

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ САМОСТІЙНОЇ
РОБОТИ СТУДЕНТІВ
з дисципліни
“СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ”
(для спеціалістів, магістрів)**

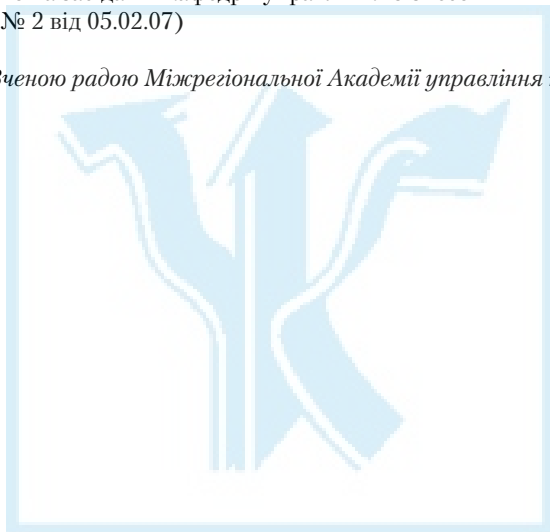
МАУП

Київ 2007

Підготовлено професором кафедри управління бізнесом
В. П. Сладкевичем

Затверджено на засіданні кафедри управління бізнесом
(протокол № 2 від 05.02.07)

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом



Сладкевич В. П. Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи студентів з дисципліни “Стратегічний менеджмент” (для спеціалістів, магістрів). – К.: МАУП, 2007. – 77 с.

Методичні рекомендації містять пояснювальну записку, тематичний план дисципліни “Стратегічний менеджмент”, методичні вказівки для самостійного вивчення курсу, питання для самоконтролю, критерії оцінювання знань студентів при підсумковому контролі, а також список літератури.

© Міжрегіональна Академія
управління персоналом (МАУП),
2007

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Самостійна робота студентів є складовою навчального процесу, важливим чинником, який формує вміння навчатися, сприяє активізації засвоєння студентом знань та їх реалізації, основним засобом опанування навчального матеріалу в позааудиторний час.

Мета самостійної роботи студентів — засвоїти в повному обсязі навчальну програму дисципліни та сформувати самостійність як особистісну рису та важливу професійну якість, сутність якої полягає в умінні систематизувати, планувати та контролювати власну діяльність.

Завдання самостійної роботи студентів — засвоєння теоретичних знань, формування вмінь і навичок, закріплення та систематизація здобутих знань, їх застосування при виконанні практичних завдань і творчих робіт, а також виявлення прогалин у системі знань.

Самостійна робота студента забезпечується системою навчально-методичних засобів, передбачених для вивчення навчальної дисципліни “Стратегічний менеджмент”: підручником, навчальними та методичними посібниками, методичними матеріалами для самостійної роботи студентів, конспектом лекцій, практикумом та ін.

Самостійна робота студентів з навчальної дисципліни “Стратегічний менеджмент” організовується з дотриманням низки вимог:

- обґрунтування необхідності завдань загалом і конкретного завдання зокрема;
- надання детальних методичних рекомендацій щодо виконання роботи;
- надання можливості студентам виконувати творчі роботи, які відповідають умовно-професійному рівню засвоєння знань, не обмежуючи їх виконанням стандартних завдань;
- підтримання постійного зворотного зв'язку зі студентами у процесі виконання самостійної роботи, що є чинником ефективності навчального середовища.

Перелік завдань для самостійної роботи, форми її організації та звітності, термін виконання та кількість балів, які можна отримати за виконання завдань, визначаються викладачем кафедри при розробці навчальної програми дисципліни (розділу “Самостійна робота студентів”).

Студенти, які розпочинають вивчати дисципліну “Стратегічний менеджмент”, повинні бути поінформовані викладачем щодо органі-

зації самостійної роботи, її форм і видів, термінів виконання, форм контролю та звітності, кількості балів за виконання завдань.

Організація і контроль процесу та змісту самостійної роботи та її результатів здійснюються викладачами кафедри.

Оцінки (бали), одержані студентами за виконання різних видів самостійної роботи, фіксуються викладачами і повинні бути доведені до відома студентів.

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН
дисципліни
“СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ”

№ пор.	Назва змістового модуля і теми
1	2
	Змістовий модуль I. Теоретичні засади стратегічного менеджменту
1	Загальна характеристика стратегічного менеджменту
2	Еволюція стратегічного управління
3	Конкурентні переваги як основа стратегії
	Змістовий модуль II. Типи стратегій розвитку бізнесу
4	Стратегії щодо продукту
5	Стратегії інтеграції
6	Стратегії диверсифікації
7	Конкурентні стратегії підприємств
8	Міжнародні стратегії
	Змістовий модуль III. Функціональні стратегії
9	Фінансова стратегія підприємства
10	Маркетингова стратегія підприємства
11	Стратегія виробництва
12	Кадрова стратегія
13	Інноваційна стратегія
14	Інвестиційна стратегія

1	2
15 16 17 18 19	Змістовий модуль IV. Процес розробки і реалізації стратегії Аналіз середовища Розробка місії та стратегічних цілей Оцінка і вибір стратегії Реалізація стратегії Організаційна структура як інструмент стратегічного управління
Разом годин: 108	

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ КУРСУ

Змістовий модуль I. Теоретичні засади стратегічного менеджменту

Тема 1. Загальна характеристика стратегічного менеджменту

Сутність і основні категорії стратегічного управління. Порівняльна характеристика стратегічного і нестратегічного управління. Зміст і структура стратегічного менеджменту: аналіз середовища; визначення місії та стратегічних цілей; вибір і оцінка стратегій; реалізація і контроль виконання стратегії.

Рівні розробки стратегії в організації. Взаємозв'язок корпоративних, ділових, функціональних та операційних стратегій.

Переваги і обмеження стратегічного управління.

Теми рефератів

1. Огляд наукових публікацій за темою курсу.
2. Принципи стратегічного менеджменту.
3. Наукові підходи до визначення категорії “стратегія”.
4. Наукові підходи до визначення категорії “стратегічний менеджмент”.
5. Основні завдання і функції стратегічного менеджменту організації.
6. Стратегічний менеджмент як навчальна дисципліна.

7. Взаємозв'язок стратегії і тактики в управлінні.
8. Наукові підходи до визначення змісту стратегічного управління.

Контрольні питання і завдання

1. Сутність основних категорій стратегічного управління.
2. Порівняльна характеристика стратегічного і нестратегічного менеджменту.
3. Зміст і структура стратегічного менеджменту.
4. Як стратегічне управління впливає на результативність діяльності організації?
5. Рівні розробки стратегії в організації.
6. Які існують обмеження щодо використання стратегічного менеджменту в організації?
7. Зміст і взаємозв'язок корпоративної, бізнес-стратегії та функціональної стратегії підприємства (підприємство на вибір студента).

Тести

Варіант 1

1. Стратегія організації – це:

- 1) основне призначення організації, чітко визначена мета її існування;
- 2) генеральна довгострокова програма дій і порядок розподілу ресурсів організації для досягнення її цілей;
- 3) процес визначення цілей діяльності організації;
- 4) основна мета у сфері виробництва.

2. До функціональних стратегій підприємства належать:

- 1) планування, організація, мотивація, контроль;
- 2) глобальна, багатонаціональна;
- 3) маркетингова, фінансова, кадрова, інноваційна;
- 4) низьких витрат, скорочення ринку, розвитку товару.

3. У диверсифікованій фірмі стратегії за рівнем розробки класифікують так:

- 1) вищі, середні, нижчі;
- 2) глобальні, міжнародні, регіональні, місцеві;
- 3) комплексні, конгломератні, спеціалізовані;
- 4) корпоративні, ділові, функціональні, операційні.

4. Стратегія організації розроблюється в такій послідовності:

- 1) вивчаються сильні та слабкі сторони підприємства, потім можливості та загрози із зовнішнього середовища;
- 2) аналіз середовища, розробка місії та системи цілей, оцінка і вибір стратегії, реалізація і контроль;
- 3) бізнес-стратегія, корпоративна, функціональна і оперативна;
- 4) аналіз внутрішніх ресурсів, вивчення сильних і слабких сторін підприємства, вибір стратегії, реалізація і контроль.

5. Критерій ефективності стратегічного управління становить:

- 1) забезпечення прибутковості діяльності;
- 2) своєчасність і точність реакції організації на нові запити ринку та зміни в оточенні;
- 3) раціональне використання виробничого потенціалу;
- 4) правильне визначення сильних і слабких сторін підприємства.

Варіант 2

1. Стратегічне планування починається з такого етапу:

- 1) аналізу внутрішніх можливостей і ресурсів організації;
- 2) оцінки потреб ринку, вивчення тенденцій розвитку галузі;
- 3) вивчення витрат виробництва;
- 4) визначення конкурентних переваг підприємства.

2. Фінансова, маркетингова, кадрова та інноваційна стратегії належать:

- 1) до операційних стратегій;
- 2) до бізнес-стратегій;
- 3) до функціональних стратегій;
- 4) до корпоративних стратегій.

3. До об'єктів основної уваги керівництва при стратегічному управлінні належать:

- 1) встановлення змін у зовнішньому середовищі та адаптація до них;
- 2) вирішення внутрішніх проблем підприємства;
- 3) зниження витрат виробництва, підвищення продуктивності праці;
- 4) оєалізація прибутку від реалізації продукції та послуг.

4. Генеральна довгострокова програма дій і порядок розподілу ресурсів організації для досягнення її цілей – це:

- 1) місія;
- 2) стратегія;

- 3) планування;
- 4) політика.

5. Корпоративна стратегія виявляється в такому:

- 1) поширюється на всі напрямки діяльності компанії;
- 2) розроблюється тільки в диверсифікованих компаніях;
- 3) належить до управління стратегічною групою галузі;
- 4) належить до управління окремою сферою діяльності підприємства.

Література [4; 6; 8; 13; 29]

Тема 2. Еволюція стратегічного управління

Етапи розвитку стратегічного управління: бюджетування, довгострокове планування, стратегічне планування, стратегічне управління. Наукові підходи до визначення ролі та змісту стратегічного управління: дизайнерський, формальний, аналітичний, підприємницький, навчальний, політичний, трансформаційний. Становлення стратегічного менеджменту в Україні.

Теми рефератів

1. Огляд наукових публікацій за темою курсу.
2. Особливості розвитку стратегічного менеджменту в компаніях країн Південно-Східної Азії.
3. Особливості розвитку стратегічного менеджменту у фірмах США і Канади.
4. Особливості розвитку стратегічного менеджменту в компаніях країн Європи.
5. Особливості становлення стратегічного менеджменту в Україні.
6. Особливості становлення стратегічного менеджменту в Російській Федерації.
7. Науковий внесок М. Портера в розвиток теорії та практики стратегічного менеджменту.
8. Науковий внесок І. Ансоффа в розвиток теорії та практики стратегічного менеджменту.
9. Розвиток теорії та практики стратегічного управління (військово-історичний аспект).

Контрольні питання і завдання

1. Зміст основних етапів розвитку стратегічного управління.
2. Зміст і особливості бюджетування в управлінні розвитком підприємства.

3. Характеристика довгострокового планування як етапу розвитку стратегічного управління.
4. Зміст і особливості стратегічного планування як етапу розвитку стратегічного управління.
5. Які існують наукові підходи до визначення ролі та змісту стратегічного управління?
6. Розкрийте зміст підприємницького підходу до визначення ролі стратегічного управління в компанії.
7. Порівняйте дизайнерський і трансформаційний підходи до визначення ролі стратегічного управління в компанії.
8. Особливості політичного підходу до визначення ролі стратегічного менеджменту в компанії.
9. Проведіть дослідження на підприємстві з метою визначення ролі стратегічного управління в його розвитку (підприємство на ваш вибір).
10. Проведіть аналіз діяльності підприємства і визначте, який підхід до ролі стратегічного управління сформувався в організації. Стисло розкрийте його зміст (підприємство на ваш вибір).

Тести

Варіант 1

1. **Поняття “стратегічне управління” вперше було застосовано:**
 - 1) у 30-ті роки XX ст. в Японії;
 - 2) у 60–70-ті роки XX ст. у США;
 - 3) у 90-ті роки XX ст. в Європі;
 - 4) у 80-ті роки в Радянському союзі.
2. **Розробка прогнозів збуту продукції підприємства на кілька років на основі екстраполяції тенденцій розвитку застосовується:**
 - 1) на етапі стратегічного планування;
 - 2) при довгостроковому плануванні;
 - 3) у межах стратегічного менеджменту;
 - 4) при формуванні бюджету організації.
3. **Послідовність етапів розвитку стратегічного менеджменту така:**
 - 1) бюджетування, довгострокове планування, стратегічне планування, стратегічний менеджмент;
 - 2) довгострокове планування, стратегічне планування, бюджетування, стратегічний менеджмент;

- 3) короткострокове, довгострокове та перспективне планування, стратегічний менеджмент;
- 4) виробничий, маркетинговий та стратегічний менеджмент.

4. З позицій дизайнерського підходу до стратегічного управління розробка стратегії – це:

- 1) відносно ізольований систематичний процес формального планування;
- 2) процес боротьби менеджерів за вплив в організації та на галузевому ринку;
- 3) періодична трансформація організації з метою пристосування до зовнішнього середовища;
- 4) постійне забезпечення відповідності між характеристиками організації та її можливостями у зовнішньому середовищі.

5. Представники підприємницького підходу до стратегічного управління вважають щодо стратегії таке:

- 1) стратегію необхідно створювати поступово у міру розвитку і навчання організації;
- 2) розробка стратегії є ізольованим систематичним процесом формального планування;
- 3) розробка стратегії – це процес боротьби за вплив менеджерів в організації та на галузевому ринку;
- 4) процес розробки стратегії організації повинен базуватися на життєвому досвіді, інтуїції та баченні вищого керівника чи власника.

Варіант 2

1. З позицій трансформаційного підходу до стратегічного управління розробка стратегії – це:

- 1) спроба досягти відповідності між характеристиками організації та її можливостями у зовнішньому середовищі;
- 2) відносно ізольований систематичний процес формального планування;
- 3) процес боротьби за вплив в організації та на галузевому ринку;
- 4) спроба адекватно відреагувати на зміни у зовнішньому середовищі шляхом періодичних радикальних змін в організації.

2. З позицій навчального підходу розробка стратегії – це:

- 1) адекватна реакція на зміни у зовнішньому середовищі шляхом трансформації організації;
- 2) боротьба за вплив в організації та на галузевому ринку;
- 3) зроблений на основі аналітичних розрахунків вибір ключової стратегічної позиції організації залежно від галузевої структури ринку;
- 4) процес, який здійснюється поступово в міру розвитку організації.

3. “У сучасному складному і динамічному середовищі дотримання заздалегідь розробленої стратегії немає сенсу. Стратегію необхідно створювати поступово в міру розвитку організації”. Ця точка зору на визначення змісту стратегічного управління належить представникам:

- 1) дизайнерського підходу;
- 2) навчального підходу;
- 3) формального підходу;
- 4) підприємницького підходу.

4. “Процес формування стратегії базується на життєвому досвіді, інтуїції та баченні керівника”. Ця точка зору на стратегічне управління належить представникам:

- 1) трансформаційного підходу;
- 2) аналітичного підходу;
- 3) політичного підходу;
- 4) підприємницько підходу.

5. У процесі розвитку стратегічного менеджменту стан стратегічного планування мав такі особливості:

- 1) внутрішню спрямованість і розробку бюджетів на один рік;
- 2) розробку прогнозу збуту на кілька років вперед на основі екстраполяції тенденцій розвитку, які спостерігалися в минулому;
- 3) підвищення ролі стратегічного аналізу маркетингових досліджень;
- 4) застосування альтернативних варіантів дій на перспективу.

Література [3; 5; 16; 28; 41]

Тема 3. Конкурентні переваги як основа стратегії

Сутність і роль конкурентних переваг у процесі стратегічного управління підприємством. Види конкурентних переваг: лідерство за

витратами, диференціація товарів. Технологічні, виробничі, збутові, маркетингові, професійні, організаційні та інші види конкурентних переваг.

