е) лізинг;
- є) маркетинг;
- ж) трастову угоду;
- з) стандартизацію.

8. Цілеспрямоване продовження терміну угоди щодо постачання з метою формування довготермінових інтеграційних зв'язків представляє собою:

- а) франчайзинг;
- б) цільову пролонгацію;
- в) групування;
- г) консолідацію;
- д) фокусування;
- е) лізинг;
- є) маркетинг;
- ж) трастову угоду;

з) стандартизацію.

9. Інтеграція шляхом надання права користуватися торговою маркою, ноу-хау, матеріально-технічними ресурсами тощо представляє собою:

а) франчайзинг;

б) цільову пролонгацію;

в) групування;

г) консолідацію;

д) фокусування;

е) лізинг;

є) маркетинг;

ж) трастову угоду;

з) стандартизацію.

Теми рефератів

1. Сутність та зміст зовнішнього розвитку підприємства.

2. Сутність та зміст внутрішнього розвитку підприємства.

3. Класифікація факторів зовнішнього та внутрішнього розвитку підприємства.

Теми доповідей

1. Стратегія глобалізації.

2. Вигоди та переваги використання стратегії горизонтальної інтеграції.

3. Міжнародні стратегії.

Рекомендована література

1. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством: Навчальний посібник. Вид. 2-ге, виправл. і доп. За ред. Василенко В. О. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 400 с. – с. 236-247.

2. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2000. - 360 с. – с. 180-193.

3. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: Навч. посібник. 2-ге вид., стереотип. – Львів: «Новий світ – 2000», 2006. – 388 с. – с. 119-124.

4. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с. – с. 128-146.

5. Шершньова Зоя Євгенівна. Стратегічне управління: Підручник / Київський національний економічний ун- т. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 700 с. – с. 239-240.

ТЕМА 9. КОРПОРАТИВНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

1. Сутність, принципи та особливості корпоративних стратегій підприємства.

2. Види корпоративної стратегії.

Питання для обговорення

1. На яких засадах ґрунтується ефективна корпоративна стратегія? Розкрийте суть корпоративної стратегії підприємства. Розкрийте принципи формування корпоративної стратегії

2. З яких основних компонент складається загальна стратегія підприємства?

3. У чому полягають спільні характеристики і відмінності корпоративної і ділової стратегії? За яких обставин ділова стратегія тотожна корпоративній і чому?

4. У чому полягають особливості розроблення корпоративної стратегії для диверсифікованої компанії?

5. Назвіть основні типи загальних стратегій організації бізнесу і визначте умови, за яких фірма може реалізувати один з них.

6. Розкрийте зміст та мету стратегічного аналізу мультибізнесової компанії

7. Які основні завдання повинен вирішувати портфельний аналіз?

8. Які інструменти використовуються в портфельному аналізі?

9. Які основні проблеми портфельного аналізу?

Тести

1. Визначення інвестиційних пріоритетів і «перелив» ресурсів корпорації у найбільш перспективні сфери виражається в:

- а) посиленні зв'язку між різними напрямками діяльності й окремими бізнес-одинацями;
- б) визначенні сфери діяльності (в яких галузях буде «працювати» підприємство);
- в) ранжируванні доцільності інвестування у різні сфери діяльності;
- г) визначенні, в якій якості підприємство буде «працювати» у визначеній галузі.

2. На практиці загальна стратегія підприємства, фірми, компанії обов'язково повинна враховувати:

- а) прагнення до подальшого розвитку;
- б) можливості розвитку, що залежать від виробничого й трудового потенціалу;
- в) можливості розвитку, що залежать від сформованої ситуації в галузі і на ринку;
- г) прагнення й можливості подальшого розвитку, що залежать від виробничого й трудового потенціалу, а також від ситуації, яка склалась у галузі й на ринку.

3. Стратегія ліквідації реалізується шляхом:

- а) санації і виконання процедури банкрутства;
- б) тільки виконання процедури банкрутства;
- в) виконання процедури банкрутства і закриття підприємства;
- г) санації, виконання процедури банкрутства і закриття підприємства.

4. Стратегія скорочення діяльності включає:

- а) скорочення частки ринку;
- б) «організований відступ»;
- в) «збір врожаю»;
- г) усі відповіді вірні.

5. Корпоративна стратегія – це:

- а) загальний план управління диверсифікованим підприємством (компанією), який поширюється на всі його підрозділи, охоплюючи всі напрями діяльності;
- б) загальний план управління основними відділами й службами підприємства (компанії);
- в) загальний план досягнення фінансових цілей підприємства;
- г) загальний план формування бренду підприємства.