Методи аналізу конкурентних переваг підприємств: SWOT, GAP, LOTS, PIMS, Мак Кінсі, бенчмаркінг.

Використання конкурентних переваг при розробці стратегії розвитку підприємства.

Теми рефератів

1. Огляд наукових публікацій за темою курсу.
2. Бенчмаркінг як технологія аналізу конкурентних переваг.
3. Системний характер конкурентоспроможності організації.
4. Технології аналізу конкурентних переваг підприємств.
5. Оцінка конкурентоспроможності персоналу.
6. Оцінка конкурентоспроможності товарів.
7. Оцінка конкурентоспроможності організації.
8. Сучасний досвід аналізу і застосування конкурентних переваг у провідних компаніях світу.
9. Практика аналізу і застосування конкурентних переваг у вітчизняних організаціях.

Контрольні питання і завдання

1. Сутність і роль конкурентних переваг у процесі стратегічного управління підприємством.
2. Види конкурентних переваг за класифікацією М. Портера.
3. Конкурентні переваги залежно від сфери діяльності організації.
4. Чинники впливу на процес створення і утримання конкурентних переваг.
5. Використання конкурентних переваг при розробці стратегії розвитку підприємства.
6. Методи аналізу конкурентних переваг підприємств.
7. Бенчмаркінг як метод вивчення конкурентних переваг.
8. Основні конкурентні переваги та рівень їх використання на підприємстві (організація — на вибір студента).
9. Аналіз конкурентних переваг підприємства одним із відомих методів (підприємство — на вибір студента).

Тести

Варіант 1

1. Конкурентні переваги підприємства є внутрішніми, якщо вони базуються на такому:
 - 1) особливих якостях товару, що створюють цінність для покупців;
 - 2) професійному SWOT-аналізі підприємства без залучення зовнішніх експертів;
 - 3) можливості підприємства забезпечити нижчі витрати виробництва товарів, ніж конкуренти;
 - 4) розробці двовимірних матриць із залученням зовнішніх незалежних експертів.
2. Підприємства, які мають зовнішні конкурентні переваги, зазвичай використовують стратегію:
 - 1) диференціації високоякісних, відомих товарів;
 - 2) низьких витрат при масовому виробництві немарочних стандартних товарів;
 - 3) виокремлення бізнес-одиниць на кожному рівні управління;
 - 4) боротьби з галузевими групами конкурентів.
3. Концепцію конкурентних переваг розробив:
 - 1) І. Ансофф;
 - 2) А. Дж. Стрікленд;
 - 3) А. Чандлер;
 - 4) М. Портер.
4. Успішній реалізації стратегії диференціації сприяють такі конкурентні переваги:
 - 1) відмінності в товарних марках мають невелике значення для покупців;
 - 2) підприємство володіє відомою, популярною товарною маркою;
 - 3) висока еластичність попиту за ціною;
 - 4) ознаки диференціації не можуть швидко і без значних витрат зімітувати конкуренти.
5. До методів аналізу конкурентних переваг організації не належать:
 - 1) спостереження, опитування споживачів, ділових партнерів і працівників підприємства;
 - 2) франчайзинг, факторинг, лізинг;

- 3) бенчмаркінг, експертні оцінки;
- 4) SWOT-аналіз.

Варіант 2

1. Конкурентні переваги підприємства є зовнішніми, якщо базуються на такому:

- 1) ефективній маркетинговій підтримці його діяльності;
- 2) особливих якостях товару, що створюють цінність для покупців;
- 3) концепції сегментації цільового ринку;
- 4) можливості забезпечити нижчі витрати виробництва товарів, ніж конкуренти.

2. Підприємства, які мають внутрішні конкурентні переваги, зазвичай застосовують стратегію:

- 1) низьких витрат при масовому виробництві немарочних товарів;
- 2) низьких витрат при диференціації високоякісних марочних товарів;
- 3) диференціації високоякісних, відомих товарів;
- 4) відмови від маркетингового забезпечення збуту.

3. До конкурентних переваг високого рангу належать:

- 1) дешева робоча сила;
- 2) доступність джерел сировини;
- 3) тривалі зв'язки з покупцями;
- 4) наявність кваліфікованого персоналу.

4. Метод порівняльного аналізу для підприємств, які працюють в умовах конкурентної боротьби, – це:

- 1) маркетинг;
- 2) бенчмаркінг;
- 3) LOTS-аналіз;
- 4) GAP-аналіз.

5. Орієнтація на продукт, вивчення технічних переваг продукції конкурентів і впровадження відповідних змін у власному виробництві – це особливості бенчмаркінгу:

- 1) конкурентного;
- 2) реверсивного;
- 3) процесного;
- 4) стратегічного.

Література [4; 5; 8; 9; 12; 29; 34]

Змістовий модуль II. Типи стратегій розвитку бізнесу

Тема 4. Стратегії щодо продукту

Стратегія низьких витрат: зміст і умови застосування. Класифікація витрат підприємства. Концепція “ланцюга цінностей” М. Портера. Шляхи зниження витрат. Переваги і обмеження стратегії низьких витрат.

Стратегія диференціації: сутність, умови застосування, напрями, переваги і ризики.

Стратегія фокусування (спеціалізації): сутність і умови застосування, варіанти фокусування (спеціалізації), переваги і ризики.

Теми рефератів

1. Огляд наукових публікацій за темою курсу.
2. Сутність і зміст стратегії спеціалізації.
3. Застосування концепції “ланцюга цінностей” М. Портера для зменшення витрат організації.
4. Організаційні механізми реалізації стратегії низьких витрат.
5. Організаційні механізми реалізації стратегії диференціації.
6. Організаційні механізми реалізації стратегії фокусування (спеціалізації).
7. Узагальнення сучасного досвіду застосування стратегій щодо продукту у провідних компаніях України і країн світу.
8. Специфіка застосування стратегій щодо продукту на підприємствах України.

Контрольні питання і завдання

1. Сутність, зміст і умови застосування стратегії низьких витрат.
2. Класифікація витрат підприємства.
3. Зміст концепції “ланцюга цінностей” М. Портера.
4. Переваги і обмеження стратегії низьких витрат.
5. Сутність, зміст і умови застосування стратегії диференціації.
6. Варіанти стратегії диференціації підприємства.
7. Сутність, зміст і умови застосування стратегії фокусування (спеціалізації).
8. Переваги і ризики стратегії фокусування (спеціалізації).
9. Програма заходів щодо реалізації стратегії зменшення витрат підприємства (на конкретному прикладі).

10. Можливі варіанти стратегії диференціації для підприємства (на вибір студента).
11. Можливі варіанти стратегії фокусування (спеціалізації) для підприємства (підприємство на вибір студента).
12. Заходи щодо зменшення витрат при взаємодії підприємства з посередниками (підприємство на вибір студента).
13. Заходи щодо зменшення витрат при взаємодії підприємства з постачальниками (підприємство на вибір студента).

Тести

Варіант 1

- 1. До основних ризиків застосування стратегії низьких витрат належать:**
 - 1) зниження потреб диференційованої продукції;
 - 2) поява технологічних новинок, які зведуть нанівець переваги щодо витрат;
 - 3) загроза потрапити під дію антимонопольного законодавства;
 - 4) неможливість використання стратегічної відповідності для створення додаткових конкурентних переваг.
- 2. До основних типів стратегії диференціації належать:**
 - 1) товарна, фінансова, кадрова, сервісна;
 - 2) прогресивна, регресивна, горизонтальна;
 - 3) профільна, непрофільна, міжнародна;
 - 4) концентрична, горизонтальна, конгломератна.
- 3. Для реалізації стратегії спеціалізації необхідно ринковою умовою є така:**
 - 1) наявність великої кількості покупців, які визнають унікальність продукції;
 - 2) ресурси організації не дають можливості якісно обслуговувати весь ринок;
 - 3) підприємство має доступ до джерел дешевої сировини і робочої сили;
 - 4) підвищення залежності підприємства від постачальників ресурсів.

4. Якщо відома фірма розроблює велику кількість модифікацій популярного маркового товару з різним дизайном, упаковкою, споживчими якостями, вона застосовує стратегію:

- 1) низьких витрат;
- 2) диференціації;
- 3) диверсифікації;
- 4) спеціалізації.

5. При застосуванні стратегії спеціалізації підприємство:

- 1) виробляє велику кількість стандартних товарів для широкого ринку;
- 2) концентрує увагу на вдосконаленні системи розподілу продукції;
- 3) орієнтується на випуск вузькоспеціалізованих (унікальних) товарів (послуг);
- 4) концентрує ресурси для проникнення в інші галузі.

Варіант 2

1. При використанні стратегії диференціації підприємство:

- 1) виробляє значні обсяги стандартизованого товару для ринку з однаковими потребами;
- 2) виробляє велику кількість модифікацій відомого марочного товару для ринку з різними потребами;
- 3) зменшує кількість незалежних постачальників;
- 4) купує підприємства в нових галузях для підтримки основного виду бізнесу.

2. До основних ризиків для підприємства, що реалізує стратегію спеціалізації, належать такі:

- 1) неможливість визначити, що у продукції (послугах) цінне для покупців;
- 2) переповненість ринкової ніші конкурентами; зміни попиту цільових покупців;
- 3) покупцям може не сподобатись перехід до випуску стандартизованих дешевих товарів;
- 4) значне підвищення витрат на управління стратегією.

3. До необхідних умов застосування стратегії низьких витрат належать такі:

- 1) ресурси підприємства уможливають якісне обслуговування споживачів тільки однієї ринкової ніші;
- 2) стандартизованість галузевої продукції, можливість покупців купувати її у різних продавців;

- 3) попит на продукцію різниться за структурою;
- 4) на галузевому ринку переважає нецінова конкуренція.

4. Значними ризиками для реалізації стратегії диференціації є такі:

- 1) підвищення залежності підприємства від постачальників;
- 2) загроза імітації розробок фірми конкурентами;
- 3) тенденція до збереження застарілих технологій і виробничих потужностей;
- 4) збільшення капіталовкладень у власні дочірні структури, якщо вони навіть неприбуткові.

5. Зниження витрат можна забезпечити за рахунок:

- 1) зосередження виробництва на обмеженому товарному асортименті;
- 2) диференціації продукції, сервісу, персоналу;
- 3) здійснення активної маркетингової діяльності, реклами;
- 4) непрофільної диверсифікації.

Література [8; 21; 34; 41]

Тема 5. Стратегії інтеграції

Економічна сутність і мотиви інтеграції підприємств. Класифікація стратегій інтеграції: за принципами об'єднання; за напрямками зростання і об'єднання; за бажаннями учасників.

Організаційні форми інтеграції підприємств: картельного типу, договірні, статутні, інституційні. Стратегічні альянси. Переваги і недоліки стратегії інтеграції.

Теми рефератів

1. Огляд наукових публікацій за темою курсу.
2. Мотиви інтеграції українських підприємств.
3. Особливості інтеграційних процесів в економіці України.
4. Злиття і поглинання як способи інтеграції.
5. Прийоми захисту компаній від поглинання.
6. Методи поглинання компаній.
7. Проблема рейдерства в економіці України.
8. Огляд організаційних форм інтеграції у світовій економіці.
9. Організаційні механізми реалізації стратегії інтеграції.

Контрольні питання і завдання

1. Економічна сутність і зміст стратегії інтеграції.
2. Основні мотиви інтеграції підприємств.

3. Класифікація стратегій інтеграції.
4. Характеристика картельних форм інтеграції підприємств.
5. Договірні інтеграційні об'єднання підприємств.
6. Статутні інтеграційні об'єднання підприємств.
7. Переваги і недоліки стратегії інтеграції.
8. Можливі варіанти стратегії інтеграції для підприємства (підприємство на вибір студента).
9. Заходи для підприємства в межах стратегії регресивної інтеграції (підприємство на вибір студента).

Тести

Варіант 1

- 1. Стратегія регресивної інтеграції використана в такому випадку:**
 - 1) підприємство перебрало на себе функції поширення товару, сервісного обслуговування;
 - 2) фірма створила власні структури, які здійснюють постачання;
 - 3) компанія продає власні неприбуткові підприємства;
 - 4) розроблюється багато варіантів відомої марочної продукції фірми.
- 2. До основних недоліків стратегії вертикальної інтеграції належать такі:**
 - 1) неможливість зменшити витрати постачання і збуту продукції;
 - 2) погіршується організація розподілу товарів підприємства;
 - 3) збільшуються капіталовкладення підприємства в його галузь замість того, щоб спрямувати фінансові ресурси в перспективні сфери;
 - 4) підвищується залежність компанії від зовнішніх постачальників.
- 3. При використанні стратегії прогресивної інтеграції організація вирішує такі проблеми:**
 - 1) скорочення неперспективних напрямів діяльності;
 - 2) посилення контролю над системою поширення продукції підприємства;
 - 3) зниження залежності від постачальників;
 - 4) об'єднання з перспективними діловими партнерами в іншій галузі.

4. Стратегія горизонтальної інтеграції використана в такому випадку:

- 1) створено власні структури підприємства, які здійснюють постачання;
- 2) зменшено витрати на організацію постачання, виробництва, збуту;
- 3) здійснюється профільна диверсифікація фірми;
- 4) фірма розширюється за рахунок виробництва продукції, технологічно не пов'язаної з раніше випущеними товарами, що реалізуються на нових ринках.

5. Консорціум – це:

- 1) договірне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності;
- 2) об'єднання підприємств з повною втратою їх виробничої та комерційної самостійності;
- 3) об'єднання промислового і банківського капіталу з метою спільної реалізації масштабних проектів, у тому числі й міжнародних;
- 4) організація, яка володіє контрольними пакетами акцій інших компаній з метою здійснення щодо них функцій контролю і управління.

Варіант 2

1. До основних типів стратегій інтеграції належать такі:

- 1) профільна, непрофільна (конгломератна);
- 2) товарна, кадрова, фінансова;
- 3) прогресивна, регресивна, горизонтальна;
- 4) концентрична, горизонтальна, конгломератна.

2. Стратегія прогресивної інтеграції застосована в такому випадку:

- 1) фірма зменшує витрати на виробництво продукції порівняно з конкурентами;
- 2) фірма продає неперспективні підприємства;
- 3) підприємство підсилює контроль над постачальниками необхідних ресурсів;
- 4) підприємство взяло під контроль систему розподілу власної продукції.

3. Стратегія регресивної інтеграції забезпечує організації вирішення таких проблем:

- 1) проникнення у споріднену галузь;
- 2) посилення контролю над системою розподілу її товарів;
- 3) зниження залежності від постачальників;
- 4) розширення частки ринку.

4. Концерн – це:

- 1) об'єднання підприємств з повною втратою їх виробничої та комерційної самостійності;
- 2) статутне об'єднання підприємств промисловості, транспорту, торгівлі, банків на основі повної фінансової залежності від одного підприємця або груп підприємців;
- 3) договірне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності;
- 4) тимчасове статутне об'єднання промислового та банківського капіталу для досягнення спільної мети.

5. До сучасних форм інтеграції підприємств належать такі:

- 1) акціонерне товариство, товариство з обмеженою, додатковою, змішаною, повною відповідальністю;
- 2) корпорація, холдинг, консорціум, конгломерат;
- 3) адаптивна, оперативна, виробнича, гнучка;
- 4) бюрократична, органічна, адаптивна, механічна.

Література [6; 8; 25; 28; 44]

Тема 6. Стратегії диверсифікації

Економічна сутність і умови проведення диверсифікації. Типи стратегій диверсифікації. Особливості профільної, непрофільної, транснаціональної диверсифікацій. Способи проникнення в іншу галузь. Проблема подолання галузевих бар'єрів при диверсифікації. Стратегічні підходи до управління диверсифікованою компанією.

Переваги і недоліки стратегії диверсифікації.

Теми рефератів

1. Огляд наукових публікацій за темою курсу.
2. Управління диверсифікованою компанією.
3. Організаційні механізми реалізації стратегії диверсифікації.
4. Узагальнення сучасного досвіду застосування стратегії диверсифікації провідними компаніями світу.
5. Специфіка застосування стратегії диверсифікації підприємствами України.

Контрольні питання і завдання

1. Сутність і зміст стратегії диверсифікації.
2. За яких умов на ринку доцільно здійснювати диверсифікацію бізнесу організації?
3. Типи стратегії диверсифікації.
4. Порівняльна характеристика стратегій профільної та непрофільної диверсифікації.
5. Якими методами може скористатися підприємство для проникнення в іншу галузь?
6. Галузеві бар'єри при диверсифікації.
7. Переваги та ризики стратегії диверсифікації.
8. Заходи подолання вхідних галузевих бар'єрів при реалізації фірмовою стратегії диверсифікації (підприємство на вибір студента).
9. Можливі варіанти стратегії диверсифікації для фірми (фірма на вибір студента).

Тести

Варіант 1

1. Зміст стратегії диверсифікації полягає в таких діях:

- 1) випуску різних варіантів продукції;
- 2) встановленні контролю над постачальниками ресурсів;
- 3) поширенні господарської діяльності на нові сфери (типи продукції, ринки, галузі);
- 4) зменшенні витрат при організації постачання, виробництва, збуту.

2. При здійсненні непрофільної диверсифікації фірмі необхідно подолати такі бар'єри:

- 1) тільки вхідні;
- 2) тільки вихідні;
- 3) одночасно вхідні та вихідні;
- 4) маркетингові.

3. У межах стратегії конгломератної диверсифікації здійснюються такі дії:

- 1) купуються фірми в нових галузях для підтримки основного виду діяльності;
- 2) охоплюються напрями діяльності, які безпосередньо не пов'язані з основним бізнесом підприємства;

- 3) виробництво і збут стандартизованої продукції для багатьох зарубіжних ринків;
 - 4) співпраця з кількома зовнішніми незалежними постачальниками.
- 4. Стратегія диверсифікації застосовується в таких ринкових умовах:**
- 1) попит на продукцію різний за структурою;
 - 2) антимонопольне регулювання не сприяє розширенню бізнесу в галузі, де діє підприємство;
 - 3) галузь розвивається високими темпами;
 - 4) ресурси фірми не дають змоги обслуговувати весь ринок.
- 5. До основних переваг застосування стратегії диверсифікації належать такі:**
- 1) зниження залежності підприємства від постачальників;
 - 2) розподіл комерційного ринку, можливість проникнути в перспективні галузі;
 - 3) швидке і обґрунтоване прийняття рішень керівництвом корпорації;
 - 4) можливість виробництва великої кількості стандартизованої дешевої продукції.

Варіант 2

- 1. Вхідні галузеві бар'єри організації необхідно долати при реалізації такої стратегії:**
- 1) стратегії прогресивної та регресивної інтеграції;
 - 2) стратегії низьких витрат;
 - 3) непрофільній диверсифікації;
 - 4) диференціації.
- 2. До ризиків використання стратегії диверсифікації належать такі:**
- 1) підвищені вимоги до керівництва компанії;
 - 2) підвищення залежності підприємства від проблем в одній сфері бізнесу;
 - 3) тенденція до збереження застарілих технологій і виробничих потужностей;
 - 4) зміни в попиті споживачів продукції.

3. У межах стратегії профільної диверсифікації здійснюються такі дії:

- 1) посилюється контроль за системою розподілу продукції підприємства;
- 2) зменшується кількість незалежних постачальників підприємства;
- 3) купуються фірми в нових галузях для підтримки основного виду діяльності;
- 4) охоплюються напрями діяльності, безпосередньо не пов'язані з основним бізнесом підприємства.

4. До основних типів диверсифікації належать:

- 1) прогресивна, регресивна, горизонтальна;
- 2) профільна, непрофільна (конгломератна);
- 3) продуктова, сервісна, кадрова;
- 4) внутрішня, зовнішня, змішана.

5. До типів стратегічної відповідальності при непрофільній диверсифікації належать:

- 1) фінансова, кадрова, виробнича;
- 2) вертикальна, горизонтальна;
- 3) маркетингова, ринкова, технологічна;
- 4) цінова, сервісна, іміджева.

Література [6; 8; 25; 27; 31]

Тема 7. Конкурентні стратегії підприємств

Економічна сутність конкуренції. Конкурентні ринкові моделі: чиста (досконала), монополістична конкуренція, олігополія, чиста монополія.

Конкурентні стратегії підприємств залежно від стадії розвитку галузевого ринку. Стратегії на нових, зрілих і неперспективних галузевих ринках.

Конкурентні стратегії підприємств залежно від частки галузевого ринку. Стратегії лідерів, підприємств – переслідувачів лідерів, послідовників, підприємств-аутсайдерів.

Особливості конкурентних стратегій у різних галузях ринку.

Теми рефератів

1. Огляд наукових публікацій за темою курсу.
2. Економічна сутність і роль конкуренції в розвитку підприємств.

3. Конкурентні стратегії підприємств у роздіблених галузях.
4. Конкурентні стратегії підприємств у сконцентрованих галузях.
5. Аналіз застосування конкурентних стратегій на галузевих ринках (галузь — за вибором студента).
6. Огляд конкурентних стратегій підприємств залежно від стадії галузевого ринку.
7. Огляд конкурентних стратегій підприємств залежно від їх частки на галузевому ринку.
8. Узагальнення сучасного досвіду застосування стратегій конкуренції провідними компаніями світу.
9. Специфіка застосування стратегії конкуренції підприємствами України.

Контрольні питання і завдання

1. Економічна сутність і роль конкуренції в розвитку бізнесу.
2. Конкурентні стратегії підприємств залежно від стадії розвитку галузевого ринку.
3. Стратегії підприємства на новому, перспективному ринку.
4. Особливості стратегії підприємств на зрілому галузевому ринку.
5. Які конкурентні стратегії застосовують фірми — лідери галузевого ринку?
6. Стратегічні дії підприємств — послідовників лідерів галузі.
7. Варіанти стратегії підприємств — аутсайдерів галузевого ринку.
8. Можливі стратегічні дії для підприємства — претендента на лідерство в галузі (галузь і підприємство — на вибір студента).
9. Аналіз стратегічних дій підприємств на галузевому ринку (галузь і підприємство — на вибір студента).

Тести

Варіант 1

1. **До типових стратегій підприємств, що діють у неперспективних галузях, належать такі:**
 - 1) розширення частки ринку, активізація маркетингової діяльності;
 - 2) стратегія фокусування, створення і розробки зростаючих ринкових сегментів;
 - 3) стратегія вертикальної інтеграції, розширення товарного асортименту.

2. Для підприємства галузі, що перебуває на стадії зростання, доцільно застосовувати такі стратегії:

- 1) скорочення товарного асортименту;
- 2) зменшення витрат виробництва і збуту, вихід на нові ринки;
- 3) профільної та непрофільної диверсифікації;
- 4) диференціації товару, цін, сервісного обслуговування.

3. До типових стратегій підприємств-лідерів належать такі:

- 1) фокусування, концентрації;
- 2) розширення параметричного ряду продукції, блокування діяльності дрібних конкурентів;
- 3) швидка реакція на зміни ситуації на галузевому ринку;
- 4) повторення, імітація дій конкурентів.

4. До типових стратегій невеликих фірм належать такі:

- 1) диференціація товару, персоналу, послуг;
- 2) ліквідації, скорочення, “збирання врожаю”;
- 3) копіювання; оптимального розміру; використання переваг великого підприємства;
- 4) операційні, функціональні, інноваційні.

5. Залежно від частки галузевого ринку розрізняють такі типи організацій:

- 1) диверсифіковані, недиверсифіковані та інтегровані;
- 2) диференційовані, недиференційовані, концентровані;
- 3) лідери, претенденти, послідовники, “нішери”;
- 4) холдинги, картелі, консорціуми, корпорації.

Варіант 2

1. Згідно з моделлю життєвого циклу галузеві ринки поділяються на такі групи:

- 1) місцеві, регіональні, міжнародні;
- 2) нові, зрілі, неперспективні;
- 3) спеціалізовані, сконцентровані, роздрібнені;
- 4) прибуткові, неприбуткові.

2. До рекомендованих стратегій для підприємств у галузях, що перебувають на стадії зрілості, належать такі:

- 1) зниження витрат, придбання фірм конкурентів за низькою ціною, вихід на нові ринки;
- 2) використання інформаційної та іміджевої реклами;
- 3) розширення товарного асортименту, диференціація;
- 4) прогресивна та регресивна інтеграція.

3. До стратегій скорочення належать такі:

- 1) низьких витрат, зниження цін, скорочення рекламної діяльності;
- 2) ліквідації, “збирання врожаю”, скорочення рекламної діяльності;
- 3) розробки товару, розвитку ринку;
- 4) глибокого проникнення на ринок, горизонтальної інтеграції.

4. Фірми — претенденти на лідерство в галузі застосовують такі стратегії:

- 1) спеціалізації, оптимального розвитку;
- 2) характерного іміджу, спеціаліста;
- 3) фронтального наступу, флангову, обхідний маневр;
- 4) оборони і укріплення.

5. До стадій розвитку галузевого ринку належать такі:

- 1) зародження, зростання, зрілість, спад;
- 2) чистої конкуренції, олігополії, чистої монополії;
- 3) зародження, концентрації, глобалізації;
- 4) виникнення, розширення, децентралізація, концентрація.

Література [10; 24; 27; 29; 45]

Тема 8. Міжнародні стратегії

Економічна сутність і роль зовнішньоекономічної діяльності в розвитку підприємств. Вплив зовнішньоекономічної політики держави на стратегію підприємств. Мотиви виходу на міжнародні ринки. Типи міжнародних стратегій підприємств: непрямого і прямого експорту; ліцензування; прямого інвестування; створення спільного підприємства. Багатонаціональна стратегія. Глобальна стратегія. Ризики виходу на зарубіжні ринки.

Теми рефератів

1. Огляд наукових публікацій за темою курсу.
2. Організаційні механізми реалізації стратегії непрямого експорту.
3. Організаційні механізми реалізації стратегії прямого експорту.
4. Організаційні механізми реалізації стратегії ліцензування.
5. Організаційні механізми реалізації стратегії прямого інвестування.
6. Організаційні механізми реалізації стратегії створення спільного підприємства.

7. Узагальнення сучасного досвіду застосування багатонаціональної стратегії провідними компаніями світу.
8. Узагальнення сучасного досвіду застосування глобальної стратегії провідними компаніями світу.
9. Специфіка застосування міжнародних стратегій підприємствами України.

Контрольні питання і завдання

1. Економічна сутність і роль зовнішньоекономічної діяльності в розвитку бізнесу підприємств.
2. Мотиви виходу підприємств на міжнародні ринки.
3. Типи міжнародних стратегій підприємств залежно від способу виходу на зарубіжні ринки.
4. Порівняльна характеристика глобальної та багатонаціональної стратегій.
5. Можливі ризики і проблеми при виході фірми на міжнародні ринки.
6. Зміст стратегії прямого і непрямого експорту.
7. Особливості реалізації стратегії створення спільного підприємства.
8. Можливі варіанти міжнародної стратегії підприємства (підприємство — на вибір студента).
9. Особливості міжнародної стратегії однієї з провідних компаній світу (проаналізувати).

Тести

Варіант 1

1. **Якщо компанія пропонує стандартизовану продукцію для всіх країн світу, вона зосереджує стратегію:**
 - 1) низьких витрат;
 - 2) глобальну;
 - 3) багатонаціональну;
 - 4) диференціації.
2. **До переваг багатонаціональної стратегії належать:**
 - 1) зменшення витрат за рахунок виробництва великої кількості стандартизованої продукції;
 - 2) відповідність стратегії місцевим умовам країни;

- 3) наявність попиту на продукцію на великій кількості національних ринків;
 - 4) можливість скоординованих стратегічних дій у різних країнах.
- 3. При використанні глобальної стратегії керівництво корпорації:**
- 1) розробляє особливі варіанти продукції;
 - 2) застосовує непрофільну диверсифікацію;
 - 3) не координує ділові стратегії в різних країнах;
 - 4) застосовує єдиний підхід при збуті продукції в усіх країнах.
- 4. У межах стратегії непрямого експорту фірма:**
- 1) купує існуюче підприємство за кордоном;
 - 2) будує підприємство за кордоном;
 - 3) виробляє продукцію і продає її за кордон через посередників;
 - 4) виробляє продукцію і самостійно продає її за кордон.
- 5. До варіантів ліцензійних угод не належить:**
- 1) управління за контрактом;
 - 2) франчайзинг;
 - 3) виробництво за контрактом;
 - 4) факторинг.

Варіант 2

- 1. До основних характеристик багатонаціональної стратегії корпорації належать такі:**
- 1) скоординованість маркетингових і збутових дій у світовому масштабі;
 - 2) розробка особливих варіантів товару, маркетингових дій для кожної країни;
 - 3) використання вигідних постачальників із будь-якого регіону світу;
 - 4) розміщення заводів тільки у країнах з низькими витратами.
- 2. До переваг застосування глобальної стратегії належать такі:**
- 1) особливі якості товару, що створюють цінність для різних груп споживачів;
 - 2) досягнення економії за рахунок розширення масштабу виробництва;
 - 3) відповідність місцевим умовам країни;
 - 4) можливість фокусування у двох-трьох країнах з найнижчими витратами.

3. При реалізації стратегії прямого експорту фірма:

- 1) створює нове підприємство за кордоном;
- 2) шукає зарубіжних ділових партнерів і створює спільне підприємство;
- 3) продає ліцензії на виробництво зарубіжним діловим партнерам;
- 4) виробляє продукцію і за допомогою власного експортного підрозділу продає її за кордоном.

4. У межах стратегії прямого інвестування фірма:

- 1) самостійно експортує продукцію;
- 2) експортує продукцію через незалежних посередників;
- 3) будує чи купує підприємство за кордоном;
- 4) безпосередньо надає право іншій компанії на використання її ноу-хау за кордоном.

5. До варіантів стратегії прямого інвестування належать:

- 1) створення нового підприємства за кордоном, придбання частки власності в діючому підприємстві;
- 2) франчайзинг; управління за контрактом;
- 3) виробництво за контрактом; ліцензування;
- 4) прямиий і непрямиий експорт.

Література [10; 24; 27; 29; 45]

Змістовий модуль III. Функціональні стратегії

Тема 9. Фінансова стратегія підприємства

Економічна сутність, роль і принципи розробки фінансової стратегії. Чинники впливу на фінансову стратегію підприємства.

Складові фінансової стратегії. Етапи процесу розробки і реалізації фінансової стратегії.

Система операційних фінансових стратегій: управління активами; управління капіталом; управління грошовими потоками; управління фінансовими ризиками; антикризового фінансового управління.

Теми рефератів

1. Огляд наукових публікацій за темою курсу.
2. Стратегії управління грошовими потоками підприємства.
3. Стратегії управління активами підприємства.
4. Стратегії управління капіталом підприємства.

5. Стратегії антикризового управління фінансами підприємства.
6. Узагальнення сучасного досвіду застосування фінансових стратегій провідними компаніями світу.
7. Специфіка застосування фінансових стратегій підприємствами України.

Контрольні питання і завдання

1. Економічна сутність, роль і принципи розробки фінансової стратегії фірми.
2. Чинники впливу на вибір фінансової стратегії фірми.
3. Етапи процесу розробки і реалізації фінансової стратегії.
4. Типи фінансової стратегії організації.
5. Стратегія управління активами підприємства.
6. Стратегія управління грошовими потоками.
7. Стратегія управління фінансовими ризиками.
8. Можливі варіанти стратегії фінансової диверсифікації підприємства (організація – на вибір студента).
9. Зв'язок фінансової стратегії з іншими функціональними стратегіями організації (організація – на вибір студента).
10. Можливі варіанти дивідендної стратегії акціонерного товариства.