6. Які існують загальні стратегії підприємства?

- а) зростання й підтримки;
- б) зростання, підтримки й реструктуризації;
- в) зростання, підтримки, реструктуризації і скорочення діяльності;
- г) зростання, підтримки, реструктуризації, скорочення діяльності, ліквідації.

7. Головною метою реструктуризації є:

- а) захоплення нового сегмента ринку;
- б) покращення умов праці персоналу;
- в) перетворення підприємства на прибуткову організацію;
- г) скорочення частки ринку.

8. Стратегії зростання сучасного підприємства забезпечуються:

- а) експансією ринку й диверсифікацією;
- б) вертикальною і горизонтальною інтеграцією;
- в) диференціацією ринку й глобалізацією діяльності;
- г) вірні відповіді – а), в);
- д) вірні відповіді — а), б), в).

9. Стратегія реструктуризації реалізується, як правило, шляхом:

- а) скорочення витрат;
- б) освоєння нових видів діяльності і ринків;
- в) коротко- і довгострокової реструктуризації;
- г) вірні відповіді – а), б);
- д) вірні відповіді – а), б), в).

10 Суть експансії ринку полягає у:

- а) створенні або захопленні нового сегмента ринку, розвитку ринку або виробничого потенціалу;
- б) модернізації продукції для конкретного сегмента ринку;
- в) досягненні конкурентами компромісу;
- г) створенні стратегічних союзів.

Теми рефератів

1. Система стратегій підприємства.
2. Методи стратегічного аналізу підприємства.
3. Організація розробки корпоративної стратегії підприємства.

Теми доповідей

1. Формування портфеля бізнесу.
2. Послідовність прийняття рішень в портфельному аналізі.
3. Традиційні методи, що використовуються у стратегічному аналізі.

Рекомендована література

1. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством: Навчальний посібник. Вид. 2-ге, виправл. і доп. За ред. Василенко В. О. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 400 с. – с. 232-235.
2. Клівець П. Г. Стратегія підприємства: Навч. посіб. – К.: Академвидав, 2007. – 320 с. – с. 174-188.
3. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: Навч. посібник. 2-ге вид., стереотип. – Львів: «Новий світ – 2000», 2006. – 388 с. – 125-130.
4. Шершньова Зоя Євгенівна. Стратегічне управління: Підручник / Київський національний економічний ун- т. — 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 700 с. – 97-100.
5. Сасенко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с. – с. 127-168.

6. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій. – К.: МАУП, 2000. – 128 с. – с. 55-65.

ТЕМА 10. СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ У ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СФЕРАХ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1. Функції вищого керівництва підприємства при розробці стратегії.
2. Види функціональних стратегій та основні елементи організації їх розробки.

Питання для обговорення

1. Які основні завдання організації виконання стратегічного плану, організації поточної і стратегічної діяльності, розробки проектів і програм?
2. Які завдання стоять перед вищим керівництвом по забезпеченню реалізації стратегії підприємства?
3. Які зміни в ОСУ слід провести відповідно до потреб реалізації стратегії?
4. Які зміни в оргкультурі та стилі управління слід провести відповідно до потреб реалізації стратегії?
5. В чому суть поняття «стратегічні зміни» і як організувати їх проведення на підприємстві?
6. Чим обумовлена необхідність корегування стратегії у відповідності з параметрами діяльності?

Тести

1. Що не включає в себе поняття «стратегічний проект»:
 - а) основна форма реалізації стратегічного плану;
 - б) основні напрямки реалізації стратегії підприємства;
 - в) завдання, замисли, що характеризують стратегії з досить детальним обґрунтуванням параметрів, засобів, виконавців, побудовою графіків тощо;

г) оформлення організаційно-правових і розрахунково-фінансових документів з реалізації стратегічного плану.

2. Стратегічні проекти відрізняються від поточних наступним:

- а) розробляються, як правило, тимчасовими організаційними формуваннями;
- б) розраховані на певні календарні строки;
- в) потребують спільної розробки більшістю функціональних служб;
- г) правильні відповіді а і б.

3. Що не входить у поняття «стратегічні зміни на підприємстві»:

- а) зміни, пов'язані з освоєнням нової галузі, ринку, відповідно до стратегії;
- б) зміни, пов'язані з освоєнням нового товару, технології, відповідно до стратегії;
- в) зміни, пов'язані із змінами середовища підприємства;
- г) зміни, пов'язані з виконанням стратегічного плану.