Тести

Варіант 1

1. **Частина фінансової стратегії підприємства, спрямована на оптимізацію загального розміру заборгованості покупців за відвантажену продукцію та забезпечення своєчасної її інкасації – це стратегія:**
 - 1) емісійна;
 - 2) кредитна;
 - 3) дивідендна;
 - 4) фінансової диверсифікації.
2. **До механізмів реалізації агресивної кредитної стратегії підприємства належать:**
 - 1) застосування жорстких процедур інкасації дебіторської заборгованості;
 - 2) зменшення вартості кредиту до мінімально припустимої;
 - 3) мінімізація термінів надання кредиту та його розміру;
 - 4) збільшення періоду надання кредиту та його розміру.

3. До варіантів стратегії формування оборотних активів належать:

- 1) консервативна, помірна, агресивна;
- 2) дивідендна, емісійна, кредитна;
- 3) реальна і фінансова;
- 4) фінансової стабілізації і санації підприємства.

4. До стратегій управління фінансовими ризиками належать:

- 1) хеджування;
- 2) фінансової диверсифікації;
- 3) кредитна;
- 4) дивідендна.

5. Розміщення значних сум тимчасово вільних фінансових ресурсів на зберігання в кількох банках — це диверсифікація:

- 1) валютного портфелю підприємства;
- 2) видів фінансової діяльності;
- 3) депозитного портфелю підприємства;
- 4) кредитного портфелю підприємства.

Варіант 2

1. До типів кредитної стратегії підприємства належать:

- 1) хеджування і самострахування;
- 2) консервативна, помірна і агресивна;
- 3) реального і фінансового кредитування;
- 4) усі відповіді правильні.

2. До механізмів реалізації консервативної кредитної стратегії підприємства належать:

- 1) мінімізація термінів надання кредиту та його розміру;
- 2) збільшення періоду надання кредиту та його розміру;
- 3) поширення кредиту на ризикованіші групи покупців продукції;
- 4) застосування жорстких процедур інкасації дебіторської заборгованості.

3. Середнє співвідношення між рівнями ризику та ефективності використання фінансових ресурсів забезпечує:

- 1) консервативна стратегія формування оборотних активів;
- 2) помірна стратегія формування оборотних активів;
- 3) агресивна стратегія формування оборотних активів;
- 4) емісійна стратегія підприємства.

4. Диверсифікація депозитного портфелю підприємства передбачає:

- 1) вибір кількох видів валют для здійснення зовнішньоекономічних операцій;
- 2) розміщення значних сум тимчасово вільних фінансових ресурсів на зберігання в кількох банках;
- 3) розширення складу покупців продукції;
- 4) використання альтернативних можливостей одержання прибутку від різних фінансових операцій.

5. Спосіб формування частки прибутку, яка виплачується власнику згідно з його внеском у загальну суму власного капіталу підприємства, — це стратегія:

- 1) емісійна;
- 2) кредитна;
- 3) дивідендна;
- 4) хеджування.

Література [1; 4; 7; 8; 13; 16; 20; 21]

Тема 10. Маркетингова стратегія підприємства

Економічна сутність і роль маркетингу у стратегічному управлінні підприємством. Типи маркетингових стратегій: за характером ринкового попиту; за особливостями продукції та послуг. Стратегії сегментації ринку. Комплекс маркетингу як основа стратегії продукту. Товарна стратегія підприємства. Зміст та особливості марочної стратегії. Використання підприємством цінкових стратегій. Збутова стратегія підприємства. Комунікаційна стратегія підприємства, її елементи.

Порядок розробки і реалізації маркетингової стратегії.

Теми рефератів

1. Огляд наукових публікацій за темою курсу.
2. Сутність, роль і місце маркетингових стратегій у системі стратегічного управління організації: основні підходи.
3. Рекламні стратегії підприємств.
4. Узагальнення сучасного досвіду застосування маркетингових стратегій провідними компаніями світу.
5. Специфіка застосування маркетингових стратегій підприємствами України.

Контрольні питання і завдання

1. Роль маркетингу у стратегічному управлінні підприємством.
2. Маркетингові стратегії за характером ринкового попиту.
3. Стратегії сегментації ринку.
4. Елементи комплексу маркетингу як основи стратегії продукту.
5. Типи і зміст товарних стратегій підприємства.
6. Можливі варіанти збутової стратегії підприємства (підприємство – на вибір студента).
7. З яких етапів складається процес розробки і реалізації маркетингової стратегії?
8. Можливі варіанти цінової стратегії підприємства (підприємство – на вибір студента).
9. Зв'язок маркетингової стратегії з іншими функціональними стратегіями організації (організація – на вибір студента)
10. Підприємство випустило новий продукт. Які дії необхідно здійснити в межах продуктової стратегії на кожному етапі життєвого циклу товару?
11. Можливі варіанти стратегії сегментації ринку підприємства (підприємство – на вибір студента).

Тести

Варіант 1

- 1. У межах збутової стратегії підприємство може використати такі методи поширення товару:**
 - 1) горизонтальний, вертикальний, змішаний;
 - 2) інтенсивний, прогресивний, галузевий;
 - 3) мережевий, вертикальний, горизонтальний;
 - 4) інтенсивний, виключний, селективний.
- 2. До основних елементів комплексу маркетингу належать:**
 - 1) ідея товару, товар у реальному виконанні, товар з підкріпленням;
 - 2) реклама, стимулювання збуту, комерційна пропаганда;
 - 3) товар, ціна, поширення товару, просування товару;
 - 4) постачальники, посередники, виробники, споживачі.
- 3. До основних етапів життєвого циклу товару належать:**
 - 1) конструювання, виробництво, оптова торгівля, роздрібна торгівля;
 - 2) розробка, фінансування, виробництво, збут;

- 3) виведення на ринок, зростання, зрілість, спад;
 - 4) виробничий, ціновий, збутовий, комунікативний.
- 4. До можливих варіантів марочної стратегії фірми належать:**
- 1) єдиної товарної марки;
 - 2) індивідуальних товарних марок;
 - 3) сезонних товарних марок;
 - 4) престижних товарних марок.
- 5. Стратегія недиференційованого маркетингу передбачає:**
- 1) вихід підприємства на всі сегменти ринку з пропозицією одного типу продукції;
 - 2) застосування високого рівня цін, нагадувальної реклами, розміщення точок продажу продукції в місцях з невисокою орендною платою;
 - 3) вихід підприємства на один-два сегменти ринку з єдиним варіантом продукції;
 - 4) охоплення кількох сегментів ринку з пропозицією кожному з них окремого варіанта продукції.

Варіант 2

- 1. Реклама, комерційна пропаганда, проведення виставок, стимулювання збуту — це елементи:**
- 1) комплексу маркетингу підприємства;
 - 2) комунікаційної стратегії підприємства;
 - 3) збутової стратегії підприємства;
 - 4) цінової стратегії підприємства.
- 2. До елементів комунікаційної стратегії фірми належать такі:**
- 1) товарна, цінова, збутова політика, стимулювання збуту;
 - 2) розробка і оголошення місії; доведення цілей до персоналу;
 - 3) реклама, комерційна пропаганда, виставки, стимулювання збуту;
 - 4) вивчення сильних і слабких сторін фірми; аналіз можливостей і загроз із зовнішнього середовища.
- 3. При реалізації стратегії концентрованого маркетингу необхідно здійснити такі дії:**
- 1) використати гнучку цінову політику;
 - 2) використати нагадувальну рекламу;
 - 3) запропонувати єдиний варіант продукції на один-два сегменти ринку;
 - 4) охопити кілька сегментів ринку і кожному з них запропонувати окремий варіант продукції.

4. Стратегія підтримуючого маркетингу застосовується за таких умов:

- 1) повного попиту на продукцію (послуги) підприємства;
- 2) наявності на ринку негативного попиту;
- 3) сезонного характеру попиту на товари (послуги) підприємства;
- 4) відсутності попиту на продукцію підприємства.

5. До стратегії ціноутворення в межах товарної номенклатури належать:

- 1) визначення цін у межах товарного асортименту;
- 2) визначення комбінованої ціни;
- 3) дискримінаційних цін;
- 4) стабільних цін.

Література [1; 4; 7; 8; 13; 16; 20; 21]

Тема 11. Стратегія виробництва

Сутність, зміст виробничої стратегії, її зв'язок із загальною стратегією розвитку підприємства та іншими функціональними стратегіями. Завдання, що вирішуються в межах виробничої стратегії. Стратегічні цілі у сфері виробництва. Економічне обґрунтування виробничої стратегії.

Варіанти виробничої стратегії. Стратегія використання існуючого виробничого потенціалу. Стратегія створення нового виробництва. Стратегія змін у технологічному процесі. Стратегія відновлення організації виробничого процесу. Стратегія підвищення якості продукції. Стратегія матеріально-технічного постачання. Стратегія управління запасами. Стратегія підвищення продуктивності виробництва. Чинники впливу на вибір стратегії виробництва. Процес реалізації виробничої стратегії. Оперативно-календарне планування при одиничному, серійному та масовому виробництві.

Теми рефератів

1. Огляд наукових публікацій за темою курсу.
2. Практика застосування стратегії створення нового виробництва на провідних підприємствах.
3. Практика застосування стратегії підвищення якості продукції на провідних підприємствах.
4. Практика застосування стратегії матеріально-технічного постачання на провідних підприємствах.

5. Практика застосування стратегії підвищення продуктивності виробництва на провідних підприємствах.
6. Узагальнення досвіду застосування виробничих стратегій провідними компаніями світу та України.

Контрольні питання і завдання

1. Місце стратегії виробництва в системі управління підприємства.
2. Які рішення приймаються в межах стратегії виробництва?
3. Зміст і показники оцінки стратегічних виробничих цілей підприємства.
4. Які конкурентні переваги є основою розробки ефективної стратегії виробництва?
5. Порівняльна характеристика стратегій концентрації, спеціалізації та комбінування виробництва.
6. Особливості стратегії одиничного виробництва.
7. Зміст і умови реалізації стратегії постійного вдосконалення продукції та процесів.
8. Можливі варіанти стратегії автоматизації виробничих процесів.
9. Особливості стратегії управління матеріальними потоками на виробництві.
10. З яких розділів складається виробнича програма підприємства?
11. Як розраховується виробнича потужність підприємства?
12. Які показники використовуються при контролі виконання виробничої програми?
13. Пропозиції скорочення виробничого (операційного) циклу на підприємстві (підприємство – на вибір студента).
14. Відповідність виробничої структури підприємства його стратегії виробництва (підприємство – на вибір студента).

Тести

Варіант 1

1. **До стратегій управління матеріальними потоками на виробництві належать:**
 - 1) одиничного, серійного і масового виробництва;
 - 2) технологічна, продуктова і концентрична;
 - 3) “виштовхування” і “витягування” виробів;
 - 4) концентрації, спеціалізації та комбінування виробництва.

2. До загальних показників контролю виконання виробничої програми належать:

- 1) фондівддача основних засобів виробництва, фондоозброєність праці, коефіцієнт змінності використання обладнання та ін.;
- 2) кількість порушень трудової дисципліни; рівень плинності персоналу; показники використання виробничих площ підприємства;
- 3) коефіцієнт напруження виробничої програми, рівень концентрації виробництва, рівень спеціалізації виробництва та ін.;
- 4) коефіцієнт завантаження обладнання; темпи збільшення (зменшення) випуску продукції за видами; частка продукції за категоріями якості.

3. Номенклатура продукції різнотипна, нестабільна; велика кількість складних, оригінальних і незначне використання уніфікованих деталей – це особливості стратегії:

- 1) одиничного виробництва;
- 2) серійного виробництва;
- 3) масового виробництва;
- 4) безперервного виробництва.

4. До основних варіантів стратегії спеціалізації виробництва належать:

- 1) горизонтальна, вертикальна, концентрична;
- 2) одинична, серійна, масова;
- 3) профільна, непрофільна, змішана;
- 4) предметна, подетальна, технологічна.

5. Стратегія “виштовхування” виробів передбачає:

- 1) поєднання розподілу праці та концентрації однорідних операцій чи продукції;
- 2) здійснення певного тиску керівниками виробничих підрозділів на фахівців технічного контролю;
- 3) проходження виробів через послідовний перелік технологічних операцій згідно з централізованим виробничим планом незалежно від готовності виробничих підрозділів;
- 4) одержання виробів із попередньої дільниці в міру необхідності.

Варіант 2

1. Стратегія комбінування виробництва базується на такому:

- 1) зосередженні випуску одного чи кількох аналогічних видів продукції на потужному підприємстві;

- 2) поєднанні різних галузей виробництва в одній потужній організації з метою спрощення міжвиробничих зв'язків у межах технологічного процесу;
 - 3) зосередженні діяльності на відносно вузьких, спеціальних напрямках, окремих технологічних операціях чи видах продукції;
 - 4) проникненні підприємства в інші галузі виробництва продукції.
- 2. До часткових показників контролю виконання виробничої програми належать:**
- 1) об'єктивність, безперервність, плановість, ефективність;
 - 2) коефіцієнти використання виробничої потужності, коефіцієнти завантаження обладнання, продуктивність праці одного робітника та ін.;
 - 3) рівень спеціалізації виробництва, рівень концентрації виробництва, коефіцієнти напруження виробничої програми;
 - 4) ступінь централізації управління виробничим процесом, коефіцієнт диверсифікації виробництва, рівень виробничих запасів.
- 3. Широке застосування в конструкціях виробів уніфікації, стандартизації, взаємозамінних елементів — це характеристики стратегії:**
- 1) безперервного виробництва;
 - 2) масового виробництва;
 - 3) серійного виробництва;
 - 4) одиничного виробництва.
- 4. При застосуванні стратегії концентрації виробництва підприємство:**
- 1) зосереджується на відносно вузьких спеціальних напрямках, окремих технологічних операціях чи видах продукції;
 - 2) в одній потужній організації поєднує різні галузі виробництва;
 - 3) зосереджується на випуску одного чи кількох аналогічних видів продукції, при цьому збільшуються його розміри, вартість основних фондів, кількість працівників;
 - 4) підвищує потужність машин і обладнання, збільшує обсяги виробництва продукції, вартість основних фондів.

5. До стратегічних виробничих цілей підприємства належать:

- 1) зменшення виробничих витрат, підвищення якості виробництва, забезпечення відповідності виробництва попиту;
- 2) збільшення обсягу продажу продукції, розширення частки галузевого ринку, формування позитивного іміджу;
- 3) підвищення прибутковості, рівня рентабельності;
- 4) підвищення рівня кваліфікації персоналу, створення ефективних систем мотивації, комфортних умов на робочому місці.

Література [4; 9; 14; 17; 22; 24; 86]

Тема 12. Кадрова стратегія

Сутність і роль кадрової стратегії в розвитку підприємства. Взаємозв'язок кадрової політики, кадрової та корпоративної стратегії підприємства. Завдання і зміст кадрової стратегії. Внутрішні та зовнішні чинники впливу на кадрову стратегію підприємства. Персонал як об'єкт стратегічного управління. Типи кадрових стратегій залежно від бізнес-стратегії, темпів і стадії розвитку підприємства. Операційні кадрові стратегії: набору і відбору персоналу; оцінки і атестації персоналу; оплати праці; стимулювання персоналу; формування соціальних відносин; скорочення персоналу. Ефективність кадрової стратегії. Інструменти реалізації кадрової стратегії.

Теми рефератів

1. Огляд наукових публікацій за темою курсу.
2. Практика застосування стратегії оцінки персоналу провідними організаціями.
3. Практика застосування стратегії мотивації персоналу провідними організаціями.
4. Практика застосування стратегії розвитку персоналу провідними організаціями.
5. Узагальнення сучасного досвіду застосування кадрових стратегій провідними компаніями світу.
6. Специфіка застосування кадрових стратегій підприємствами України.

Контрольні питання і завдання

1. Сутність і роль кадрової стратегії в забезпеченні розвитку організації.
2. Які завдання вирішуються в межах кадрової стратегії організації?

3. Зміст кадрової стратегії.
4. Чинники впливу на формування кадрової стратегії.
5. Особливості персоналу як об'єкта стратегічного управління.
6. Варіанти кадрової стратегії підприємства.
7. Інструменти реалізації кадрової стратегії.
8. Показники ефективності кадрової стратегії організації.
9. Зв'язок кадрової стратегії з бізнес-стратегією та корпоративною стратегією (організація — на вибір студента).
10. Заходи вдосконалення кадрової політики підприємства (підприємство — на вибір студента).

Тести

Варіант 1

1. **Комплекс організаційних рішень і заходів, спрямованих на розробку і реалізацію найважливіших кадрових цілей підприємства, — це:**
 - 1) кадрова стратегія;
 - 2) кадрова політика;
 - 3) організаційна культура;
 - 4) організація кар'єри персоналу.
2. **Місце і роль стратегії в системі управління підприємства визначаються в такому:**
 - 1) кадрова стратегія належить до бізнес-стратегій підприємства;
 - 2) кадрова стратегія є однією з функціональних стратегій підприємства;
 - 3) кадрова стратегія — одна з операційних стратегій організації;
 - 4) кадрова стратегія є формою практичної реалізації кадрової політики підприємства.
3. **Відповідність чинному законодавству, соціальна справедливість, послідовність, прозорість — це:**
 - 1) чинники впливу на формування кадрової стратегії;
 - 2) показники економічної ефективності кадрової стратегії;
 - 3) принципи розробки і реалізації кадрової стратегії;
 - 4) показники соціальної ефективності кадрової стратегії.
4. **До переваг стратегії внутрішнього набору належать такі:**
 - 1) висока адаптація працівників до умов фірми;
 - 2) вибір з великої кількості кандидатів;

- 3) незначні витрати на навчання і підвищення кваліфікації власного персоналу;
- 4) низький рівень опирання інноваціям з боку персоналу.

5. До недоліків стратегії зовнішнього набору персоналу належать:

- 1) високий ризик втрати провідних фахівців;
- 2) значні терміни одержання фахівцями необхідної кваліфікації;
- 3) загроза тимчасового зниження продуктивності у нових працівників;
- 4) вибір з невеликої кількості кандидатів.

Варіант 2

1. До основних варіантів стратегії залучення персоналу належать такі:

- 1) внутрішнього набору;
- 2) зовнішнього набору;
- 3) навчання на робочому місці;
- 4) навчання за межами підприємства.

2. До недоліків стратегії внутрішнього набору належать:

- 1) відсутність нових ідей;
- 2) значні терміни одержання фахівцями необхідної кваліфікації;
- 3) недостатня кількість інформації про ділові якості працівників;
- 4) опирання інноваціям з боку працівників, які давно працюють.

3. До основних стратегій скорочення персоналу належать такі:

- 1) часткового (внутрішнього) звільнення;
- 2) зовнішнього звільнення;
- 3) поступового пенсіонування;
- 4) скорочення оплати праці персоналу.

4. При реалізації часткового (внутрішнього) звільнення персоналу застосовуються такі методи:

- 1) виплата грошових компенсацій за добровільне дострокове звільнення;
- 2) стимулювання дострокового виходу на пенсію;
- 3) використання відпусток за рахунок працівників;
- 4) створення внутрішніх венчурів.

5. До переваг стратегії зовнішнього набору належать:

- 1) відсутність відкритості для спостереження з боку конкурентів;
- 2) погіршення морального клімату серед працівників, які давно працюють;

- 3) ділові якості нових працівників добре вивчені;
 - 4) відсутність потреби в довгостроковому кадровому плануванні.
- Література* [3; 11; 23; 42; 43]

Тема 13. Інноваційна стратегія

Сутність, зміст і особливості інноваційної стратегії, її зв'язок з корпоративною та функціональними стратегіями підприємства. Завдання інноваційної стратегії. Чинники впливу на інноваційну стратегію підприємства.

Типи інноваційних стратегій: за напрямками нововведення; за цілями і темпами розвитку підприємства; за витратами на розробку нової продукції та її якістю. Стратегія першопроходця. Патентно-ліцензійна стратегія підприємства.

Процес розробки і реалізації інноваційної стратегії. Механізми активізації інноваційного потенціалу персоналу. Організаційні форми підприємств-інноваторів.

Теми рефератів

1. Огляд наукових публікацій за темою курсу.
2. Практика застосування ринкових інноваційних стратегій провідними підприємствами.
3. Практика застосування технологічних інноваційних стратегій провідними підприємствами.
4. Практика застосування продуктових інноваційних стратегій провідними підприємствами.
5. Практика застосування організаційно-управлінських інноваційних стратегій провідними підприємствами.
6. Практика застосування виробничих інноваційних стратегій провідними підприємствами.
7. Узагальнення сучасного досвіду застосування інноваційних стратегій провідними компаніями світу.
8. Специфіка застосування інноваційних стратегій підприємствами України.

Контрольні питання і завдання

1. Сутність, зміст інноваційної стратегії та її зв'язок з іншими функціональними стратегіями компанії.
2. Особливості інноваційної стратегії організації.

3. Зміст та особливості традиційної, імітаційної, оборонної, наступальної, опортуністичної інноваційних стратегій.
4. Порівняльна характеристика віолентної, патієнтної, комутантної, експлерентної інноваційних стратегій.
5. Зміст процесу розробки і реалізації інноваційної стратегії підприємства.
6. Які чинники необхідно враховувати при виборі та оцінюванні інноваційної стратегії?
7. Переваги і ризики організацій, що застосовують інноваційні стратегії.
8. Порядок розробки і реалізації інноваційного проекту.
9. Показники економічної активності інноваційної стратегії.
10. Організаційні форми і механізми інноваційного бізнесу.
11. Можливі варіанти інноваційної стратегії підприємства (підприємство – на вибір студента).
12. Заходи реалізації інноваційної стратегії (підприємство і тип інноваційної стратегії – на вибір студента).

Тести

Варіант 1

- 1. За змістом і сферою застосування інноваційні стратегії поділяються на такі:**
 - 1) технологічну, ринкову, продуктову, організаційно-управлінську;
 - 2) силову, ніші, поєднувальну, піонерську;
 - 3) віолентну, патієнтну, комутантну, експлерентну;
 - 4) традиційну, пристосування, імітаційну, наступальну, оборонну.
- 2. Масове виробництво, вихід на масовий ринок з власною або придбаною за відповідними угодами інноваційною продукцією великими організаціями і компаніями здійснюється в межах такої стратегії:**
 - 1) експлерентної;
 - 2) комутантної;
 - 3) патієнтної;
 - 4) віолентної.

- 3. Комплекс правил, методів і засобів пошуку перспективних для організації напрямів розвитку науково-технічних досліджень, ресурсної політики для їх реалізації – це:**
 - 1) інноваційна політика;
 - 2) інноваційний проект;
 - 3) інноваційна стратегія;
 - 4) інноваційна програма.
- 4. Підприємство, яке створюється для впровадження ризикових інноваційних технологій, називається:**
 - 1) бізнес-інкубатором;
 - 2) венчурною фірмою;
 - 3) технопарком;
 - 4) технополісом.
- 5. Приспособування до умов попиту місцевих ринків, діяльність в нішах, які не встигли зайняти інші фірми – “віоленти” і “патієнти”, здійснюється в межах такої інноваційної стратегії:**
 - 1) експлерентної;
 - 2) комутантної;
 - 3) силової;
 - 4) поєднувальної.

Варіант 2

- 1. Фірми, які першими виходять на ринок з радикально інноваційним продуктом, застосовують таку стратегію:**
 - 1) комутантну;
 - 2) експлерентну;
 - 3) патієнтну;
 - 4) віолентну.
- 2. Комплекс дій, які забезпечують досягнення мети, а також система організаційно-правових і розрахунково-фінансових документів, необхідних для здійснення певних дій, – це:**
 - 1) інноваційна стратегія;
 - 2) інноваційна політика;
 - 3) інноваційна програма;
 - 4) інноваційний проект.
- 3. За особливостями конкурентної поведінки фірм інноваційні стратегії поділяються на такі:**
 - 1) технологічну, ринкову, продуктову, економічну та ін.;
 - 2) віолентну, патієнтну, комутантну, експлерентну;

- 3) традиційну, пристосування, імітаційну, наступальну, оборонну;
- 4) силову, ніші, поєднувальну, піонерську.

4. Пристосування до вузьких сегментів великих ринків за рахунок спеціалізації нової і модернізованої продукції з унікальними характеристиками застосовується середніми і потужними фірмами в межах такої стратегії:

- 1) інноваційної патієнтної;
- 2) віолентної (силової);
- 3) ніші;
- 4) комутантної інноваційної.

5. Цілісний науково-виробничий комплекс, створений на базі окремого міста, – це:

- 1) технопарк;
- 2) бізнес-інкубатор;
- 3) технополіс;
- 4) венчурна фірма.

Література [1–3; 8; 13; 22]

Тема 14. Інвестиційна стратегія

Економічна сутність інвестиційної стратегії, її зв'язок з фінансово-господарською діяльністю підприємства. Особливості інвестиційної стратегії.

Типи інвестиційних стратегій: за об'єктами розміщення капіталу; за цілями формування інвестиційного прибутку; за характером участі в інвестиційному процесі; за схемами фінансування інвестиційних проєктів; за рівнями інвестиційних ризиків. Процес розробки стратегії реального інвестування. Особливості процесу розробки стратегії фінансового інвестування.

Теми рефератів

1. Огляд наукових публікацій за темою курсу.
2. Організаційні механізми реалізації інвестиційних стратегій прибутку і зростання.
3. Організаційні механізми реалізації інвестиційної стратегії прямого інвестування.
4. Організаційні механізми реалізації інвестиційної стратегії непрямого інвестування.
5. Характеристики інвестиційної привабливості галузі.

6. Характеристики інвестиційної привабливості підприємства.
7. Аналіз інвестиційної привабливості галузі економіки України (галузь – на вибір студента).
8. Узагальнення сучасного досвіду застосування інвестиційних стратегій провідними компаніями світу.
9. Специфіка застосування інвестиційних стратегій підприємствами України.

Контрольні питання і завдання

1. Економічна сутність і зміст інвестиційної стратегії організації.
2. Роль інвестиційної стратегії в системі управління розвитком підприємства.
3. Типи інвестиційних стратегій за схемами фінансування інвестиційних проєктів.
4. Класифікація інвестиційних стратегій за рівнями інвестиційних ризиків.
5. Типи і особливості інвестиційних стратегій за характером участі в інвестиційному процесі.
6. Зміст процесу розробки стратегії реального інвестування.
7. Особливості процесу розробки стратегії фінансового інвестування.
8. Порядок дій керівника організації у процесі розробки стратегії реального інвестування (підприємство – на вибір студента).
9. Зв'язок інвестиційної стратегії з іншими функціональними стратегіями фірми (організація – на вибір студента).

Тести

Варіант 1

1. Зазначте правильні твердження:

- 1) інвестиційна стратегія значно залежить від галузевої специфіки підприємства;
- 2) існує незначна залежність інвестиційної стратегії від галузевої специфіки підприємства;
- 3) між інвестиційними витратами підприємства і одержанням інвестиційного прибутку зазвичай минає багато часу;
- 4) одержання інвестиційного прибутку забезпечується одразу ж після інвестиційних витрат підприємства.

2. За об'єктами розміщення капіталу розрізняють такі типи інвестиційних стратегій:

- 1) прямого та непрямого інвестування;
- 2) реального та фінансового інвестування;
- 3) лізингу та змішаного інвестування;
- 4) консервативну та помірну.

3. Про стратегію кредитного фінансування можна стверджувати таке:

- 1) передбачає фінансування інвестиційного проекту виключно за рахунок власних фінансових ресурсів;
- 2) застосовується для реалізації невеликих короткострокових інвестиційних проектів з високою нормою прибутковості інвестицій;
- 3) застосовується для реалізації великомасштабних реальних інвестиційних проектів при галузевій чи регіональній диверсифікації інвестиційної діяльності підприємства;
- 4) базується на різних комбінаціях зазначених варіантів.

4. Фондовий портфель – це:

- 1) сукупність стратегічних бізнес-одиниць підприємства;
- 2) сукупність стратегій розвитку підприємства;
- 3) сукупність фінансових інструментів підприємства;
- 4) перелік інвестиційних стратегій підприємства.

5. До форм стратегій капітального інвестування належать:

- 1) розміщення капіталу у статутні фонди інших підприємств;
- 2) здійснення депозитних внесків у комерційні банки;
- 3) будівництво нових об'єктів;
- 4) реконструкція виробничого процесу.

Варіант 2

1. За характером участі в інвестиційному процесі розрізняють такі стратегії:

- 1) прямого та непрямого інвестування;
- 2) консервативну, помірну, агресивну;
- 3) реального та фінансового інвестування;
- 4) інвестиційні прибутку та зростання.

2. Про реальні інвестиції можна стверджувати таке:

- 1) це вкладення капіталу (грошей) у різні сфери економіки з метою одержання більшого прибутку;
- 2) це розміщення тимчасово вільного капіталу підприємства в різні фінансові інструменти;

- 3) реальні інвестиції ще називають виробничими, а у практиці господарювання — капітальними вкладеннями;
 - 4) об'єктами реального інвестування є акції, облігації, казначейські забор'язання тощо.
- 3. Значачте правильні твердження щодо особливостей інвестиційної стратегії:**
- 1) операційна діяльність підприємства має вторинний характер щодо інвестиційної стратегії;
 - 2) інвестиційна стратегія має вторинний характер щодо цілей і завдань операційної діяльності підприємства;
 - 3) за рівнем інвестиційного ризику розрізняють стратегії реально-го та фінансового інвестування;
 - 4) за схемами фінансування інвестиційних проектів розрізняють стратегії акціонування, лізингу, змішаного та кредитного фінансування.
- 4. Варіантами стратегій фінансового інвестування можуть бути:**
- 1) здійснення депозитних внесків у комерційні банки;
 - 2) будівництво нових об'єктів із завершеним технологічним циклом;
 - 3) придбання цілісних майнових комплексів для забезпечення диверсифікації діяльності підприємств;
 - 4) розміщення капіталу у прибуткові види акцій, облігацій, казначейських забор'язань.
- 5. Інвестиційний портфель з мінімальним рівнем інвестиційного ризику фінансується в межах такої інвестиційної стратегії:**
- 1) помірної;
 - 2) агресивної;
 - 3) консервативної;
 - 4) диверсифікації.

Література [3; 8; 9; 15; 17; 30]

Змістовий модуль IV. Процес розробки і реалізації стратегії

Тема 15. Аналіз середовища

Аналіз макросередовища підприємства: політичних, економічних, соціальних, технологічних факторів.

Аналіз галузевого ринку підприємства. Система економічних показників галузі. Модель п'яти сил конкуренції М. Портера. Аналіз

рушійних сил змін галузевого ринку. Визначення зовнішніх можливостей і загроз для підприємства.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства. Напрями внутрішнього аналізу: потенціалу персоналу; ефективності управління; виробництва; фінансового стану; маркетингової діяльності; організаційної культури. Порівняльна оцінка витрат за основними видами діяльності.

Визначення сильних і слабких сторін підприємства.

Методи аналізу середовища: SWOT; матриці можливостей і загроз. Прогнозування в системі стратегічного управління.

Теми рефератів

1. Огляд наукових публікацій за темою курсу.
2. Сучасні технології аналізу галузевого ринку при розробці стратегії.
3. Методики аналізу внутрішнього середовища підприємства.
4. Аналіз фінансового стану підприємства.
5. Аналіз ефективності системи управління підприємства.
6. Технології аналізу макросередовища підприємства.
7. Порядок виконання аналізу маркетингової діяльності підприємства.
8. Технологія виконання аналізу потенціалу персоналу підприємства.

Контрольні питання і завдання

1. Напрями аналізу середовища при розробці стратегії розвитку підприємства.
2. Які групи факторів належать до макрооточення організації?
3. В якому порядку виконується аналіз галузевого ринку підприємства?
4. Модель “п’яти сил конкуренції”.
5. Рушійні сили змін галузевого ринку.
6. Напрями аналізу внутрішнього середовища підприємства, його сильних і слабких сторін.
7. Методи аналізу середовища підприємства.
8. Аналіз впливу чинників макросередовища на розвиток організації (організація – на вибір студента).
9. Аналіз галузевого ринку організації (організація – на вибір студента).