4. Кого називають пасивними прихильниками стратегічних змін?

- а) особи, які здійснюють прихований опір змінам;
- б) особи, які приховано, але сприймають зміни;
- в) особи, які відкрито не сприймають зміни;
- г) особи, які відкрито сприймають зміни.

5. Суть конкурентного стилю керівництва щодо подолання опору стратегічним змінам:

- а) помірна наполегливість;
- б) кооперація з тими, хто чинить опір;
- в) самоплив;
- г) акцент на силу, примус.

6. Оцінка ув'язки обраної стратегії з внутрішніми можливостями підприємства визначається:

- а) критерієм відповідності обраної стратегії стану та вимогам оточення;
- б) критерієм відповідності обраної стратегії потенціалу та можливостям підприємства;
- в) критерієм прийнятності ринку, закладеного у стратегічну модель.

7. Перевірка ув'язки стратегії з вимогами з боку суб'єктів оточення, міри врахування чинників динаміки ринку, отримання конкурентних переваг тощо визначається:

- а) критерієм відповідності обраної стратегії стану та вимогам оточення;
- б) критерієм відповідності обраної стратегії потенціалу та можливостям підприємства;
- в) критерієм прийнятності ринку, закладеного у стратегічну модель.

8. З'ясування, до яких негативних наслідків для підприємства може призвести провал стратегії, визначається:

- а) критерієм відповідності обраної стратегії стану та вимогам оточення;
- б) критерієм відповідності обраної стратегії потенціалу та можливостям підприємства;
- в) критерієм прийнятності ринку, закладеного у стратегічну модель.

9. Ролеві функції менеджерів (керівників окремих підрозділів) у процесі розробки стратегії визначаються:

- а) вмінням виконувати ключові ролі та ініціювати виконавців;
- б) їх моделлю мислення;
- в) вмінням керувати процесом планування стратегії.

10. Стратегічне управління – це:

- а) управління за слабкими сигналами;
- б) управління у відповідь на опір змінам;
- в) найбільш сучасна модифікація корпоративного планування.

Теми рефератів

1. Управління виконанням стратегії.
2. Фактори, які впливають на організаційну культуру підприємства.
3. Стратегічний контроль і оцінка стратегії.

Теми доповідей

1. Методика аналізу організаційної структури та культури корпорації.

2. Основні складові системи стратегічного управління в організації.
3. Організаційна культура і стиль керування підприємством.

Рекомендована література

1. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством: Навчальний посібник. Вид. 2-ге, виправл. і доп. За ред. Василенко В. О. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 400 с. – с. 267-311.
2. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2000. - 360 с. – с. 194-346.
3. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с. – с. 333-344.
4. Сумець О. М. Стратегія підприємства. Теорія, ситуації, приклади: Навчальний посібник. – К.: ВД «Професіонал», 2005. – 320 с. – с. 264-277.
5. Шершньова Зоя Євгенівна. Стратегічне управління: Підручник / Київський національний економічний ун- т. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 700 с. – с. 201-265.

ТЕМА 11. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

1. Особливості стратегічного підходу в управлінні українськими підприємствами на сучасному етапі.
2. Перспективи використання стратегічного управління на підприємствах України.

Питання для обговорення

1. Охарактеризуйте стадії зростання нестабільності умов підприємницького середовища.
2. В чому відмінність стратегічної орієнтації підприємств в умовах командної та ринкової економіки?

3. Розкрийте суть основних принципів стратегічного управління підприємством у перехідній економіці.

4. Визначте особливості стратегічного підходу в управлінні підприємствами на сучасному етапі.

5. Охарактеризуйте сучасні концепції стратегій підприємства.

6. Як типові стратегічні підходи можна використовувати на вітчизняних підприємствах?

Тести

1. Стратегічний менеджмент на підприємстві – це:

- а) управлінський процес підтримки відповідності між цілями підприємства та його потенціалом;
- б) підсистема організації бізнес-планування на підприємстві;
- в) інструмент адаптації підприємства до поточних умов зовнішнього оточення;
- г) цілісна система комплексного безперервного довгострокового управління підприємством.

2. Система сучасного стратегічного управління на підприємствах передбачає:

- а) формулювання мети розвитку підприємства;
- б) складання детального сценарію діяльності та розвитку підприємства;
- в) розробку інвестиційних проектів;
- г) формування бюджету.