10. Аналіз сильних і слабких сторін підприємства (підприємство – на вибір студента).
11. SWOT-аналіз середовища підприємства (на конкретному прикладі).
12. Аналіз “п’яти сил конкуренції” галузевого ринку (на конкретному прикладі).
13. Основні зовнішні можливості та загрози для підприємства (підприємство – на вибір студента).

Тести

Варіант 1

- 1. Аналіз середовища при розробці стратегії здійснюється у такій послідовності:**
 - 1) вивчення постачальників, конкурентів, споживачів, трудових ресурсів;
 - 2) вивчення макросередовища, галузевого ринку організації, внутрішнього середовища;
 - 3) вивчення слабких і сильних сторін фірми, аналіз можливостей і загроз із зовнішнього середовища;
 - 4) аналіз стратегічних груп конкурентів; вибір матриці; SWOT-аналіз.
- 2. SWOT-аналіз передбачає вивчення:**
 - 1) основних стратегічних груп конкурентів фірми;
 - 2) частки ринку підприємства і темпи її зростання;
 - 3) сильних і слабких сторін фірм; загрози і можливості із зовнішнього середовища;
 - 4) п’яти основних сил конкуренції.
- 3. До основних чинників макросередовища фірми належать:**
 - 1) економічні показники галузі; ключові чинники успіху; стратегії конкурентів;
 - 2) постачальники, конкуренти, споживачі, місцева влада, трудові ресурси;
 - 3) економічні, соціальні, політичні, правові, технологічні, міжнародні;
 - 4) організація маркетингу, культура і образ організації; перспективність галузі.

4. Модель п'яти сил конкуренції, яку застосовують для аналізу галузевого ринку, розробив:

- 1) М. Портер;
- 2) П. Котлер;
- 3) І. Ансофф;
- 4) А. Уандлер.

5. До основних напрямів PEST-аналізу належать:

- 1) загрози, можливості, сильні та слабкі сторони;
- 2) персонал, економічні показники підприємства, структура управління, технологія виробництва;
- 3) політичні, економічні, соціальні, технологічні чинники;
- 4) продуктивність, ефективність, стабільність, творчість діяльності персоналу і керівництва організації.

Варіант 2

1. До чинників безпосереднього середовища організації належать такі:

- 1) стратегічні господарські підрозділи, місія, стратегічні групи конкурентів, потреби споживачів;
- 2) політичні, економічні, демографічні, культурні;
- 3) постачальники, конкуренти, споживачі, трудові ресурси, місцева влада;
- 4) цілі, завдання підприємства, технологія виробництва, структура управління.

2. Згідно з моделлю п'яти сил конкуренції на ситуацію в галузі значно впливають:

- 1) рівень конкуренції, місцева влада, постачальники, рівні прибутків і безробіття;
- 2) продавці всередині галузі, виробники товарів-замінників, нові конкуренти, постачальники, споживачі;
- 3) політичні, економічні, демографічні, технологічні, соціальні чинники;
- 4) постачальники, посередники, конкуренти, трудові ресурси, влада.

3. Інструмент порівняння, аналізу і оцінювання різних бізнес-напрямів діяльності підприємства становить:

- 1) SWOT-аналіз;
- 2) матриці;
- 3) місія підприємства;
- 4) карта стратегічних груп.

4. PEST-аналіз застосовується при вивченні:

- 1) макросередовища організації;
- 2) галузевого ринку;
- 3) основних конкурентів підприємства;
- 4) внутрішнього середовища підприємства.

5. SWOT-аналіз виконується для визначення:

- 1) сильних і слабких сторін підприємства;
- 2) проблемно-цілових груп покупців;
- 3) загроз і можливостей зовнішнього середовища;
- 4) загроз і можливостей з боку конкурентів.

Література [3; 6; 8; 23; 34; 35; 41]

Тема 16. Розробка місії та стратегічних цілей

Сутність місії та її значення для визначення пріоритетів розвитку підприємства. Зміст місії та вимоги до її формулювання. Чинники впливу на процес розробки місії. Особливості місії для малих і великих підприємств, комерційних і некомерційних організацій.

Стратегічні цілі підприємства, їх види, ієрархія. “Дерево цілей” підприємства. Вимоги до стратегічних цілей. Методи визначення стратегічних цілей.

Тема рефератів

1. Огляд наукових публікацій за темою курсу.
2. Стратегічне бачення як основа розробки місії та стратегічних цілей організації.
3. Огляд і аналіз місій і стратегічних цілей провідних компаній світу.
4. Специфіка формування місії та стратегічних цілей на підприємствах України.

Контрольні питання і завдання

1. Сутність місії та її значення для визначення пріоритетів розвитку підприємства.
2. Яка інформація входить до місії організації?
3. Рекомендації щодо розробки місії підприємства.
4. Які чинники впливають на процес розробки і зміст місії?
5. Сутність, зміст і перелік стратегічних цілей розвитку підприємства.
6. “Дерево цілей” підприємства.

7. Рекомендації щодо визначення стратегічних цілей.
8. Розробка місії і стратегічних цілей підприємства (підприємство – на вибір студента).
9. Розробка “дерева цілей” розвитку підприємства (підприємство – на вибір студента).

Тести

Варіант 1

1. Місія організації – це:

- 1) основна мета у сфері виробництва;
- 2) основне завдання організації, що пояснює сенс її діяльності;
- 3) завдання, яке необхідно виконати певним способом у певний термін;
- 4) спосіб досягнення стратегічних цілей.

2. Стратегічні цілі організації розробляють на такий термін:

- 1) до одного року;
- 2) від 2 до 5 років;
- 3) від 5 років і більше;
- 4) від 10 до 15 років.

3. Стратегічне бачення – це:

- 1) система поглядів персоналу на напрями розвитку фірми;
- 2) уявлення суспільства про імідж організації;
- 3) погляди власників і вищого керівництва на перспективи бізнесу і довгостроковий курс розвитку компанії;
- 4) відповідальне завдання, яке відображає призначення бізнесу фірми.

4. Місія організації формується:

- 1) у термінах потреб покупців;
- 2) у термінах продукції, що виробляється;
- 3) на основі стратегічного бачення;
- 4) на основі стратегії розвитку.

5. До формування місії організації входить така інформація:

- 1) дані про структуру управління фірмою;
- 2) дані про стратегії досягнення основних цілей розвитку;
- 3) сфера діяльності фірми (галузь, товари, технології, групи клієнтів);
- 4) користь фірми для суспільства.

Варіант 2

1. Процес визначення стратегічних цілей відбувається в компанії в такому порядку:

- 1) згори вниз — спочатку для корпорації загалом, потім для її бізнес-одиниць, функціональних і операційних підрозділів;
- 2) знизу вверху — від операційних підрозділів до вищої ланки управління корпорацією;
- 3) після визначення стратегії розвитку;
- 4) перед визначенням стратегії розвитку.

2. Про місію організації можна стверджувати так:

- 1) місія повинна доводитися до всього персоналу організації;
- 2) у розробці місії повинен брати участь увесь персонал організації;
- 3) місія повинна бути доведена до менеджерів і провідних спеціалістів фірми;
- 4) до розробки місії повинні залучатися менеджери, провідні спеціалісти, експерти.

3. Зазначте правильні твердження щодо “дерева цілей” компанії:

- 1) в основу побудови “дерева цілей” покладено їх декомпозицію;
- 2) в основу побудови “дерева цілей” покладено їх диверсифікацію;
- 3) мета вищого рівня є орієнтиром, основою для розробки цілей нижчого рівня;
- 4) у міру переходу до нижчих рівнів цілі дедалі розширюються, узагальнюються.

4. Зазначте правильні твердження щодо місії:

- 1) місія не повинна містити інформацію про конкретні дії, терміни їх виконання;
- 2) місія повинна містити інформацію про конкретні дії, терміни їх виконання;
- 3) місія організації може переглядатися, коригуватися внаслідок суттєвих змін бізнес-середовища;
- 4) місія організації не переглядається.

5. Про стратегічні цілі організації можна стверджувати так:

- 1) вони розробляються на основі сформульованої місії;
- 2) вони формулюються на основі розробленої стратегії розвитку;

- 3) це робота, яка повинна бути виконана певним способом за певний час;
- 4) це кількісно чи якісно виражений майбутній стан об'єкта управління, досягнення якого забезпечить вирішення проблеми.

Література [3; 8; 23; 34; 35; 41]

Тема 17. Оцінка і вибір стратегії

Усвідомлення поточної стратегії. Аналіз портфеля бізнесу підприємства. Критерії виокремлення і характеристики стратегічних бізнес-одиниць. Класифікація стратегічних бізнес-одиниць. Технології застосування матриць “зростання – частка ринку” БКГ, “зростання ринку – конкурентні позиції підприємств” А. Томпсона і А. Дж. Стріклєнда, “товари – ринки” І. Ансоффа, “привабливість галузі – конкурентна позиція в ній” General Electric / Mk Kinsey.

Вибір нової стратегії розвитку. Чинники впливу на вибір нової стратегії.

Параметри оцінювання розробленої стратегії.

Теми рефератів

1. Огляд наукових публікацій за темою курсу.
2. Оцінювання і вибір стратегії за допомогою матриці “зростання – частка ринку” БКГ.
3. Технологія застосування матриці “зростання ринку – конкурентні позиції підприємств” А. Томпсона і А. Дж. Стріклєнда при виборі стратегії розвитку підприємства.
4. Методика застосування матриці “товари – ринки” І. Ансоффа при оцінюванні та виборі стратегії розвитку підприємства.
5. Застосування матриці “привабливість галузі – конкурентна позиція в ній” General Electric / Mk Kinsey при оцінюванні та виборі стратегії розвитку підприємства.
6. Стратегічні бізнес-одиниці як елементи структури підприємства.
7. Узагальнення сучасного досвіду здійснення оцінювання і вибору стратегії у провідних компаніях України і світу.

Контрольні питання і завдання

1. Порядок здійснення оцінювання і вибору стратегії.
2. Стратегічні бізнес-одиниці, критерії виокремлення і характеристики.

3. Застосування матриці БКГ при оцінювання та виборі стратегії.
4. Застосування матриці “зростання ринку — конкурентні позиції підприємства” А. Томпсона і А. Дж. Стрікланда.
5. Використання матриці “товари-ринки” І. Ансоффа при виборі стратегії.
6. Застосування матриці GE/Mk Kinsey при виборі стратегії.
7. Чинники впливу на вибір нової стратегії розвитку.
8. Аналіз портфеля бізнесів підприємства з використанням матриці БКГ. Стратегія розвитку для кожної стратегічної бізнес-одиниці підприємства (підприємство — на вибір студента).
9. Аналіз портфеля бізнесів фірми з використанням матриці GENERAL ELECTRIC/Mk KINSEY. Стратегія розвитку для кожної стратегічної бізнес-одиниці фірми (організація — на вибір студента).
10. Можливі стратегічні бізнес-одиниці підприємства (підприємство на вибір студента).

Тести

Варіант 1

1. **До стратегічних одиниць бізнесу фірми належать:**
 - 1) центр прибутку; центр відповідальності; центр витрат;
 - 2) підприємство, відділення, магазин, мережа магазинів;
 - 3) бухгалтерія, відділ збуту, кадрова служба, виробничі підрозділи;
 - 4) проблемно-цільові та виробничі групи, групи прогнозування і розробки стратегії.
2. **Матриця Бостонської консультативної групи класифікує бізнес-одиниці підприємства за такими показниками:**
 - 1) конкурентні переваги, галузеве середовище;
 - 2) відносна частка ринку, темпи зростання галузевого ринку;
 - 3) привабливість галузі, “сила” бізнесу;
 - 4) новизна товару та ринку.
3. **На етапі зростання життєвого циклу товару перебуває такий стратегічний господарський підрозділ:**
 - 1) “собака”;
 - 2) “зірка”;
 - 3) “дійна корова”;
 - 4) “важка дитина”.

4. При виборі можливих стратегій підприємства застосовується матриця відомого американського спеціаліста І. Ансоффа з урахуванням таких показників:

- 1) новизни товару та ринку;
- 2) конкурентної позиції, частки ринку;
- 3) етапу життєвого циклу галузі, обсяги виробництва продукції;
- 4) ціни продукції, обсягів виробництва.

5. До ознак положення на галузевому ринку стратегічного господарського підрозділу “дійна корова” відповідно до матриці Бостонської консультативної групи належать:

- 1) значна частка ринку, що збільшується швидкими темпами;
- 2) значна частка ринку, що збільшується повільними темпами;
- 3) значна частка неперспективного ринку;
- 4) значна частка перспективного ринку.

Варіант 2

1. До стратегічних одиниць бізнесу фірми належать:

- 1) центр прибутку; центр відповідальності; центр витрат;
- 2) підприємство, відділення, магазин, мережа магазинів;
- 3) бухгалтерія, відділ збуту, кадрова служба, виробничі підрозділи;
- 4) проблемно-цільові та виробничі групи, групи прогнозування і розробки стратегії.

2. Матриця Бостонської консультативної групи класифікує бізнес-одиниці підприємства за такими показниками:

- 1) конкурентні переваги, галузеве середовище;
- 2) відносна частка ринку, темпи зростання галузевого ринку;
- 3) привабливість галузі, “сила” бізнесу;
- 4) новизна товару та ринку.

3. На етапі зростання життєвого циклу товару перебуває такий стратегічний господарський підрозділ:

- 1) “собака”;
- 2) “зірка”;
- 3) “дійна корова”;
- 4) “важка дитина”.

4. При виборі можливих стратегій підприємства застосовується матриця відомого американського спеціаліста І. Ансоффа з урахуванням таких показників:

- 1) новизни товару та ринку;
- 2) конкурентної позиції, частки ринку;
- 3) етапу життєвого циклу галузі, обсягів виробництва продукції;
- 4) ціни продукції, обсягів виробництва.

5. До ознак положення на галузевому ринку стратегічного господарського підрозділу “дійна корова” відповідно до матриці Бостонської консультативної групи належать:

- 1) значна частка ринку, що збільшується швидкими темпами;
- 2) значна частка ринку, що збільшується повільними темпами;
- 3) значна частка неперспективного ринку;
- 4) значна частка перспективного ринку.

Література [3; 6; 8; 23; 34; 35; 41]

Тема 18. Реалізація стратегії

Завдання стадії реалізації стратегії. Функції вищого керівництва при реалізації стратегії. Реорганізація структури управління. Перерозподіл усіх видів ресурсів: фінансових, кадрових, інформаційних, матеріальних. Формування організаційної культури, що підтримує нову стратегію. Подолання опірності стратегічним змінам. Стилі здійснення стратегічних змін.

Комплексне забезпечення реалізації стратегії: методичне, ресурсне, інформаційне, правове.

Завдання, напрями та етапи виконання стратегічного контролю. Визначення показників, аналіз та оцінка результатів, здійснення коригуючих дій.

Теми рефератів

1. Огляд наукових публікацій за темою курсу.
2. Реінжиніринг бізнес-процесів як технологія реалізації стратегії.
3. Проблема визначення ефективності стратегічного управління.
4. Проектне управління як технологія реалізації стратегії.
5. Фінансове забезпечення реалізації стратегії.
6. Методичне забезпечення реалізації стратегії.
7. Ресурсне забезпечення реалізації стратегії.
8. Правове забезпечення реалізації стратегії.

9. Інформаційне забезпечення реалізації стратегії.
10. Кадрове забезпечення реалізації стратегії.
11. Узагальнення сучасного досвіду реалізації стратегії у провідних вітчизняних і зарубіжних компаніях.

Контрольні питання і завдання

1. Порядок дій керівництва з реалізації розробленої стратегії.
2. Порядок дій керівництва з подолання опирання стратегічним змінам.
3. Порядок дій керівництва з формування організаційної культури, що підтримує нову стратегію.
4. Програма заходів з реалізації стратегії зменшення витрат підприємства (підприємство – на вибір студента).
5. Програма заходів з реалізації стратегії диференціації підприємства (підприємство – на вибір студента).
6. Програма заходів з реалізації стратегії фокусування на підприємстві (підприємство – на вибір студента).
7. Програма заходів з реалізації стратегії інтеграції підприємства (підприємство – на вибір студента).
8. Програма заходів з реалізації стратегії диверсифікації підприємства (підприємство – на вибір студента).
9. Зміст і напрями комплексного забезпечення реалізації стратегії.
10. Завдання, напрями та етапи стратегічного контролю.

Тести

Варіант 1

1. До основних завдань стратегічного контролю належать:

- 1) визначення критичних зовнішніх і внутрішніх умов, які покладено в основу стратегічних планів;
- 2) визначення основних контрольних показників відповідно до встановлених стратегічних цілей;
- 3) визначення вузьких і пошук слабких місць у діяльності підрозділів;
- 4) порівняння планових і фактичних значень контрольних показників діяльності підрозділів з метою виявлення причин, винуватців і наслідків відхилень.

2. **До основних етапів процесу реалізації стратегії належать такі:**
 - 1) реорганізація структури управління;
 - 2) здійснення стратегічних змін;
 - 3) складання стратегічного плану;
 - 4) розробка місії підприємства.
3. **Розрізняються такі стратегії подолання опирання організаційним змінам:**
 - 1) залучення до участі;
 - 2) навчання;
 - 3) реорганізації;
 - 4) диверсифікації.
4. **Стратегія переговорів як спосіб подолання опирання персоналу організаційним змінам полягає в такому:**
 - 1) завчасному повідомленні про організаційні зміни, ознайомленні та роз'ясненні їх сутності, здійсненні лише необхідних змін;
 - 2) ухваленні нововведень шляхом “купівлі згоди” тих, хто опирається змінам, за допомогою матеріальних стимулів;
 - 3) наданні особі, яка опирається, певних повноважень щодо впровадження та здійснення організаційних змін (наприклад, включення до складу комісії зі здійснення організаційних змін);
 - 4) свідомому використанні заздалегідь неповної, неточної або неправильної інформації про зміни з метою отримання підтримки і здійснення змін.
5. **Про перегляд плану реалізації стратегії у зв'язку зі зміною обставин можна стверджувати таке:**
 - 1) стратегія — не догма, вона так само може бути змінена;
 - 2) кожного разу, коли з'являтимуться нові обставини, повинна змінюватись і стратегія;
 - 3) стратегія не може бути змінена;
 - 4) це прийнятно лише тоді, коли зміни в бізнес-середовищі відкривають нові можливості, які сприятимуть підвищенню прибутку або нададуть інші вигоди.

Варіант 2

1. Роль стратегічного контролю в управлінні організаціями виявляється в такому:

- 1) контроль дає змогу суб'єкту управління регулярно отримувати інформацію про стан справ у керованій системі, на основі чого він приймає управлінські рішення;
- 2) оцінка результатів діяльності організації загалом та її структурних підрозділів зокрема;
- 3) у результаті стратегічного контролю зростає мотивація працівників;
- 4) у застосуванні загрози санкцій за незгоду зі здійсненням організаційних змін.

2. Стратегічний контроль передбачає:

- 1) виявлення і аналіз чинників, які перешкоджають досягненню запланованих результатів, запобігання виникненню і накопиченню помилок;
- 2) формування зворотного зв'язку для інформування та заохочення персоналу;
- 3) застосування загрози санкцій за незгоду зі здійсненням організаційних змін;
- 4) завчасне повідомлення про організаційні зміни, ознайомлення та роз'яснення їх сутності, здійснення лише необхідних змін.

3. Стратегія сприяння, як спосіб подолання опирання персоналу організаційним змінам, полягає в наступному:

- 1) наданні особі, яка чинить опір, певних повноважень щодо впровадження та здійснення організаційних змін (наприклад, включення до складу комісії зі здійснення організаційних змін);
- 2) застосуванні загрози санкцій за незгоду зі здійсненням організаційних змін;
- 3) ухваленні нововведень шляхом “купівлі згоди” тих, хто опирається змінам, за допомогою матеріальних стимулів;
- 4) завчасному повідомленні про організаційні зміни, ознайомлення та роз'яснення їх сутності, здійснення лише необхідних змін.

4. До основних типів стратегічних змін в організації належать такі:

- 1) кардинальна перебудова організації, яка передбачає радикальні зміни, що стосуються місії та організаційної культури;
- 2) помірне перетворення, яке здійснюється при виході підприємства на ринок з новим продуктом;

- 3) глибоке реформування організації, наприклад, при злитті підприємства з аналогічною фірмою;
 - 4) удосконалення маркетингової політики підприємства.
- 5. Стратегія кооптації як спосіб подолання опирання персоналу організаційним змінам полягає в такому:**
- 1) свідомому використанні заздалегідь неповної, неточної або неправильної інформації про зміни з метою отримання підтримки і здійснення змін;
 - 2) застосуванні загрози санкцій за незгоду зі здійсненням організаційних змін;
 - 3) наданні особі, яка опирається, певних повноважень щодо впровадженні та здійснення організаційних змін;
 - 4) ухваленні нововведень шляхом “купівлі згоди” тих, хто опирається змінам, за допомогою матеріальних стимулів.

Література [1; 4; 6; 12; 30; 31; 33]

Тема 19. Організаційна структура як інструмент стратегічного управління

Сутність і роль організаційної структури в системі стратегічного управління. Показники ефективності організаційної структури управління. Стратегічні переваги і недоліки різних типів організаційних структур управління: лінійної, функціональної, лінійно-функціональної, дивізійної, матричної, конгломератної. Порядок приведення організаційної структури управління у відповідність з новою стратегією підприємства. Напрями вдосконалення організаційних структур управління.

Теми рефератів

1. Огляд наукових публікацій за темою курсу.
2. Взаємозв'язок стратегії розвитку і структури управління компанією.
3. Науковий внесок А. Чандлера в дослідження взаємозв'язку стратегії розвитку і структури управління компанією.
4. Реструктуризація підприємства при реалізації стратегії.
5. Практика реорганізації структури управління у провідних компаніях України і світу.
6. Проблема відповідності стратегії розвитку і структури управління українських підприємств.

Контрольні питання і завдання

1. Сутність і роль організаційної структури в системі стратегічного управління.
2. Показники ефективності організаційної структури управління.
3. Стратегічні переваги і недоліки лінійно-функціональної структури управління.
4. Для яких стратегій розвитку підприємства найприйнятніша дивізійна організаційна структура?
5. Для яких стратегій розвитку найприйнятніша лінійна структура управління?
6. Порядок приведення організаційної структури у відповідність з вибраною стратегією.
7. Напрями вдосконалення організаційних структур управління.
8. Відповідність організаційної структури управління підприємства стратегії його розвитку. Пропозиції щодо вдосконалення організаційної структури (підприємство – на вибір студента).
9. Велика компанія з дивізійною структурою управління випускає автомобілі, побутову техніку, промислове обладнання. Загальний зміст можливих стратегій компанії корпоративної, ділової та функціональної; рівні їх розробки.
10. Оцінка ефективності організаційної структури управління підприємства з використанням відповідних показників (підприємство – на вибір студента).
11. Підприємство має функціональну структуру управління. Стратегічні переваги та недоліки цієї структури.
12. Компанія має дивізійну (продуктову) структуру управління. Її особливості, стратегічні переваги і недоліки.

Тести

Варіант 1

1. **До стратегічних переваг підприємства з дивізійною структурою управління належать:**
 - 1) висока компетентність спеціалістів, які відповідають за виконання функціональних стратегій;
 - 2) єдність і чіткість керівництва; узгодженість дій виконавців;

- 3) спрямованість на кінцевий результат у діяльності персоналу відділення; стратегія враховує специфіку продукту;
 - 4) можливість маневру ресурсами при виконанні кількох програм; у персоналу на першому місці інтереси фірми, а не власного підрозділу.
- 2. До стратегічних переваг корпорації з конгломератною структурою управління належать:**
- 1) економія за рахунок масштабу виробництва;
 - 2) можливість реалізації стратегії непрофільної диверсифікації, глобальної чи багатонаціональної стратегії;
 - 3) оперативність у прийнятті рішень, єдність і чіткість керівництва;
 - 4) швидка процедура прийняття управлінських рішень.
- 3. До стратегічних переваг підприємства з функціональною організаційною структурою належать:**
- 1) ефективна реалізація стратегії конгломератної диверсифікації;
 - 2) можливість маневру ресурсами при виконанні кількох програм;
 - 3) ефективність у динамічному зовнішньому середовищі;
 - 4) використання ефекту масштабу виробництва.
- 4. До стратегічних недоліків лінійної структури управління належать:**
- 1) відсутність особистої відповідальності кожного керівника за результати діяльності підрозділу;
 - 2) неузгодженість дій виконавців;
 - 3) обмежена ефективність керівництва якостями і можливостями менеджера.
- 5. До стратегічних недоліків матричної департаментизації належать такі:**
- 1) спеціалісти зосереджені тільки на проблемах власних функціональних підрозділів;
 - 2) вище керівництво має змогу зосередитися на вирішенні тільки основних завдань — зростанні та розвитку організації загалом;
 - 3) складна і громіздка структура управління неефективна у кризові періоди;
 - 4) неможливість гнучкого використання всіх видів ресурсів.

Варіант 2

1. До стратегічних переваг підприємства з лінійною структурою управління належать:

- 1) зв'язок структури і стратегії через визначення ключових видів діяльності у функціональних службах;
- 2) можливість для розвитку стратегії диверсифікації;
- 3) особиста відповідальність кожного керівника за результат роботи;
- 4) ефективність управління не обмежується можливостями керівника.

2. До стратегічних переваг фірми з матричною структурою управління належать:

- 1) можливість маневрувати ресурсами при виконанні кількох програм;
- 2) дія принципу єдності керівництва в управлінні;
- 3) ефективність у динамічному середовищі;
- 4) єдність і чіткість керівництва.

3. До основних недоліків дивізіональної структури управління належать:

- 1) неможливість подальшого розвитку організації;
- 2) зниження уваги до кінцевого результату роботи, значний рівень централізації управління;
- 3) дублювання функцій, збільшення кількості управлінського персоналу і витрат на його діяльність;
- 4) значне навантаження на вище керівництво, яке відповідає за вирішення стратегічних і оперативних проблем.

4. Під організаційною структурою управління слід розуміти:

- 1) розподіл повноважень прийняття рішень з вищого рівня керівництва організації на середній і нижчий;
- 2) система взаємозв'язків рівнів управління та функціональних сфер створена в такій формі, яка дає змогу якнайефективніше вирішувати завдання організації;
- 3) розподіл організації на блоки (підрозділи, відділи, відділення), в які групуються й організаційно виокремлюються виконавці схожих робіт;
- 4) спосіб досягнення основних цілей організації.

5. До стратегічних недоліків функціональної структури управління належать:

- 1) обмеження ефективності управління спроможністю і якостями керівника;
- 2) труднощі в підтриманні постійних взаємозв'язків різних служб;
- 3) протидія лінійних менеджерів діяльності функціональних спеціалістів;
- 4) складність, громіздкість, дублювання функцій, значні витрати на забезпечення діяльності апарату управління.

Література [1; 4; 8; 12; 18; 22; 25; 34; 41]

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Сутність та особливості стратегічного менеджменту.
2. Підходи до визначення ролі стратегічного управління в діяльності організації.
3. Зміст і структура стратегічного менеджменту.
4. Конкурентні переваги: поняття, види, використання.
5. Методи аналізу конкурентних переваг.
6. Етапи розвитку стратегічного менеджменту.
7. “Стратегічна піраміда”: рівні розробки стратегії в корпорації.
8. Особливості стратегічного менеджменту підприємств в умовах економіки України.
9. Стратегія низьких витрат: зміст, необхідні ринкові умови, ризики. Шляхи зменшення витрат у діяльності підприємства.
10. Стратегія диференціації: зміст, види, необхідні ринкові умови, ризики для підприємства.
11. Стратегія фокусування (спеціалізації): зміст, необхідні ринкові умови, ризики.
12. Зміст і види стратегії інтеграції підприємств.
13. Організаційні форми інтеграції підприємств.
14. Зміст і види стратегії диверсифікації підприємства.
15. Способи проникнення в іншу галузь. Проблема подолання галузевих бар'єрів.
16. Стратегії підприємств залежно від частки галузевого ринку.
17. Стратегії підприємств залежно від розвитку галузевого ринку.
18. Міжнародні стратегії підприємств.

19. Порівняльна характеристика глобальної і багатонаціональної стратегій.
20. Типи, зміст і взаємозв'язок функціональних стратегій підприємств.
21. Зміст, особливості розробки і реалізації фінансової стратегії підприємства.
22. Типи фінансових стратегій підприємства.
23. Місце і роль маркетингу у стратегічному управлінні підприємством.
24. Типи маркетингових стратегій.
25. Процес розробки і реалізації маркетингової стратегії.
26. Товарна стратегія підприємства.
27. Зміст та особливості використання підприємством цінових стратегій.
28. Зміст та особливості марочної стратегії підприємства.
29. Збутова стратегія підприємства.
30. Комунікаційна стратегія підприємства, її елементи.
31. Комплекс маркетингу як основа стратегії продукту.
32. Зміст, роль і особливості розробки виробничої стратегії підприємства.
33. Варіанти виробничої стратегії підприємства.
34. Роль і особливості кадрової стратегії підприємства.
35. Типи кадрової стратегії організації.
36. Зміст і особливості інноваційної стратегії підприємства.
37. Варіанти інноваційних стратегій.
38. Сутність і особливості інвестиційної стратегії.
39. Типи інвестиційної стратегії.
40. Процес розробки і реалізації інвестиційної стратегії.
41. Типи стратегії розвитку бізнесу.
42. Аналіз середовища як початковий процес стратегічного управління.
43. Зміст і методи аналізу макросередовища організації при розробці стратегії.
44. Аналіз галузевого ринку при розробці стратегії.
45. Аналіз внутрішнього середовища організації при розробці стратегії.
46. Методи проведення стратегічного аналізу середовища.
47. Сутність, роль і порядок розробки місії організації.
48. Система стратегічних цілей підприємства.
49. Процес оцінювання і вибору стратегії.

50. Стратегічний портфель підприємства.
51. Матричний аналіз портфеля бізнесу підприємства.
52. Використання матриці БКГ при виборі стратегії.
53. Використання матриці General Electric / Mк Kinsey при виборі стратегії.
54. Діяльність менеджерів на стадії реалізації стратегії.
55. Організаційна структура як об'єкт стратегічного управління.
56. Стратегічні переваги і недоліки різних типів організаційних структур управління.
57. Комплексне забезпечення процесу реалізації стратегії.
58. Зміст, напрями і методи стратегічного контролю.
59. Прогнозування в системі стратегічного управління.
60. Чинники впливу на вибір стратегії підприємства.

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАТЬ СТУДЕНТІВ ПРИ ПІДСУМКОВОМУ КОНТРОЛІ

Контроль знань з дисципліни “Стратегічний менеджмент” складається з двох планових заходів:

- поточного контролю знань студентів;
- підсумкового контролю знань студентів.

Порядок оцінювання знань студентів за результатами вивчення дисципліни

№ пор.	Форма оцінювання знань	Кількість балів	Результат
1	Оцінювання поточної роботи в семестрі, у тому числі:	0–40, у тому числі:	
1.1	Виконання обов'язкових завдань: 1) систематичність та активність роботи протягом семестру 2) виконання завдань для самостійного опрацювання	До 20, з них: 1) до 10 2) до 10	
1.2	Модульний контроль знань	До 20	
2	Оцінювання письмової екзаменаційної роботи	0–60	Підсумковий контроль знань з дисципліни і одержання підсумкової оцінки

Бали за результатами поточного контролю в сумі та за доданками, а також за результатами оцінювання письмової екзаменаційної роботи виставляються числом кратним “5”.

Загальна підсумкова оцінка (у балах) складається із суми балів за результати поточного контролю знань і виконання завдань, що виносяться на іспит. На іспиті студент повинен набрати не менше 30 балів.