3. Стратегічне управління на вітчизняних підприємствах зводиться до:

- а) формування бюджету, який визначає зміст і послідовність заходів, спрямованих на досягнення поточних цілей підприємства;
- б) забезпечення розвитку підприємства «від досягнутого»;
- в) формування сценарію альтернативної поведінки в динамічному середовищі ринків і галузей бізнесу;
- г) довгострокове планування досягнення цілей розвитку;
- д) забезпечення перспективного розвитку підприємства «за відхиленням».

4. Сучасна концепція стратегічного менеджменту виходить з умов:

- а) детермінізму і стабільності зовнішнього оточення підприємства;
- б) невизначеності і нестабільності зовнішнього оточення підприємства;
- в) стабільності внутрішньої структури підприємства;
- г) нестабільності внутрішньої структури підприємства;
- д) аналізу та екстраполяції минулого та поточного розвитку підприємства на довгострокову перспективу.

5. Вітчизняні підприємства змушені запроваджувати стратегічний менеджмент та виробляти стратегію для:

- а) оптимізації та збалансування свого бюджету;
- б) оптимізації технологічних процесів;
- в) мінімізації витрат і максимізації прибутків;
- г) довготривалого раціонального господарювання;
- д) послаблення рівня конкуренції в бізнесі.

6. В Україні теорія і практика стратегічного управління бізнесу:

- а) знайшли обмежене впровадження – тільки на державних підприємствах;
- б) знайшли обмежене впровадження – тільки на великих підприємствах;
- в) знайшли обмежене впровадження – тільки на малих підприємствах;
- г) знайшли обмежене впровадження – тільки в корпоративному секторі економіки;
- д) не знайшли широкого запровадження;
- е) знайшли розвиток та широке розповсюдження.

7. Чи існує єдиний стандарт рецепту організації оптимального управління підприємством в довгостроковому періоді:

- а) так, існує;
- б) ні, не існує;
- в) існують певні загальні правила щодо стратегічного аналізу, вироблення, вибору і реалізації стратегії, але до його запровадження (організації) на підприємстві необхідно підходити творчо і в індивідуальному порядку.

8. До запровадження стратегічного менеджменту на підприємствах необхідно:

- а) стандартно, тільки з позицій уніфікованих схем і процедур;
- б) індивідуально, без будь-яких стандартних (типових) правил і процедур;
- в) індивідуально, на основі застосування певних загальних правил та рекомендацій (стратегічного аналізу, вироблення, вибору і реалізації стратегії тощо).

9. Стратегічне управління визначає:

- а) як організація має діяти в майбутньому, щоб досягти бажаної мети;
- б) як організація має діяти в сучасних умовах, щоб досягти бажаної мети в майбутньому, виходячи з того, що оточення змінюватиметься;
- в) як організація має діяти в сучасних умовах, щоб досягти бажаної мети в майбутньому, виходячи з того, що оточення не змінюватиметься.

10. Сьогодні вітчизняні підприємства формують новий підхід до системи управління взагалі та стратегічного зокрема, заснований на поширеній в США практиці до:

- а) децентралізації управління компаніями;
- б) централізації управління бізнесом компанії;
- в) диверсифікації управління компаніями;
- г) санації управління компаніями;
- д) лібералізації управління компаніями;
- е) модернізації управління компаніями;
- є) синергізму в управлінні компаніями;
- ж) уніфікації в управлінні бізнесом компанії;
- з) інтеграції управління бізнесом компанії.

Теми рефератів

1. Сучасний стан теорії і практики стратегічного управління.
2. Креативність в сучасному бізнесі: особливості вітчизняної практики.

3. Загальні та спеціальні методи, інструментарій стратегічного управління підприємством.

Теми доповідей

1. Етапи історичного розвитку конкуренції та еволюція стратегічного мислення.
2. Причини кризових явищ на вітчизняних підприємствах.
3. Підходи до побудови системи управління на підприємствах.
4. Національна специфіка організаційної культури підприємств.

Рекомендована література

1. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством: Навчальний посібник. Вид. 2-ге, виправл. і доп. За ред. Василенко В. О. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 400 с. – с. 332-346.
2. Клівець П. Г. Стратегія підприємства: Навч. посіб. – К.: Академвидав, 2007. – 320 с. – 304-312.
3. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: Навч. посібник. 2-ге вид., стереотип. – Львів: «Новий світ – 2000», 2006. – 388 с. – с. 224-231.