Підсумковий контроль знань з дисципліни здійснюється у формі письмового іспиту за екзаменаційними білетами, кожний з яких включає три питання.

Відповідь на кожне питання білета оцінюється окремо за такою диференціацією: 20, 10, 0 балів.

Відповідь на кожне питання білета оцінюється так:

20 балів, якщо відповідь студента повна, розгорнута, правильна та обґрунтована; логічна, граматично правильно викладена; студент виявляє високі знання програми навчальної дисципліни, вміє використовувати методи наукового аналізу суспільних і правових явищ, виявляти їх характерні риси та особливості; знає відповідні категорії, їх зміст, розуміє їх взаємозв'язок і взаємодію, правильно формулює відповідні тлумачення; знає назви і зміст передбачених програмою нормативно-правових актів (для найважливіших — рік їх прийняття); вміє аналізувати змістовий матеріал, порівнювати різні погляди на проблему, робити самостійні висновки, аргументувати свою точку зору; відповідь містить поряд із теоретичним матеріалом фактичні дані (статистичні, результати судової практики тощо), їх оцінку та порівняння;

10 балів, якщо студент відповів на поставлене запитання, однак вона має такі недоліки: неповна, не містить усіх необхідних відомостей про предмет запитання або не зовсім правильна; наявні недоліки в розкритті змісту понять, категорій, закономірностей, назв і змісту нормативно-правових актів, нечіткі характеристики відповідних явищ; не аргументована: не містить посилань на нормативно-правові акти (у разі потреби), інші джерела, аналізу відповідних теорій, концепцій, наукових течій тощо; недостатньо використано дані юридичної практики, інший фактичний і статистичний матеріал; свідчить про наявність прогалин у знаннях студента; викладена з порушенням логіки подання матеріалу, містить багато граматичних, грубих стилістичних помилок і виправлень;

0 балів, якщо студент не відповів на поставлене запитання, або відповідь неправильна, не розкриває сутності питання або зроблено грубі змістовні помилки, що свідчить про відсутність знань у студента або їх безсистемність і поверховість, невміння сформулювати думку та викласти її, незнання основних положень навчальної дисципліни.

Результат письмового іспиту складається із суми балів, одержаних за всі питання. Якщо студент набрав менше 30 балів, він отримує незадовільну оцінку за результатами іспиту (тобто 0 балів).

Загальне підсумкове оцінювання знань студентів здійснюється з урахуванням результатів оцінювання поточної роботи в семестрі (0–40 балів) і письмового іспиту (не менше 30 і не більше 60 балів) за 100-бальною системою з подальшим переведенням у традиційну систему за чотирибальною шкалою та шкалою ECTS для фіксації оцінки в нормативних документах.

Оцінка за бальною шкалою	Оцінка за національною шкалою	Оцінка за шкалою ECTS
85–100	5 (“відмінно”)	A
80	4 (“добре”)	B
65–75		c
60	3 (“задовільно”)	o
50–55		E
30–45	2 (“незадовільно”) з можливістю повторного складання	PX
0–25	2 (незадовільно) з обов’язковим повторним вивченням дисципліни	P

Для реєстрації оцінки за шкалою ECTS в екзаменаційних відомостях вводиться спеціальна графа “Оцінка за шкалою ECTS”.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. *Авдашева С. Б.* Хозяйственные связи в российской промышленности. — М.: ГУВШЭ, 2000.
2. *Азов Г. Л.* Конкуренция: анализ, стратегия и практика. — М.: Е&М, 1996.
3. *Акофф Р.* Планирование будущего корпорации. — М.: Прогресс, 1985. — 398 с.

4. *Алексеева М.* Планирование деятельности фирмы. — М.: Финансы и статистика, 1997. — 248 с.
5. *Ансофф И.* Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989.
6. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ. / Под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 1999. — 416 с.
7. *Балабанов И. Т.* Инновационный менеджмент. — СПб.: Питер, 2000.
8. *Бізнес-менеджмент:* Навч. посіб. / За ред. Л. І. Федулової. — К.: Наук. світ, 2002.
9. *Бланк И. А.* Стратегия и тактика управления финансами. — К.: МП “ИТЕМ” ЛТД; СП “АДЕФ-Україна”, 1996.
10. *Бланк И. А.* Финансовый менеджмент: Учебный курс. — К.: Ника-Центр; Эльга, 2001.
11. *Богданов А.* Тектология. Всеобщая организационная наука. — М.: Экономика, 1989.
12. *Бодди Д., Пэйтон Р.* Основы менеджмента. — СПб.: Питер, 1999.
13. *Большой экономический словарь* / Под ред. А. Н. Азрилияна. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: Ин-т новой экономики, 1997. — 864 с.
14. *Бородин В. А.* Стратегия управления инновационной фирмой. — Новосибирск: ЭКО, 1996.
15. *Боумэн К.* Основы стратегического менеджмента. — М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1997.
16. *Винокуров В. А.* Организация стратегического управления на предприятии. — М.: Финансы и статистика, 1996. — 176 с.
17. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. — М.: Изд-во МГУ, 1995.
18. *Виханский О. С.* Стратегическое управление: Учебник. — М.: Гардарики, 1999.
19. *Гаркавенко С. С.* Маркетинг: Підручник. — К.: Лібра, 2002.
20. *Гибсон Дж. Л., Иваневич Д. М., Донелли Д. Х.* Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 2000.
21. *Градов А. П.* Стратегия экономического управления предприятием. — СПб., 1993. — 410 с.
22. *Гринев В. Ф.* Инновационный менеджмент: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 2000.
23. *Гуляр Ф., Келли Дж.* Преобразование организации. — М.: Дело, 2000.
24. *Дмитренко Г. А.* Стратегический менеджмент для посттоталитарных стран: Конспект лекций. — К.: МАУП, 1998.

25. *Дмитренко Г. А.* Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организации. — К.: МАУП, 1998.
26. *Дойль Я.* Менеджмент: стратегия и тактика. — СПб.: Питер, 1999. — 560 с.
27. *Друкер П. Ф.* Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1992. — 314 с.
28. *Даниелс Дж. Д., Радеба Ли Х.* Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции: Пер с англ. — 6-е изд. — М.: Дело ЛТД, 1994.
29. *Евенко Л. И.* Организационные структуры управления промышленными корпорациями США. — М.: Наука, 1983. — 352 с.
30. *Егоршин А. П.* Управление персоналом. — Н. Новгород: НИМБ, 1997.
31. *Ефремов Б.* Стратегия бизнеса. — М.: Финпресс, 1998. — 192 с.
32. *Журавлева Л. А.* Стратегический менеджмент: Учеб. пособие по разработке и реализации стратегии. — Новосибирск: НГАЭиУ, 1999.
33. *Забелин П. В., Мойсеева Н. К.* Основы стратегического управления: Учеб. пособие. — М.: Информ.-внедрен. центр “Маркетинг”, 1998.
34. *Идрисов А. Б., Картышев С. В., Постников А. В.* Стратегическое управление и анализ эффективности инвестиций. — М.: Филинь, 1996. — 310 с.
35. *Карлоф Б.* Деловая стратегия. — М.: Экономика, 1971. — 240 с.
36. *Кныш М. И., Перекатов В. А., Тотиков Ю. И.* Стратегическое планирование инвестиционной деятельности: Учеб. пособие. — СПб.: Бизнес-пресса, 1998.
37. *Козаченко А.* Механизм стратегического управления крупными производственно-финансовыми системами промышленности. — Донецк, 1998. — 710 с.
38. *Коно Т.* Стратегия и структура японских предприятий. — М.: Прогресс, 1987. — 384 с.
39. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 1999.
40. *Круглов М. И.* Стратегическое управление компаний. — М.: Рус. дел. лит., 1998. — 768 с.
41. *Крушельницька О. В., Мельничук Д. П.* Управління персоналом: Навч. посіб. — К.: Кондор. — 2003.

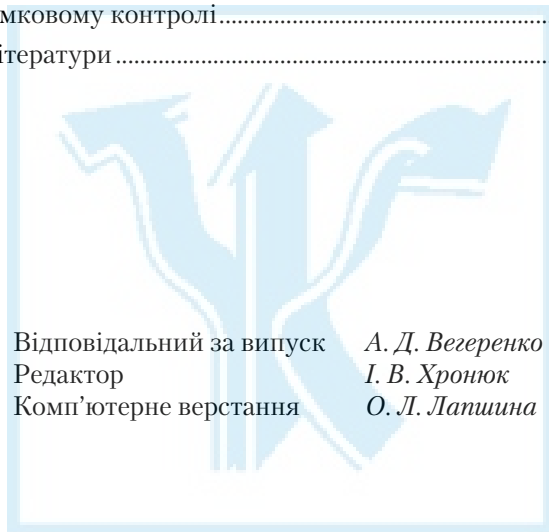
42. *Куденко Н. В.* Стратегічний маркетинг: Навч. посіб. — К.: Вид-во КНЕУ, 1998.
43. *Ламбен Ж. Ж.* Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: Пер. с фр. — СПб.: Наука, 1996.
44. *Лунев В. Л.* Тактика и стратегия управления фирмой: Учеб. пособие. — М.: Фин-пресс; НГАЭиУ, 1997.
45. *Люкшинов А. Н.* Стратегический менеджмент: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
46. *Лэйхифф Дж. М., Пенроуз Дж. М.* Бизнес-коммуникации. — СПб.: Питер, 2001.
47. *Реструктуризация* предприятий и компаний: Справоч. пособие / И. И. Мазур, В. В. Шапиро и др. — М.: Высш. шк., 2000.
48. *Макарова Г. Л.* Организация финансово-промышленных групп. — М.: Финстатинформ, 1998.
49. *Маркова В. Д., Кузнецова С. А.* Стратегический менеджмент: Курс лекций. — М.: ИНФРА-М, 1999.
50. *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992. — 702 с.
51. *Микроков В. Ю.* Теория взаимодействия экономических субъектов. — М.: Вузов. кн., 1999.
52. *Мильнер Б. З.* Теория организаций. — М.: ИНФРА-М, 1999.
53. *Мицберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпл Дж.* Школы стратегий: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2000.
54. *Мовсеян А. Г.* Интеграция банковского и промышленного капитала: Современные мировые тенденции и проблемы развития в России. — М.: Финансы и статистика, 1997.
55. *Мурашко М. І.* Менеджмент персоналу. — К.: Знання, 2002.
56. *Ньюстром Дж. В., Дэвис К.* Организационное поведение. — СПб.: Питер, 2000.
57. *Оберемчук Г. В.* Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій. — К.: МАУП, 2000.
58. *Осовська Г. В.* Комунікації в менеджменті: Курс лекцій. — К.: Кондор, 2003.
59. *Пономаренко В. С.* Стратегічне управління підприємством. — Харків: Основа, 1999. — 620 с.
60. *Портер М.* Международная конкуренция: Пер. с англ. — М.: Междунар. отношения, 1993. — 664 с.
61. *Портер М.* Стратегія конкуренції: Пер. з англ. — К.: Основи, 1997.

62. *Поспелов Д. А.* Ситуационное управление. Теория и практика. — М.: Наука, 1986. — 352 с.
63. *Примак Т. О.* Маркетинг: Навч. посіб. — К.: МАУП, 2001.
64. *Редченко К. І.* Стратегічний аналіз у бізнесі: Навч. посіб. — 2-ге вид., допов. — Л.: Новий світ-2000; Альгаір-2002, 2003.
65. *Современный бизнес:* Учебник: В 2 т.: Пер. с англ. / Д. Речмен, М. Мескон, К. Боуви, Д. Тилл. — М.: Республика, 1995.
66. *Сладкевич В. П., Чернявський А. Д.* Сучасний менеджмент організацій: Навч. посіб. — К.: МАУП, 2007.
67. *Соколенко С. І.* Глобалізація і економіка України. — К.: Логос, 1999. — 568 с.
68. *Спивак В. А.* Организационное поведение и управление персоналом. — СПб.: Питер, 2000.
69. *Спивак В. А.* Корпоративная культура. — СПб.: Питер, 2001.
70. *Стерлин А. Р., Тулин И. В.* Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США. — М.: Наука, 1990. — 200 с.
71. *Стратегическое планирование* / Под ред. Э. А. Уткина. — М.: Экмос, 1998. — 440 с.
72. *Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой* / Под ред. А. П. Градова. — СПб.: Спец. лит., 1993. — 368 с.
73. *Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб. для вузов: Пер. с англ. — М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998.
74. *Трнев Н. Н.* Стратегическое управление: Учеб. пособие для вузов. — М.: ПРИОР, 2000. — 288 с.
75. *Уильямсон О. И.* Вертикальная интеграция производства: соображения по поводу неудач рынка: Пер. с англ. / Под ред. В. М. Гальперина. — СПб.: Экон. шк., 1995.
76. *Управление персоналом:* Учеб. для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998.
77. *Уткин Э. А., Морозов Г. И., Морозова Н. И.* Инновационный менеджмент. — М.: Акалис, 1996.
78. *Фатхутдинов Р. А.* Стратегический менеджмент: Учеб. для вузов. — М.: Интел-Синтез, 1999.
79. *Фатхутдинов Р. А.* Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. — М.: ИНФРА-М, 2000.
80. *Фатхутдинов Р. А.* Организация производства: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2002.

81. *Фатхутдинов Р. А.* Инновационный менеджмент. — СПб.: Питер, 2002.
82. *Федоренко В. Г.* Інвестиційний менеджмент: Навч. посіб. — 2-ге вид., допов. — К.: МАУП, 2001.
83. *Федоренко В. Г.* Інвестознавство: Підручник. — 2-ге вид., переробл. — К.: МАУП, 2002.
84. *Харро фон Зингер.* Стратегизм. — М.: Прогресс, 1996.
85. *Хостинг А.* Курс предпринимательства: Практик. пособие: Пер. с англ. — М.: Междунар. отношения, 1993. — 316 с.
86. *Холл Р. Х.* Организации: структуры, персонал, результаты. — СПб.: Питер, 2001.
87. *Хоминич И. П.* Финансовые стратегии компании: Науч. изд. — М.: Изд-во рос. экон. акад., 1998.
88. *Храброва И. А.* Корпоративное управление: Вопросы интеграции. — М.: Альпина, 2000.
89. *Хэй Д., Моррис Д.* Теория организации промышленности: В 2 т. — СПб.: Экон. шк., 1999. — Т. 1.
90. *Черныш Е.* Прогнозирование и планирование: Учеб. пособие. — М.: ПРИОР, 1999. — 176 с.
91. *Чандлер А.* Стратегия и структура: Пер. с англ. — М.: Мир, 1988. — 464 с.
92. *Шенделл Д., Хаттен К.* Политика бизнеса, или стратегический менеджмент. — М.: Дело, 1998. — 378 с.
93. *Шершньова З. Є., Оборська С. В.* Стратегічне управління: Навч. посіб. — К.: Вид-во КНЕУ, 1999.
94. *Щёкин Г. В.* Теория кадровой политики: Моногр. — К.: МАУП, 1997.
95. *Щёкин Г. В.* Как эффективно управлять людьми. — К.: МАУП, 1999. — 400 с.
96. *Щёкин Г. В.* Основы кадрового менеджмента: Учебник. — 4-е изд., испр. — К.: МАУП, 2002.
97. *Юданов А. Д.* Конкуренция: теория и практика. — М., 1996. — 310 с.
98. *Экономическая стратегия фирмы:* Учеб. пособие / Под ред. А. П. Градова. — СПб.: Спец. лит., 1996. — 284 с.

ЗМІСТ

Пояснювальна записка.....	3
Тематичний план дисципліни “Стратегічний менеджмент”	4
Методичні вказівки для самостійного вивчення курсу	5
Питання для самоконтролю	67
Критерії оцінювання знань студентів при підсумковому контролі.....	69
Список літератури	71



Відповідальний за випуск *А. Д. Вегеренко*
Редактор *І. В. Хронюк*
Комп'ютерне верстання *О. Л. Лапшина*

МАУП

Зам. № ВКЦ-2930

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП