

**Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»**



МАУП

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ЩОДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ
з дисципліни
“Стратегія підприємства”**

Київ-2018

Підготовлено к.е.н., професором МКА В. П. Сладкевичем

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту (протокол № 8 від 26 лютого 2018р .)

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом

Сладкевич В.П. Методичні рекомендації для забезпечення самостійної роботи студентів з дисципліни “Стратегія підприємства”.—К.: МАУП, 2018.—с.

Методичні рекомендації містять пояснювальну записку, тематичний план дисципліни “Стратегія підприємства”, 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), 2018

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 особистісний рис та важливу професійну якість, сутність якої полягає в умінні систематизувати, планувати та контролювати власну діяльність.

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

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

Самостійна робота студентів в навчальній дисципліні “Стратегія підприємства” 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 “Стратегія підприємства”, повинні бути поінформовані викладачем щодо організації самостійної роботи, її форм і видів, термінів виконання, форм контролю та звітності, кількості балів за виконання завдань.

Організація контролю 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.

1. Навчально-тематичний план самостійного вивчення дисципліни “Стратегія підприємства”

№ з/пор.	Назва змістового модуля і теми	Форми контролю	Кількість годин
	Змістовий модуль I. Теоретичні основи стратегічного управління		
1	Загальна характеристика стратегічного управління	У,Т,Р	6
2	Еволюція стратегічного управління	У,ПК,Т	4
3	Конкурентні переваги як основа стратегії	У,МКР	4
	Змістовий модуль II. Типи стратегій розвитку підприємств		
4	Стратегії відносно продукту	У,Т,Р	4
5	Стратегії інтеграції	У,ПК,Т	4
6	Стратегії диверсифікації	У,Т,Р	4
7	Конкурентні стратегії підприємств	У,ПК,Т	4
8	Міжнародні стратегії	У,МКР	4
	Змістовий модуль III. Функціональні стратегії підприємств		
9	Фінансова стратегія підприємства	У,Т,Р	4
10	Маркетингова стратегія підприємства	У,ПК,Т	4
11	Стратегія виробництва	У,Т,Р	4
12	Кадрова стратегія	У,ПК,Т	4
13	Інноваційна стратегія	У,ПК,Т	4
14	Інвестиційна стратегія	У,МКР	4
	Змістовий модуль IV. Процес розробки і реалізації стратегії		
15	Аналіз середовища	У,Т,Р	4
16	Розробка місії та стратегічних цілей	У,ПК,Т	4
17	Оцінка і вибір стратегії	У,Т,Р	4
18	Реалізація стратегії	У,МКР	4
Всього			74

Форми контролю: усне опитування – У
 контрольна робота – КР
 модульна контрольна робота - МКР
 перевірка конспектів – ПК
 перевірка завдань для самостійної роботи – СР
 тестування – Т
 написання реферату-Р

Методичні вказівки для самостійного вивчення курсу

Змістовий модуль I. Теоретичні основи стратегічного управління

Тема 1. Загальна характеристика стратегічного управління

Сутність основних категорій стратегічного управління. Порівняльна характеристика стратегічного і нестратегічного управління. Зміст

структури стратегічного управління: аналіз середовища; визначення місії та стратегічних цілей; вибір оцінок 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 організацій.
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 взаємозв'язок корпоративної, бізнес-стратегії та функціональної стратегії підприємства (підприємства на вибір студента).

Тести

Варіант 1

1. Стратегія організації - це:
 - 1) Основне призначення організації, чітко визначена мета її існування;
 - 2) Генеральна довгострокова програма дій та 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) Стратегії 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:
 - 1) На 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. Критерієм ефективності стратегічного управління є:
 - 1) Забезпечення прибутковості діяльності;
 - 2) Своєчасність і точність реакції організації на нові запити ринку та зміни в оточенні;
 - 3) Рациональне використання виробничого потенціалу;
 - 4) Правильне визначення сильних і слабких сторін підприємства.

Варіант 2.

1. Стратегічне планування починається із:
 - 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, інноваційна стратегії відносяться до:
 - 1) Операційних стратегій;
 - 2) Бізнес-стратегій;
 - 3) Функціональних стратегій;
 - 4) Корпоративних стратегій.
3. Об'єктами основної уваги керівництва при стратегічному управлінні є:
 - 1) Простежування змін у зовнішньому середовищі та адаптація до них;
 - 2) Вирішення внутрішніх проблем підприємства;
 - 3) Зниження витрат виробництва, підвищення продуктивності праці;
 - 4) Одержання прибутку від реалізації продукції та послуг.
4. Генеральна довгострокова програма дій та порядок розподілу ресурсів організації для досягнення її цілей - це:
 - 1) Місія;
 - 2) Стратегія;
 - 3) Планування;
 - 4) Політика.
5. Корпоративна стратегія:
 - 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 [1–4; 6; 8–10; 14; 35]

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 управління в Україні.

Теми рефератів

1. Наукові підходи до визначення змісту стратегічного управління.
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. Розкрийте 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 підприємства з метою визначення ролі стратегічного управління в його розвитку (підприємство на ваш вибір).
10. Проведіть аналіз 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 ХХ ст. в Японії;
 - 2) в 60-70-ті роки ХХ ст. в США;
 - 3) в 90-ті роки ХХст. в Європі;
 - 4) в 80-ті роки у Радянському союзі.
2. Розробка прогнозів збуту продукції підприємства на кілька років вперед на основі екстраполяції тенденцій розвитку застосовується:
 - 1) на етапі стратегічного планування;
 - 2) при довгостроковому плануванні;
 - 3) у рамках 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 планування, довгострокове планування, перспективне планування, стратегічний менеджмент;
 - 4) виробничий менеджмент, маркетинговий менеджмент, стратегічний менеджмент.
4. З точки зору 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 її до зовнішнього середовища;
 - 4) постійне забезпечення відповідності між характеристиками організації та її можливостями в зовнішньому середовищі.
5. Представники підприємницького підходу до стратегічного управління вважають, що:
 - 1) стратегію необхідно створювати поступово, по мірі 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 ґрунтуватися на життєвому досвіді, інтуїції та баченні вищого керівника чи власника.

Варіант 2

1. З точки зору трансформаційного підходу до стратегічного управління розробка стратегії – це:
 - 1) спроба досягнення 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 адекватної реакції на зміни в зовнішньому оточенні шляхом періодичних радикальних змін в організації.

2. З точки зору представників навчального підходу процес розробки стратегії:
 - 1) зводиться до адекватної реакції на зміни в зовнішньому оточенні шляхом трансформації організації;
 - 2) це боротьба за вплив в організації та на галузевому ринку;
 - 3) це зроблений на основі аналітичних розрахунків вибір ключової стратегічної позиції фірми в залежності від галузевої структури ринку;
 - 4) здійснюється поступово, по мірі розвитку організації.

3. “В сучасному складному і динамічному середовищі дотримання заздалегідь розробленої стратегії не мають сенсу. Стратегію необхідно створювати поступово, по мірі розвитку організації.” Це 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”. Це точка зору на стратегічне управління належить представникам:
 - 1) трансформаційного підходу до визначення ролі стратегічного управління;
 - 2) аналітичного підходу до визначення ролі стратегічного управління;
 - 3) політичного підходу до визначення ролі стратегічного управління;
 - 4) підприємницького підходу до визначення стратегічного управління

5. В процесі розвитку стратегічного менеджменту стан стратегічного планування мав такі особливості:
 - 1) внутрішня спрямованість і розробка бюджетів на 1 рік;

- 2) розробка прогнозу збуту на кілька років вперед на основі екстраполяції тенденцій розвитку, які мали місце в минулому;
- 3) зростання ролі стратегічного аналізу маркетингових досліджень;
- 4) застосування альтернативних варіантів дій на перспективу.

Література [1; 2; 14; 16; 18–20; 24; 35]

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, McKinsey, 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 застосування конкурентних переваг у провідних компаніях світу.
9. Практика аналізу застосування конкурентних переваг у вітчизняних підприємствах.

Контрольні питання і завдання.

1. Розкрийте сутність та роль конкурентних переваг в процесі стратегічного управління підприємством.
2. Види конкурентних переваг за класифікацією М. Портера.
3. Конкурентні переваги в залежності від сфери діяльності організації.
4. Які фактори впливають 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. Визначте основні конкурентні переваги та рівень їх використання на підприємстві (організація – на ваш вибір).
9. Проведіть аналіз конкурентних переваг підприємства одним із відомих вам методів (підприємство – на ваш вибір).

Тести.

Варіант 1.

1. Конкурентні переваги підприємства є внутрішніми, якщо вони базуються на:
 - 1) особливих якостях товару, що створюють цінність для покупців;
 - 2) професійно проведеному SWOT-аналізу підприємства без залучення зовнішніх експертів;
 - 3) можливості підприємства забезпечити нижчі витрати виробництва товарів, чим у конкурентів;
 - 4) розробці двохвимірних матриць із залученням зовнішніх незалежних експертів.
2. Підприємства, які володіють зовнішніми конкурентними перевагами, звичайно використовують стратегію:
 - 1) диференціації високоякісних, відомих товарів;
 - 2) низьких витрат при масовому виробництві немарочних стандартних товарів;
 - 3) виділення бізнес-одиниць на кожному рівні управління;
 - 4) боротьби з галузевими групами конкурентів.
3. Концепція конкурентних переваг розроблено:
 - 1) І. Ансоффом;
 - 2) А. Дж. Стріклендом;
 - 3) А. Чандлером;
 - 4) М. Портером.
4. Вкажіть на конкурентні переваги, які сприяють успішній реалізації стратегії диференціації:
 - 1) відмінності в товарних марках мають невелике значення для покупців;
 - 2) підприємство володіє відомою, популярною товарною маркою;
 - 3) висока еластичність попиту по ціні;
 - 4) ознаки диференціації не можуть бути швидко і без значних витрат зімітовані конкурентами.
5. До методів аналізу конкурентних переваг організації не відносяться:
 - 1) спостереження, опитування споживачів, ділових партнерів і працівників підприємства;
 - 2) франчайзінг, факторинг, лізінг;
 - 3) бенчмаркінг, експертні оцінки;
 - 4) SWOT-аналіз.

Варіант 2.

1. Конкурентні переваги підприємства є зовнішніми, якщо вони базуються на:
 - 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, чим у конкурентів.
2. Підприємства, які володіють внутрішніми конкурентними перевагами, звичайно 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 відносяться:
 - 1) дешева робоча сила;
 - 2) доступність джерел сировини;
 - 3) довгострокові 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:
 - 1) конкурентного бенчмаркінгу;
 - 2) реверсивного бенчмаркінгу;
 - 3) процесного бенчмаркінгу;
 - 4) стратегічного бенчмаркінгу.

Література [1–15; 21; 33]

Змістовий модуль II. Типи стратегій розвитку підприємств

Тема 4. Стратегії відносно продукту

Стратегія низьких витрат. Зміст і умови застосування стратегії. Класифікація витрат підприємства. Концепція “ланцюжка цінностей” М. Портера. Шляхи зниження витрат. Переваги і обмеження стратегії низьких витрат. Стратегія диференціації: сутність і умови застосування, напрями, переваги і ризики. Стратегія фокусування (концентрації): сутність і умови застосування, варіанти фокусування (концентрації). Переваги і ризики стратегії фокусування.

Теми рефератів

1. Огляд наукових публікацій за темою курсу.
2. Сутність і зміст стратегії спеціалізації.
3. Застосування концепції „ланцюжка 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 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. Розкрийте зміст концепції „ланцюжка цінностей" М. Портера.
4. Які існують переваги і обмеження стратегій низьких витрат?
5. Сутність, зміст і умови застосування стратегії диференціації.
6. Варіанти стратегій диференціації підприємства.
7. Сутність, зміст і умови застосування стратегії фокусування (концентрації).
8. Переваги і ризики стратегії фокусування (концентрації)
9. Розробіть програму заходів по реалізації стратегії зменшення витрат підприємства (на конкретному прикладі)
10. Запропонуйте можливі варіанти стратегії диференціації для підприємства (підприємство на ваш вибір).
11. Запропонуйте можливі варіанти стратегії фокусування (концентрації) для підприємства (підприємство на ваш вибір).
12. Розробіть перелік заходів по зменшенню витрат підприємства при взаємодії з посередниками (підприємство на ваш вибір).
13. Розробіть перелік заходів по зменшенню витрат при взаємодії підприємства з постачальниками (підприємство на ваш вибір)

Контрольні тести

Варіант 1

1. Основними ризиками застосування стратегії низьких витрат можуть бути:
 - 1) зниження потреб диференційованої продукції;
 - 2) поява технологічних новинок, які зведуть нанівець переваги в витратах;
 - 3) загроза потрапити під дію антимонопольного законодавства;
 - 4) неможливість використання стратегічної відповідності для створення додаткових конкурентних переваг.
2. До основних типів стратегії диференціації відносяться:
 - 1) товарна, фінансова, кадрова, сервісна;
 - 2) прогресивна, регресивна, горизонтальна;
 - 3) профільна, непрофільна, міжнародна;
 - 4) концентрична, горизонтальна, конгломератна.
3. Необхідною ринковою умовою для реалізації стратегії концентрації є така:
 - 1) наявність великої кількості покупців, які визнають унікальність продукції;
 - 2) ресурси фірми не дозволяють якісно обслуговувати весь ринок;

- 3) підприємство має доступ до джерел дешевої сировини і робочої сили;
 - 4) збільшується залежність підприємства від постачальників ресурсів.
4. Якщо відома фірма розробляє велику кількість модифікацій популярного маркованого товару з різним дизайном, упаковкою, споживчими якостями, вона застосовує стратегію:
- 1) низьких витрат;
 - 2) диференціації;
 - 3) диверсифікації;
 - 4) концентрації.
5. При застосуванні стратегії концентрації 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 свої ресурси для проникнення в інші галузі.

Варіант 2.

1. При використанні стратегії диференціації фірма:
 - 1) виробляє значні обсяги стандартизованого товару для ринку з однаковими потребами;
 - 2) виробляє велику кількість модифікацій відомого марочного товару для ринку з різноманітними потребами;
 - 3) зменшує кількість незалежних постачальників;
 - 4) проводить придбання фірм в нових галузях для підтримки основного виду бізнесу.

2. Вкажіть на основні ризики для підприємства, що реалізує стратегію концентрації (вузької спеціалізації):
 - 1) підприємство невзможі визначити, що в продукції, послугах є цінним для покупців;
 - 2) переповненість ринкової ніші конкурентами; зміни в попиті цільових покупців;
 - 3) покупцям може не сподобатись перехід до випуску стандартизованих дешевих товарів;
 - 4) значне підвищення витрат на управління стратегією.

3. Необхідними умовами для застосування стратегії низьких витрат є:
 - 1) ресурси підприємства дозволяють якісно обслуговувати споживачів тільки однієї ринкової ніші;
 - 2) стандартизованість галузевої продукції, можливість покупців придбати її у різних продавців;
 - 3) попит на продукцію різноманітний по структурі;
 - 4) на галузевому ринку переважає нецінова конкуренція.

4. Значними ризиками для реалізації стратегії диференціації є такі:
 - 1) збільшення незалежності 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 навітьне є прибутковими.

5. Зниження витрат можна забезпечити за рахунок:
 - 1) зосередження виробництва на обмеженому товарному асортименті;
 - 2) диференціація продукції, сервісу, персоналу;
 - 3) проведення активної маркетингової діяльності, реклами;
- 4) непрофільної диверсифікації

Література [1–12; 23; 32; 40]

Тема 5. Стратегії інтеграції

Економічна сутність і мотиви інтеграції підприємств. Класифікація стратегій інтеграції: за принципом об'єднання; за напрямом зростання і об'єднання; за бажанням учасників тощо. 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. В чому полягає економічна сутність і зміст стратегії інтеграції?
2. Зробіть перелік основних мотивів інтеграції підприємств.
3. Класифікація стратегії інтеграції.
4. Характеристика картельних форм інтеграції підприємств.
5. Договірні інтеграційні об'єднання підприємств.
6. Статутні інтеграційні об'єднання підприємств.
7. Які існують переваги і недоліки стратегії інтеграції?
8. Розкрийте можливі варіанти стратегії інтеграції для підприємства (підприємство на ваш вибір).

9 Розробіть перелік заходів для підприємства в межах стратегії регресивної інтеграції (підприємство на ваш вибір).

Контрольні тести

Варіант 1.

1. В якому випадку використана стратегія регресивної інтеграції:
 - 1) Підприємство взяло на себе функції розповсюдження товару, сервісного обслуговування;
 - 2) Фірма створила власні структури, які здійснюють постачання;
 - 3) Компанія продає свої неприбуткові підприємства;
 - 4) Розроблюється багато варіантів відомої марочної продукції фірми.
2. Вкажіть на основні недоліки стратегії вертикальної інтеграції:
 - 1) Неможливість знизити витрати постачання і збуту продукції;
 - 2) Погіршується організація розподілу товарів підприємства;
 - 3) Збільшуються капіталовкладення підприємства в його галузь замість того, щоб направити фінансові ресурси в більш перспективні сфери;
 - 4) Збільшується залежність компанії від зовнішніх постачальників.
3. Які проблеми для організації вирішуються при використанні стратегії прогресивної інтеграції:
 - 1) Скорочення неперспективних напрямків діяльності;
 - 2) Посилення контролю над системою розповсюдження продукції підприємства;
 - 3) Зменшення залежності від постачальників;
 - 4) Об'єднання з перспективними діловими партнерами в іншій галузі.
4. В якому випадку використана стратегія горизонтальної інтеграції:
 - 1) Створені власні структури підприємства, які здійснюють постачання;
 - 2) Зменшені витрати на організацію постачання, виробництва, збуту;
 - 3) Проводиться профільна диверсифікація фірми;
 - 4) Фірма розширюється за рахунок виробництва технологічно не зв'язаних з колишніми товарів, які 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 для спільної реалізації масштабних проектів, у тому числі й міжнародних;
 - 4) Організація, яка володіє контрольними пакетами акцій інших компаній з метою здійснення по відношенню до них функцій контролю і управління.

Варіант 2.

1. Вкажіть на основні типи стратегій інтеграції:
 - 1) Профільна, непрофільна (конгломератна);
 - 2) Товарна, кадрова, фінансова;
 - 3) Прогресивна, регресивна, горизонтальна;

- 4) Концентрична, горизонтальна, конгломератна.
2. Вкажіть, в якому випадку застосована стратегія прогресивної інтеграції:
 - 1) Фірма зменшує витрати на виробництво продукції в порівнянні 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. Ви рішення яких проблем для організації забезпечує стратегія регресивної інтеграції:
 - 1) Проникнення в споріднену галузь;
 - 2) Посилення контролю над системою розподілу товарів підприємства;
 - 3) Зменшення залежності підприємства від постачальників;
 - 4) Розширення частки ринку підприємства.
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 або груп підприємств;
 - 3) Договірне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності;
 - 4) Тимчасове статутне об'єднання промислового й банківського капіталу для досягнення спільної мети.
5. Сучасними формами інтеграції підприємств є:
 - 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 [1–12; 18; 23; 32]

Тема 6. Стратегії диверсифікації

Економічна сутність і умови проведення диверсифікації. Типи стратегій диверсифікації. Особливості профільної, непрофільної, транснаціональної диверсифікації. 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 стратегій диверсифікації провідними компаніями світу.
5. Специфіка застосування стратегії диверсифікації підприємствами України.

Контрольні питання і завдання

1. Розкрийте сутність і зміст стратегії диверсифікації.
2. За яких умов на ринку доцільно проводити диверсифікацію бізнесу організації?
3. Які існують 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. Які існують переваги та ризики стратегії диверсифікації?
8. Запропонуйте заходи по подоланню вхідних галузевих бар'єрів при реалізації фірмою стратегії диверсифікації (підприємство на ваш вибір).
9. Розробіть перелік можливих варіантів стратегії диверсифікації для фірми (фірма на ваш вибір).

Контрольні тести

Варіант 1.

1. Зміст стратегії диверсифікації полягає в наступних діях:
 - 1) Випуск різних варіантів продукції;
 - 2) Встановлення контролю над постачальниками ресурсів;
 - 3) Поширення господарської діяльності на нові сфери (типи продукції, ринки, галузі);
 - 4) Зменшення витрат при організації постачання, виробництва, збуту.
2. При проведенні непрофільної диверсифікації фірмі необхідно подолати такі бар'єри:
 - 1) Тільки вхідні;
 - 2) Тільки вихідні;
 - 3) Одночасно вхідні і вихідні;
 - 4) Маркетингові.
3. У межах стратегії конгломератної диверсифікації здійснюються такі дії:
 - 1) Придбання фірм в нових галузях для підтримки основного виду діяльності;
 - 2) Охоплення таких напрямків діяльності, які не мають прямого безпосереднього зв'язку з основним бізнесом підприємства;
 - 3) Виробництво і збут стандартизованої продукції для багатьох іноземних ринків;
 - 4) Початок роботи з кількома зовнішніми незалежними постачальниками.

4. Стратегія диверсифікації застосовується в таких ринкових умовах:
 - 1) Попит на продукцію різноманітний по структурі;
 - 2) Антимонопольне регулювання не дозволяє подальшого розширення бізнесу в галузі, де діє підприємство;
 - 3) Галузь зростає великими темпами;
 - 4) Ресурси фірми не дозволяють обслуговувати весь ринок.

5. До основних переваг застосування стратегії диверсифікації відносяться:
 - 1) Зменшення залежності підприємства від постачальників;
 - 2) Розподіл комерційного ринку, можливість проникнути в перспективні галузі;
 - 3) Швидке і обгрунтоване прийняття рішень керівництвом корпорації;
 - 4) Можливість виробництва великої кількості стандартизованої недорогої продукції.

Варіант 2.

1. Вкажіть стратегію, при реалізації якої організації необхідно долати вхідні галузеві бар'єри:
 - 1) Стратегії прогресивної і регресивної інтеграції;
 - 2) Стратегія низьких витрат;
 - 3) Непрофільна диверсифікація;
 - 4) Диференціація.

2. До ризиків використання стратегії диверсифікації належать:
 - 1) Підвищені вимоги до керівництва компанії;
 - 2) Зростання залежності підприємства від проблем в одній сфері бізнесу;
 - 3) Тенденція до збереження застарілих технологій і виробничих потужностей;
 - 4) Зміни в попиті споживачів продукції.

3. В межах стратегії профільної диверсифікації проводяться такі дії:
 - 1) Посилюється контроль за системою розподілу продукції підприємства;
 - 2) Зменшується кількість незалежних постачальників підприємства;
 - 3) Придбання фірм в нових галузях для підтримки основного виду діяльності;
 - 4) Охват напрямків діяльності, що безпосередньо не зв'язані з основним бізнесом підприємства.

4. До основних типів диверсифікації відносяться:
 - 1) Прогресивна, регресивна, горизонтальна;
 - 2) Профільна, непрофільна (конгломератна);
 - 3) Продуктова, сервісна, кадрова;
 - 4) Внутрішня, зовнішня, змішана.

5. До типів стратегічної відповідальності при непрофільній диверсифікації відносяться:

- 1) Фінансова, кадрова, виробнича;
- 2) Вертикальна, горизонтальна;
- 3) Маркетингова, ринкова, технологічна;
- 4) Цінова, сервісна, іміджева.

Література [1–12; 23; 31; 36]

Тема 7. Конкурентні стратегії підприємств

Економічна сутність конкуренції. Конкурентні ринкові моделі: чиста (вдосконалена) конкуренція, 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 у розвитку підприємств.
3. Конкурентні стратегії підприємств у роздіблених галузях.
4. Конкурентні стратегії підприємств у зконцентрованих галузях.
5. Аналіз застосування конкурентних стратегій на галузевих ринках (галузь – за вибором студента).
6. Огляд конкурентних стратегій підприємств в залежності від стадії галузевого ринку.
7. Огляд конкурентних стратегій підприємств в залежності 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. Які існують конкурентні стратегії підприємств в залежності 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. Розкрийте стратегічні дії підприємств - послідовників лідерів галузі.
7. Варіанти стратегії підприємств - аутсайдерів галузевого ринку.
8. Розробіть перелік можливих стратегічних дій для підприємства - претендента на лідерство в галузі (галузь і підприємство - на ваш вибір)
9. Проведіть аналіз стратегічних дій підприємств на галузевому ринку (галузь і підприємство - на ваш вибір).

Тести

Варіант 1

1. Типовими стратегіями підприємств, що діють в неперспективних галузях, є:
 - 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 застосування таких стратегій:
 - 1) скорочення товарного асортименту;
 - 2) зниження витрат виробництва і збуту, вихід на нові ринки;
 - 3) профільної та непрофільної диверсифікації;
 - 4) диференціації товару, цін, сервісного обслуговування.
3. Типовими стратегіями підприємств - лідерів є:
 - 1) стратегія фокусування, концентрації;
 - 2) розширення параметричного ряду продукції, блокування діяльності дрібних конкурентів;
 - 3) швидка реакція на зміни ситуації в галузевому ринку;
 - 4) повторення, імітація дій конкурентів.
4. До типових стратегій невеликих фірм відносяться наступні:
 - 1) диференціація товару, персоналу, послуг;
 - 2) ліквідації, скорочення, „збору врожаю“;
 - 3) стратегії копіювання; оптимального розміру; використання переваг великого підприємства;
 - 4) операційні, функціональні, іноваційні.
5. В залежності від частки галузевого ринку виділяються наступні типи організацій:
 - 1) диверсифіковані, недиверсифіковані і інтегрованні;
 - 2) диференційовані, недиференційовані, концентровані;
 - 3) лідери, претенденти, послідовники, „нішери“;
 - 4) холдінги, картелі, консорціуми, корпорації.

Варіант 2

1. Згідно моделі життєвого циклу, галузеві ринки розподіляються на такі групи:
 - 1) місцеві, регіональні, міжнародні;
 - 2) нові, зрілі, неперспективні;
 - 3) спеціалізовані, сконцентровані, роздріблені;
 - 4) прибуткові, неприбуткові.
2. Рекомендованими стратегіями для підприємств в галузях, що знаходяться на стадії зрілості, є:
 - 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 відносяться наступні:
- 1) стратегія низьких витрат, зиження цін, скорочення рекламної діяльності;
 - 2) стратегія 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 зостосувують наступні стратегії:
- 1) спеціалізації, оптимального розвитку;
 - 2) характерного іміджу, спеціаліста;
 - 3) фронтального наступу, флангову, обхідний маневр;
 - 4) оборони і укріплення.
5. Галузевий ринок проходить такі стадії розвитку:
- 1) зародження, зростання, зрілість, спад;
 - 2) чистої конкуренції, олігополії, чистої монополії;
 - 3) зародження, концентрації, глобалізації;
 - 4) виникнення, розширення, децентралізація, концентрація.

Література [1–12; 19; 40]

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: стратегії непрямого і прямого експорту; стратегії ліцензування; стратегія прямого інвестування; стратегія 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 та роль зовнішньоекономічної діяльності в розвитку бізнесу підприємств.
2. Які існують мотиви виходу підприємств на міжнародні ринки?
3. Типи міжнародних стратегій підприємств в залежності від способу виходу на закордонні ринки.
4. Порівняльна характеристика глобальної та багатонаціональної стратегії.
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. Запропонуйте можливі варіанти міжнародної стратегії підприємства (підприємство - на ваш вибір).
9. Проаналізуйте особливості міжнародної стратегії однієї із провідних компаній світу.

Тести **Варіант 1**

1. Якщо компанія пропонує стандартизовану продукцію для всіх країн світу, вона зостосовує:
 - 1) стратегію низьких витрат;
 - 2) глобальну стратегію;
 - 3) багатонаціональну стратегію;
 - 4) стратегію диференціації.
2. До переваг багатонаціональної стратегії відносяться:
 - 1) зниження 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 в 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. В межах стратегії непрямого експорту фірми:
 - 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 відносяться:
 - 1) управління за контрактом;
 - 2) франчайзинг;
 - 3) виробництво за контрактом;
 - 4) факторинг.

Варіант 2

1. Основними характеристиками багатонаціональної стратегії корпорації є 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 ринку світу;
 - 4) розміщення заводів тільки в країнах з низькими витратами.
2. Перевагами застосування глобальної стратегії є:
 - 1) особливі якості товару, що створюють цінність для різних груп споживачів;
 - 2) досягнення економії за рахунок масштабу виробництва;
 - 3) відповідність місцевим умовам країни;
 - 4) можливість фокусування в 2-3х країнах з найнижчими витратами.
3. При реалізації стратегії прямого експорту фірма:
 - 1) створює нове підприємство за кордоном;
 - 2) проводить пошук 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. В межах стратегії прямого інвестування фірма:
 - 1) самостійно виконує функцію експорту продукції;
 - 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 відносяться:
 - 1) створення нового підприємства за кордоном, придбання частки власності у діючому підприємстві;
 - 2) франчайзинг; управління за контрактом;
 - 3) виробництво за контрактом; ліцензування;
 - 4) прямий експорт і непрямий експорт.

Література [1–12; 21; 32; 34]

Змістовий модуль III. Функціональні стратегії

Тема 9. Фінансова стратегія підприємства

Економічна сутність, роль і принципи розробки фінансової стратегії. Фактори, що впливають на фінансову стратегію підприємства. Складові фінансової стратегії. Етапи процесу розробки і реалізації фінансової стратегії. Система операційних фінансових стратегій: стратегії управління активами; стратегії управління капіталом; стратегії управління грошовими потоками; стратегії управління фінансовими ризиками; стратегія антикризового фінансового управління.

Темирефератів

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. Які фактори впливають на вибір фінансової стратегії фірми?
3. Із яких етапів складається процес розробки і реалізації фінансової стратегії?
4. Типи фінансових стратегій організації.
5. Стратегії управління активами підприємства.
6. Стратегія управління грошовими потоками.
7. Стратегія управління фінансовими ризиками.
8. Розкрийте можливі варіанти стратегії фінансової диверсифікації підприємства (організація на ваш вибір).
9. Розкрийте взаємозв'язок фінансової стратегії з іншими функціональними стратегіями організації (організація - на ваш вибір).
10. Запропонуйте можливі варіанти дивідендної стратегії акціонерного товариства.

Контрольні тести

Варіант 1

1. Частина фінансової стратегії підприємства, спрямована на оптимізацію загального розміру заборгованості покупців за відвантажену продукцію та забезпечення своєчасної її інкасації – це:
 - 1) емісійна стратегія;
 - 2) кредитна стратегія;
 - 3) дивідендна стратегія;
 - 4) стратегія фінансової диверсифікації.

2. До механізмів реалізації агресивної кредитної стратегії підприємства відносяться:
 - 1) застосування жорстких процедур інкасації дебіторської заборгованості;
 - 2) зменшення вартості кредиту до мінімально допустимих розмірів;
 - 3) мінімізація термінів надання кредиту і його розмірів;

- 4) збільшення періоду надання кредиту і його розмірів.
3. Варіантами стратегії формування оборотних активів є:
- 1) консервативна, помірна, агресивна;
 - 2) дивідендна, емісійна, кредитна стратегії;
 - 3) реальна і фінансова стратегія;
 - 4) стратегії фінансової стабілізації і санації підприємства.
4. До стратегій управління фінансовими ризиками відносяться:
- 1) стратегія хеджування;
 - 2) стратегія фінансової диверсифікації;
 - 3) кредитна стратегія;
 - 4) дивідендна стратегія.
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 відносяться:
- 1) стратегії хеджування і самострахування;
 - 2) консервативна, помірна і агресивна;
 - 3) стратегії реального і фінансового кредитування;
 - 4) всі відповіді правильні.
2. Механізмами реалізації консервативної кредитної стратегії підприємства є:
- 1) мінімізація термінів надання кредиту і його розміру;
 - 2) збільшення періоду надання кредиту і його розміру;
 - 3) поширення кредиту на більш ризиковані групи покупців продукції;
 - 4) застосування жорстких процедур інкасації дебіторської заборгованості.
3. Середнє співвідношення між рівнем ризику та рівнем 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 передбачує:
- 1) вибір кількох видів валют для проведення 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 у відповідності з його внеском в загальну суму власного капіталу підприємства – це:

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

Література [1–12; 35; 41]

Тема 10. Маркетингова стратегія підприємства

Економічна сутність і роль маркетингу в 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 цінових 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 в 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. В чому полягає роль маркетингу в стратегічному управлінні підприємством?
2. Порівняйте маркетингові стратегії за характером ринкового попиту.
3. Які ви знаєте стратегії сегментації ринку?
4. Розкрийте елементи комплексу маркетингу як основи стратегії продукту.
5. Охарактеризуйте типи і зміст товарних стратегій підприємства.
6. Розкрийте можливі варіанти збутової стратегії підприємства (підприємство на ваш вибір).

7. З яких етапів складається процес розробки і реалізації маркетингової стратегії?
8. Розробіть перелік можливих варіантів цінової стратегії підприємства (підприємство на ваш вибір).
9. Розкрийте взаємозв'язок маркетингової стратегії з іншими функціональними стратегіями організації (організація на ваш вибір)
10. Підприємство випустило новий продукт. Запропонуйте дії, які необхідно провести в межах продуктової стратегії на кожному етапі життєвого циклу товару.
11. Розкрийте можливі варіанти стратегії сегментації ринку підприємства (підприємство на ваш вибір).

Контрольні тести

Варіант 1

1. В межах збутової стратегії підприємство може використати такі методи розповсюдження товару:
 - 1) горизонтальний, вертикальний, змішаний;
 - 2) інтенсивний, прогресивний, галузевий;
 - 3) мережевий, вертикальний, горизонтальний;
 - 4) інтенсивний, виключний, селективний.
2. До основних елементів комплексу маркетингу відносяться:
 - 1) ідея товару, товар в реальному виконанні, товар з підкріпленням;
 - 2) реклама, стимулювання збуту, комерційна пропаганда;
 - 3) товар, ціна, розповсюдження 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, занепад;
 - 4) виробничий, ціновий, збутовий, комунікативний.
4. Можливими варіантами марочної стратегії фірми є:
 - 1) стратегія єдиної товарної марки;
 - 2) стратегія індивідуальних товарних марок;
 - 3) стратегія сезонних товарних марок;
 - 4) стратегія престижних товарних марок.
5. Стратегія недиференційованого маркетингу передбачує:
 - 1) вихід підприємства на всі сегменти ринку з пропозицією одного типу продукції;
 - 2) застосування високого рівня цін, нагадувальної реклами, розміщення точок продажу продукції у місцях з невисокою орендною платою;

- 3) вихід підприємства на 1-2 сегменти ринку з єдиним варіантом продукції;
- 4) охоплення кількох сегментів ринку з пропозицією кожному із них окремого варіанту 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. Елементи комунікаційної стратегії фірми є:
 - 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:
 - 1) необхідно використовувати гнучку цінову політику;
 - 2) потрібно використовувати нагадувальну рекламу;
 - 3) підприємство пропонує єдиний варіант продукції на 1-2 сегменти ринку;
 - 4) підприємство охоплює кілька сегментів ринку і кожному з них пропонує окремий варіант продукції.

4. Стратегія підтримуючого маркетингу застосовується при:
 - 1) повному попиті на продукцію, послуги підприємства;
 - 2) наявності на ринку негативного попиту;
 - 3) сезонному характері попиту на товари, послуги підприємства;
 - 4) відсутності попиту на продукцію підприємства.

5. До стратегій ціноутворення в межах товарної номенклатури відносяться:
 - 1) стратегія визначення цін в межах товарного асортименту;
 - 2) визначення комбінованої ціни;
 - 3) стратегія дискримінаційних цін;
 - 4) стратегія стабільних цін.

Література [1–12; 23; 32; 34; 35]

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 наявного 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. Фактори, що впливають на вибір стратегії виробництва. Процес реалізації виробничої стратегії. Оперативно-календарне планування в одиночному, 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. Покажіть місце стратегії виробництва в системі управління підприємства.
2. Які рішення приймаються в межах стратегії виробництва?
3. Розкрийте зміст і показники оцінки стратегічних виробничих цілей підприємства.
4. Які конкурентні переваги є основою розробки ефективної стратегії виробництва?
5. Зробіть порівняльну характеристику стратегії концентрації, спеціалізації та комбінування виробництва.
6. Які особливості має стратегія одиничного виробництва?
7. Розкрийте зміст і умови реалізації стратегії постійного удосконалення продукції та процесів.
8. Зробіть перелік можливих варіантів стратегії автоматизації виробничих процесів.
9. Порівняйте особливості стратегій управління матеріальними потоками у виробництві.
10. Із яких розділів складається виробнича програма підприємства?
11. Як проводиться розрахунок виробничої потужності підприємства?

12. Які показники використовуються при контролі виконання виробничої програми?
13. Розробіть перелік пропозицій по скороченню виробничого (операційного) циклу на підприємстві. Підприємство – на ваш вибір.
14. Проаналізуйте відповідність виробничої структури підприємства його стратегії виробництва (підприємство - на ваш вибір).

Контрольні тести

Варіант 1.

1. До стратегій управління матеріальними потоками у виробництві відносяться:
 - 1) стратегії одиничного, серійного і масового виробництва;
 - 2) технологічна, продуктова і концентрична стратегія;
 - 3) стратегії „виштовхування” і витягування виробів;
 - 4) стратегії концентрації, спеціалізації та комбінування виробництва.
2. До загальних показників контролю виконання виробничої програми належать:
 - 1) фондоддача основних засобів виробництва, фондоозбросність праці, коефіцієнт змінності використання обладнання, інші;
 - 2) кількість порушень трудової дисципліни; рівень плинності персоналу; показники використання виробничих площ підприємства;
 - 3) коефіцієнт напруги виробничої програми, рівень концентрації виробництва, рівень спеціалізації виробництва, інші;
 - 4) коефіцієнт завантаження обладнання; темпи підвищення (зменшення) випуску продукції за її видами; частка продукції за категоріями її 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) безупинного виробництва.
4. Вкажіть на основні варіанти стратегії спеціалізації виробництва:
 - 1) горизонтальна, вертикальна, концентрична;
 - 2) одинична, серійна, масова;
 - 3) профільна, непрофільна, змішана;
 - 4) предметна, подетальна, технологічна.
5. Стратегія „виштовхування” виробів передбачує:
 - 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 ділянки по мірі необхідності.

Варіант 2.

1. Стратегія комбінування виробництва ґрунтується на:
 - 1) зосередженні випуску одного чи кількох аналогічних видів продукції на потужному підприємстві;
 - 2) поєднання 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 на одного робітника, інші;
 - 3) рівень спеціалізації виробництва, рівень концентрації виробництва, коефіцієнти напруги виробничої програми;
 - 4) ступінь централізації управління виробничим процесом, коефіцієнт диверсифікації виробництва, рівень виробничих запасів.
3. Широке застосування у конструкціях виробів уніфікації, стандартизації, взаємозамінних елементів – це характеристики:
 - 1) стратегії безупинного виробництва;
 - 2) стратегії масового виробництва;
 - 3) стратегії серійного виробництва;
 - 4) стратегії одиночного виробництва.
4. При застосуванні стратегії концентрації виробництва:
 - 1) підприємство зосереджується на відносно вузьких спеціальних напрямках, окремих технологічних операціях чи видах продукції;
 - 2) в одній потужній організації поєднуються різні галузі виробництва;
 - 3) підприємства зосереджуються на випуску одного чи кількох аналогічних видів продукції, при цьому збільшуються його розміри, вартість основних фондів, кількість працюючих;
 - 4) підвищується потужність машин і обладнання, збільшуються обсяги виробництва продукції, вартість основних фондів.
5. До стратегічних виробничих цілей підприємства відносяться:
 - 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.

Тема 12. Кадрова стратегія

Сутність і роль кадрової стратегії в розвитку підприємства. Взаємозв'язок кадрової політики, кадрової стратегії та корпоративної стратегії підприємства. Завдання і зміст кадрової стратегії. Внутрішні і зовнішні фактори, що впливають 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; оцінювання й 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 оцінки персоналу провідними організаціями.
4. Практика застосування стратегій мотивації персоналу провідними організаціями.
5. Практика застосування стратегії розвитку персоналу провідними організаціями.
6. Узагальнення сучасного досвіду застосування кадрових стратегій провідними компаніями світу.
7. 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. Які фактори впливають на формування кадрової стратегії?
5. Які особливості має персонал як об'єкт стратегічного управління?
6. Варіанти кадрової стратегії підприємства.
7. Інструменти реалізації кадрової стратегії.
8. Показники ефективності кадрової стратегії організації.
9. Розкрийте взаємозв'язок кадрової стратегії з бізнес – стратегією та корпоративною стратегією (організація на ваш вибір).
10. Розробіть комплекс заходів по удосконаленню кадрової політики підприємства (підприємство на ваш вибір).

Тести

Варіант 1.

1. Комплекс організаційних рішень і заходів, спрямованих на розробку і реалізацію найбільш важливих 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 визначається в наступному:

- 1) кадрова стратегія відноситься до бізнес – стратегій підприємства;
- 2) кадрова стратегія є однією із функціональних стратегій підприємства;
- 3) кадрова стратегія – одна із операційних стратегій в організації;
- 4) кадрова стратегія є формою практичної реалізації кадрової політики підприємства.

3. Відповідність діючому 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 відносяться наступні:

- 1) висока адаптація працівників до умов фірми;
- 2) вибір з більшої кількості кандидатів;
- 3) незначні витрати на навчання і підвищення кваліфікації власного персоналу;
- 4) низький рівень опору інноваціям з боку персоналу.

5. До недоліків стратегії зовнішнього набору персоналу відносяться:

- 1) високий ризик втрати ключових фахівців;
- 2) значні терміни на одержання необхідних фахівців;
- 3) загроза тимчасового зниження продуктивності у нових працівників;
- 4) вибір з меншої кількості кандидатів.

Варіант 2.

1. Основними варіантами стратегії залучення персоналу є:

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

2. До недоліків стратегії внутрішнього набору відносяться:

- 1) відсутність нових, свіжих ідей;
- 2) значні терміни на одержання фахівців необхідної кваліфікації;
- 3) недостатня кількість інформації про ділові якості працівників;
- 4) опір інноваціям з боку давно працюючих робітників.

3. Вкажіть на основні стратегії скорочення персоналу:

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

4. При реалізації часткового (внутрішнього) вивільнення персоналу застосовуються наступні 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. Вкажіть на переваги стратегії зовнішнього набору:

- 1) відсутність відкритості для спостереження з боку конкурентів;
- 2) погіршення морального клімату серед довно працюючих;
- 3) ділові якості нових працівників добре вивчені;
- 4) відсутність потреби у довгостроковому кадровому плануванні.

Література [1–12; 24; 33]

Тема 13. Інноваційна стратегія

Сутність, зміст і особливості інноваційної стратегії, її зв'язок з корпоративною та функціональними стратегіями підприємства. Завдання інноваційної стратегії. Фактори, що впливають на інноваційну стратегію підприємства. Типи інноваційних стратегій: за напрямками нововведення; за цілями і темпами розвитку підприємства; за витратами на розробку нової продукції та за її якістю. Стратегія першопроходця. Патентно-ліцензійна стратегія підприємства. Процес розробки і реалізації інноваційної стратегії. Механізми активації 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. Розкрийте особливості інноваційної стратегії організації.
3. Зміст та особливості традиційної, імітаційної, оборонної, наступальної, опортуністичної інноваційних стратегій.
4. Зробіть порівняльну характеристику віолентної, патієнтної, комутантної, експлерентної інноваційних стратегій організації.
5. Зміст процесу розробки і реалізації інноваційної стратегії підприємства.
6. Які фактори необхідно враховувати при виборі і оцінці інноваційної стратегії?
7. В чому полягають переваги і ризики організації, що застосовують інноваційні стратегії?
8. Розкрийте порядок розробки і реалізації інноваційного проекту.
9. Розкрийте зміст показників економічної активності інноваційної стратегії.
10. Організаційні форми і механізми інноваційного бізнесу.
11. Запропонуйте можливі варіанти інноваційної стратегії підприємства (підприємство – на ваш вибір).
12. Розробіть перелік заходів на реалізацію інноваційної стратегії (підприємство і тип інноваційної стратегії – на ваш вибір).

Контрольні тести

Варіант 1

1. За змістом із сферою застосування інноваційні стратегії розподіляються на:
 - 1) технологічну, ринкову, продуктову, організаційно-управлінську;
 - 2) силову, стратегію ніші, поєднуючу, піонерську;
 - 3) віолентну, патієнтну, комутантну, експлерентну;
 - 4) традиційну, пристосування, імітаційну, наступальну, оборонну.
2. Здійснення масового виробництва, вихід на масовий ринок з власною, або придбаною за відповідними угодами інноваційною продукцією великими організаціями і компаніями проводиться в межах:
 - 1) експлерентної стратегії;
 - 2) комутантної стратегії;
 - 3) патієнтної стратегії;
 - 4) віолентної стратегії;

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. Пристосування до умов попиту місцевих ринків, діяльність в нішах, які не встигли зайняти інші фірми – “віоленти” і “патієнти” здійснюється в межах:
 - 1) експлерентної інноваційної стратегії;
 - 2) комутантної інноваційної стратегії;
 - 3) силової інноваційної стратегії;
 - 4) поєднучої інноваційної стратегії.

Варіант 2

1. Фірми, які першими виходять на ринок з радикально інноваційним продуктом, застосовують:
 - 1) комутантну стратегію;
 - 2) експлерентну стратегію;
 - 3) патієнтну стратегію;
 - 4) віолентну стратегію.
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 розподіляються на:
 - 1) технологічну, ринкову, продуктову, економічну, інші;
 - 2) віолентну, патієнтну, комутантну, експлерентну;
 - 3) традиційну, пристосування, імітаційну, наступальну, оборонну;
 - 4) силову, стратегію ніші, поєднуючу, 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:

- 1) інноваційної патієнтної стратегії;
 - 2) віолентної (силової) стратегії;
 - 3) стратегії ніші;
 - 4) комутантної інноваційної стратегії.
5. Цілісний науково-виробничий комплекс, створений на базі окремого міста, це:
- 1) технопарк;
 - 2) бізнес інкубатор;
 - 3) технополіс;
 - 4) венчурна фірма.

Література [1–12; 22; 29; 35]

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 проектів; за рівнем інвестиційного ризику. Процес розробки стратегії реального інвестування. Особливості процесу розробки стратегії фінансового інвестування.

Контрольні питання і завдання

- 1) Економічна сутність та зміст інвестиційної стратегії організації.
- 2) Роль інвестиційної стратегії в системі управління розвитком підприємства
- 3) Типи інвестиційних стратегій за схемами фінансування інвестиційних проектів
- 4) Як можна класифікувати інвестиційні стратегії за рівнем інвестиційного ризику?
- 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.) Розкрийте порядок дій керівника організації в процесі розробки стратегії реального інвестування (підприємство-на ваш вибір).
- 9) Розкрийте взаємозв'язок інвестиційної стратегії з іншими функціональними стратегіями фірми (організація-на ваш вибір).

Тести Варіант 1

1. Вкажіть на правильні ствердження:

- 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 звичайно проходить значний період часу;
- 4) одержання інвестиційного прибутку забезпечується одразу ж після інвестиційних витрат підприємства.

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

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

3. Про стратегію кредитного фінансування можна стверджувати наступне:

- 1) вона передбачає фінансування інвестиційного проекту виключно за рахунок власних фінансових ресурсів;
- 2) вона застосовується для реалізації невеликих короткострокових інвестиційних проектів з високою нормою прибутковості інвестицій;
- 3) вона застосовується для реалізації крупномасштабних реальних інвестиційних проектів при галузевій чи регіональній диверсифікації інвестиційної діяльності підприємства;
- 4) вона ґрунтується на різних комбінаціях названих 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 відносяться:

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

Варіант 2

1. За характером участі в інвестиційному процесі виділяються наступні стратегії:
 - 1) прямого та непрямого інвестування;
 - 2) консервативну, помірну, агресивну;
 - 3) реального та фінансового інвестування;
 - 4) інвестиційні стратегії прибутку та зростання.

2. Про реальні інвестиції можна стверджувати наступне:
 - 1) це вкладення капіталу (грошей) у різні сфери економіки з метою одержання більшого прибутку;
 - 2) це розміщення тимчасово вільного капіталу підприємства у різноманітні фінансові інструменти;
 - 3) реальні інвестиції ще називають виробничими, а в практиці господарювання – капітальними вкладеннями;
 - 4) об'єктами реального інвестування є акції, облігації, козначейські забор'язання, тощо.

3. Вкажіть на правильні ствердження щодо особливостей інвестиційної стратегії:
 - 1) операційна діяльність підприємства має вторинний характер по відношенню до інвестиційної стратегії;
 - 2) інвестиційна стратегія має вторинний характер по відношенню до цілей і завдань операційної діяльності підприємства;
 - 3) за рівнем інвестиційного ризику виділяють стратегії реального та фінансового інвестування;
 - 4) за схемами фінансування інвестиційних проектів виділяють стратегії акціонування, лізингу, змішаного та кредитного фінансування.

4. Варіантами стратегій фінансового інвестування можуть бути:
 - 1) здійснення депозитних внесків в 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, козначейських забор'язань.

5. Формування інвестиційного портфелю з мінімальним рівнем інвестиційного ризику проводиться в межах:
 - 1) помірної інвестиційної стратегії;
 - 2) агресивної інвестиційної стратегії;
 - 3) консервативної інвестиційної стратегії;
 - 4) стратегії інвестиційної диверсифікації.

Література [1–12; 27; 29; 36; 37]

Змістовий модуль IV. Процес розробки і реалізації стратегії

Тема 15. Аналіз середовища

Аналіз макрооточення 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: метод SWOT; матриця можливостей; матриця 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 макрооточення підприємства.
7. Порядок проведення аналізу маркетингової діяльності підприємства.
8. Технологія проведення аналізу потенціалу персоналу підприємства.

Контрольні питання і завдання

1. Напрями аналізу середовища при розробці стратегії розвитку підприємства.
2. Які групи факторів відносяться до макрооточення організації?
3. В якому порядку проводиться 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. Проведіть аналіз впливу чинників макрооточення на розвиток організації (організація на ваш вибір).
9. Проведіть аналіз галузевого ринку організації (організація на ваш вибір).
10. Проведіть аналіз сильних і слабких сторін підприємства (підприємство на ваш вибір).

11. Проведіть SWOT – аналіз середовища підприємства (на конкретному прикладі).

12. Проведіть аналіз „п'яти сил конкуренції” галузевого ринку (на конкретному прикладі).

13. Визначте основні зовнішні можливості та загрози для підприємства (підприємство на ваш вибір).

Тести **Варіант 1**

1. Аналіз середовища при розробці стратегії проводиться в такій послідовності:

- 1) вивчення постачальників, конкурентів, споживачів, трудових ресурсів;
- 2) вивчення макрооточення, галузевого ринку організації, внутрішнього середовища;
- 3) вивчення слабких і сильних сторін фірми, потім аналіз можливостей і загроз із зовнішнього середовища;
- 4) аналіз стратегічних груп конкурентів; вибір матриці; проведення SWOT – аналізу.

2. При проведенні SWOT – аналізу вивчаються:

- 1) основні стратегічні групи конкурентів фірми;
- 2) частка ринку підприємства і темпи її зростання;
- 3) сильні і слабкі сторони фірм; загрози і можливості із зовнішнього середовища;
- 4) п'ять основних сил конкуренції.

3. До основних факторів макрооточення фірми відносяться:

- 1) економічні показники галузі; ключові фактори 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. Основними напрямками PEST – аналізу є:

- 1) загрози, можливості, сильні і слабкі сторони;
- 2) персонал, економічні показники підприємства, структура управління, технологія виробництва;

- 3) політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори;
- 4) продуктивність, ефективність, стабільність, творчість діяльності персоналу і керівництва організації.

Варіант 2

1. До чинників безпосереднього оточення 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 моделі п'яти сил конкуренції на ситуацію в галузі значно впливають:
 - 1) рівень конкуренції, місцева влада, постачальники, рівень прибутків, рівень безробіття;
 - 2) продавці всередині галузі, виробники товарів-замінників, нові конкуренти, постачальники, споживачі;
 - 3) політичні, економічні, демографічні, технологічні, соціальні фактори;
 - 4) постачальники, посередники, конкуренти, трудові ресурси, влада.
3. Інструментом порівняння, аналізу і оцінки різних бізнес-напрямків діяльності підприємства є:
 1. SWOT – аналіз;
 2. матриці;
 3. місія підприємства;
 4. карта стратегічних груп.
4. Метод PEST – аналізу застосовується при вивченні:
 - 1) макрооточення організації;
 - 2) галузевого ринку;
 - 3) основних конкурентів підприємств;
 - 4) внутрішнього середовища підприємства.
5. SWOT – аналіз проводиться для визначення:
 - 1) сильних і слабких сторін підприємства;
 - 2) проблемно-цільових груп покупців;
 - 3) загроз і можливостей зовнішнього середовища;
 - 4) загроз і можливостей з боку конкурентів.

Література [1–12; 21; 33]

Тема 16. Розробка місії та стратегічних цілей

Сутність місії та її значення для визначення пріоритетів розвитку підприємства. Зміст місії та вимоги щодо її формулювання. Фактори, що

впливають 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.

Теми рефератів

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

Контрольні питання і завдання

1. Сутність місії і її значення для визначення пріоритетів розвитку підприємства.
2. Яка інформація включається до місії організації?
3. Рекомендації щодо розробки місії підприємства.
4. Які фактори 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. Розробіть місію і кілька стратегічних цілей підприємства (підприємство на ваш вибір).
9. Розробіть «дерево цілей» розвитку підприємства (підприємство на ваш вибір).

Тести

Варіант 1

1. Місія організації – це:
 - 1) основна ціль в сфері виробництва;
 - 2) основне завдання організації, що пояснює сенс її діяльності;
 - 3) завдання, яке необхідно виконати певним способом в певний термін;
 - 4) спосіб досягнення стратегічних цілей.

2. Стратегічні цілі організації розробляють на такі терміни:
 - 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 відображує призначення бізнесу фірми.

4. Місія організації повинна формулюватися:
 - 1) в термінах потреб покупців;
 - 2) в термінах продукції, що виробляється;
 - 3) на основі стратегічного бачення;
 - 4) на основі стратегії розвитку.

5. До формулювання місії організації включається наступна 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, яку фірма приносить суспільству.

Варіант 2

1. Процес визначення стратегічних цілей проходить в компанії в такому порядку:
 - 1) зверху вниз, спочатку для корпорації в цілому, 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 наступне:
 - 1) місія повинна бути доведена до всього персоналу організації;
 - 2) в розробці місії повинен брати участь весь персонал організації;
 - 3) місія повинна бути доведена до менеджерів і ключових спеціалістів фірми;
 - 4) до розробки місії повинні залучатися менеджери, провідні спеціалісти, експерти.

3. Вкажіть на правильні ствердження відносно «дерева цілей» компанії:
 - 1) в основі побудови «дерева цілей» знаходиться їх декомпозиція;
 - 2) в основі побудови «дерева цілей» знаходиться їх диверсифікація;

- 3) ціль більш високого рівня є орієнтиром, основою для розробки цілей нижчого рівня;
- 4) по мірі переходу до нижчих рівнів цілі все більш розширюються, узагальнюються.
4. Вкажіть на правильні ствердження відносно 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 повинна переглядатися.
5. Про стратегічні цілі організації можна стверджувати наступне:
- 1) вони розроблюються на основі сформульованої місії;
 - 2) вони формулюються на основі розробленої стратегії розвитку;
 - 3) це робота, яка повинна бути виконана певним способом протягом визначеного терміну;
 - 4) це кількісно чи якісно виражений майбутній стан об'єкта управління, досягнення якого забезпечить вирішення проблеми.

Література [1–12; 21; 37; 38]

Тема 17. Оцінка і вибір стратегії

Усвідомлення поточної стратегії. Аналіз портфеля бізнесу підприємства. Критерії виділення 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. Стрікланда, “товари - ринки” І. Ансоффа, “привабливість галузі - конкурентна позиція в ній” General Electric / McKinsey. Вибір нової стратегії розвитку. Фактори, що впливають на вибір нової стратегії. Параметри оцінки розробленої стратегії.

Теми рефератів

1. Огляд наукових публікацій за темою курсу.
2. Оцінка і вибір стратегії за допомогою матриці «зростання – частка ринку» БКГ.
3. Технологія застосування матриці «зростання ринку - конкурентні позиції підприємств» А. Томпсона і А. Дж. Стрікланда при виборі стратегії розвитку підприємства.
4. Методика застосування матриці «товари –ринки» І. Ансоффа при оцінці та виборі стратегії розвитку підприємства.

5. Застосування матриці «привабливість галузі-конкурентна позиція в ній» GeneralElectric / МКKinsey при оцінці та виборі стратегії розвитку підприємства.
6. Стратегічні бізнес-одиниці як елемент структури підприємства.
7. Узагальнення сучасного досвіду проведення оцінки і вибору стратегії в провідних компаніях України і світу.

Контрольні питання і завдання:

1. Порядок проведення оцінки і вибору стратегії.
2. Стратегічні бізнес-одиниці, критерії виділення і характеристики.
3. Застосування матриці БКГ при оцінці 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/McKinsey при виборі стратегії
7. Які фактори впливають на вибір нової стратегії розвитку?
8. З використанням матриці БКГ проведіть аналіз портфелю бізнесів підприємства. Запропонуйте стратегію розвитку для кожної стратегічної бізнес-одиниці підприємства (підприємство на ваш вибір)
9. З використанням матриці GENERALELECTRIC/Mc KINSEY проведіть аналіз портфелю бізнесів фірми. Запропонуйте стратегії розвитку для кожної стратегічної бізнес-одиниці фірми (організація-на ваш вибір).
10. Виділіть можливі стратегічні бізнес – одиниці підприємства (підприємство на ваш вибір).

Тести

Варіант 1

1. Вкажіть на стратегічні одиниці бізнесу фірми:
 - 1) центр прибутку; центр відповідальності; центр витрат;
 - 2) підприємство, відділення, магазин, мережа магазинів;
 - 3) бухгалтерія, відділ збуту, кадрова служба, виробничі підрозділи;
 - 4) проблемно-цільові групи, виробничі групи, групи прогнозування і розробки стратегії.
2. Матриця Бостонської консультативної групи класифікує бізнес-одиниці підприємства за такими показниками:
 - 1) конкурентні переваги, галузеве оточення;
 - 2) відносна частка ринку, темпи зростання галузевого ринку;
 - 3) привабливість галузі, "сила" бізнесу;
 - 4) новизна товару, новизна ринку.
3. На етапі зростання життєвого циклу товару перебуває 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) новизна товару, новизна ринку;
- 2) конкурентна позиція, частка ринку;
- 3) етап життєвого циклу галузі, обсяги виробництва продукції;
- 4) ціна продукції, обсяги виробництва.

5. Ознаками положення на галузевому ринку стратегічного господарського підрозділу "дійна корова" відповідно до матриці Бостонської консультативної групи є:

- 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. Вкажіть на стратегічні одиниці бізнесу фірми:

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

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

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

3. На етапі зростання життєвого циклу товару перебуває 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) новизна товару, новизна ринку;
- 2) конкурентна позиція, частка ринку;
- 3) етап життєвого циклу галузі, обсяги виробництва продукції;
- 4) ціна продукції, обсяги виробництва.

5. Ознаками положення на галузевому ринку стратегічного господарського підрозділу "дійна корова" відповідно до матриці Бостонської консультативної групи є:

- 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 [1–12; 31; 33]

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 опору стратегічним змінам. Стили проведення стратегічних змін. Комплексне забезпечення реалізації стратегії: методичне, ресурсне, інформаційне, правове. Завдання, напрями та етапи проведення стратегічного контролю. Визначення показників, аналіз та оцінювання результатів, проведення 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. Фінансове забезпечення реалізації стратегії.
5. Методичне забезпечення реалізації стратегії.
6. Ресурсне забезпечення реалізації стратегії.
7. Правове забезпечення реалізації стратегії.
8. Інформаційне забезпечення реалізації стратегії.
9. Кадрове забезпечення реалізації стратегії.
10. Узагальнення сучасного досвіду реалізації стратегії у провідних вітчизняних і закордонних компаніях.

Контрольні питання і завдання

1. Розкрийте функції вищого керівництва при реалізації стратегії.
2. Які ви знаєте стилі проведення стратегічних змін.
3. Зміст комплексного забезпечення реалізації стратегії: методичне, ресурсне, інформаційне, правове.
4. Сутність і роль організаційної структури в системі стратегічного управління.
5. Показники ефективності організаційної структури управління.
6. Стратегічні переваги і недоліки лінійно-функціональної структури управління.

7. Для яких стратегій розвитку підприємства найбільш прийнятна дивізіональна організаційна структура?
8. Для яких стратегій розвитку найбільш прийнятна лінійна структура управління?
9. Порядок проведення організаційної структури у відповідність із обраною стратегією.
10. Напрями удосконалення організаційних структур управління.
11. Проаналізуйте відповідність організаційної структури управління підприємства стратегії його розвитку. Розробіть пропозиції по удосконаленню організаційної структури (підприємство-на ваш вибір).
12. Велика компанія з дивізіональною структурою управління випускає автомобілі, побутову техніку, промислове обладнання. Розкрийте загальний зміст можливих корпоративної, ділових та функціональних стратегій компанії, вкажіть на рівні їх розробки.
13. Проведіть оцінку ефективності організаційної структури управління підприємства з використанням відомих вам показників (підприємство на ваш вибір).
14. Підприємство має функціональну структуру управління. Розкрийте стратегічні переваги та недоліки вказаної структури.
15. Компанія має дивізіональну (продуктову) структуру управління. Розкрийте її особливості, стратегічні переваги і недоліки.
16. Розробіть програму заходів по реалізації стратегії зменшення витрат підприємства (підприємство на ваш вибір).

Тести

Варіант 1

- I. До стратегічних переваг підприємства з дивізіональною структурою управління відносяться:
 - 1) висока компетентність спеціалістів, які відповідають за виконання функціональних стратегій;
 - 2) єдність і чіткість керівництва; узгодженість дій виконавців;
 - 3) спрямованість на кінцевий результат в 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. Стратегічними перевагами корпорації з конгломентарною структурою управління є:
 - 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. Вкажіть на стратегічні переваги підприємства з функціональною організаційною структурою:

- 1) ефективна реалізація стратегії конгломератної диверсифікації;
 - 2) можливість маневру ресурсами при виконанні кількох програм;
 - 3) ефективність в динамічному зовнішньому оточенні;
 - 4) використання ефекту масштабу виробництва.
4. Стратегічними недоліками лінійної структури управління є:
- 1) відсутність особистої відповідальності кожного керівника за результати діяльності підрозділу;
 - 2) неузгодженість дій виконавців;
 - 3) обмежена ефективність керівництва якостями і можливостями менеджера;
5. Зазначте стратегічні недоліки матричної департаментизації:
- 1) спеціалісти зосереджені тільки на проблемах власних функціональних підрозділів;
 - 2) вище керівництво має змогу зосередитись на вирішенні тільки головних завдань-зростання і розвитку організації в цілому;
 - 3) складна і громіздка структура управління, неефективна в кризові періоди;
 - 4) неможливість гнучкого використання всіх видів ресурсів.

Варіант 2

1. До стратегічних переваг підприємства з лінійною структурою управління відносяться:
 - 1) зв'язок структури і стратегії через визначення ключових видів діяльності в функціональних службах;
 - 2) можливість для розвитку стратегії диверсифікації;
 - 3) особиста відповідальність кожного керівника за результат роботи;
 - 4) ефективність управління не обмежується можливостями керівника
2. Стратегічною перевагою фірми з матричною структурою управління є:
 - 1) можливість маневрувати ресурсами при виконанні кількох програм;
 - 2) дія принципу єдності керівництва в управлінні;
 - 3) ефективність у динамічному оточенні;
 - 4) єдність і чіткість керівництва.
3. Зазначте основні недоліки дивізіональної структури управління:
 - 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 між рівнями управління та функціональними сферами, створена в такій формі, яка дає змогу найефективніше вирішувати завдання організації;
 - 3) розподіл організації на блоки (підрозділи, відділи, відділення), в які групуються й організаційно відокремлюються 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 підтримці 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 [1–12; 26; 32; 38]

3. Контрольні питання по курсу

1. Сутність та особливості стратегічного управління.
2. Підходи до визначення ролі стратегічного управління в діяльності підприємства.
3. Зміст і структура стратегічного управління підприємством.
4. Конкурентні переваги: поняття, види, використання.
5. Методи аналізу конкурентних переваг.
6. Бенчмаркінг як метод аналізу конкурентних переваг
7. Етапи розвитку стратегічного менеджменту.
8. «Стратегічна піраміда»: рівні розробки стратегії в корпорації
9. Особливості стратегічного управління бізнесом в умовах економіки України.
10. Стратегія низьких витрат: зміст, необхідні ринкові умови, ризики.
11. Концепція «ланцюга цінностей» М. Портера.
12. Шляхи зменшення витрат в управлінні підприємством.
13. Стратегія диференціації: зміст, необхідні ринкові умови, ризики для підприємств.
14. Варіанти стратегії диференціації.
15. Стратегія фокусування (спеціалізації): зміст, необхідні ринкові умови, ризики.
16. Варіанти стратегії фокусування (спеціалізації)
17. Сутність і зміст стратегії інтеграції підприємств.
18. Види стратегії інтеграції підприємств.
19. Організаційні форми інтеграції підприємств.
20. Картельні об'єднання як організаційна форма інтеграції підприємств.
21. Договірні об'єднання як організаційна форма інтеграції підприємств.

22. Статутні об'єднання як організаційна форма інтеграції підприємств.
23. Стратегічні альянси як організаційна форма інтеграції підприємств.
24. Зміст і особливості застосування стратегії диверсифікації підприємств.
25. Стратегія профільної диверсифікації підприємств.
26. Стратегія непрофільної диверсифікації підприємств.
27. Способи проникнення в іншу галузь. Проблема подолання галузевих бар'єрів.
28. Конкурентні стратегії підприємств-лідерів.
29. Конкурентні стратегії підприємств-переслідувачів
30. Конкурентні стратегії підприємств-послідовників
31. Конкурентні стратегії підприємств-аутсайдерів
32. Стратегії підприємств на новому галузевому ринку.
33. Стратегії підприємств на зростаючому галузевому ринку.
34. Стратегії підприємств на зрілому галузевому ринку.
35. Стратегії підприємств на неперспективному галузевому ринку.
36. Сутність, мотиви і особливості застосування міжнародних стратегій розвитку підприємств.
37. Міжнародні стратегії прямого експорту (імпорту).
38. Міжнародні стратегії непрямих експорту (імпорту).
39. Міжнародна стратегія ліцензування.
40. Міжнародна стратегія створення спільного підприємства.
41. Міжнародна стратегія прямого інвестування
42. Глобальна міжнародна стратегія .
43. Багатонаціональна міжнародна стратегія.
44. Типи, зміст та взаємозв'язок функціональних стратегій управління підприємством.
45. Зміст, особливості розробки і реалізації фінансової стратегії розвитку підприємств.
46. Типи фінансових стратегій підприємств.
47. Місце і роль маркетингу в стратегічному управлінні підприємством.
48. Типи маркетингових стратегій.
49. Процес розробки і реалізації маркетингової стратегії.
50. Товарні стратегії підприємств.
51. Зміст та особливості використання цінових стратегій підприємств.
52. Зміст та особливості марочної стратегії підприємств.
53. Збутові стратегії підприємств.
54. Комунікаційна стратегія в розвитку підприємств, її елементи.
55. Комплекс маркетингу як основа стратегії продукту.
56. Зміст, роль і особливості розробки виробничої стратегії підприємств.
57. Варіанти виробничої стратегії розвитку підприємств.
58. Роль і особливості кадрової стратегії в розвитку підприємств.
59. Типи кадрових стратегій організацій.

60. Зміст і особливості інноваційної стратегії розвитку підприємств.
61. Варіанти інноваційних стратегій.
62. Типи стратегій розвитку підприємств.
63. Аналіз середовища як початковий процес стратегічного управління.
64. Зміст і методи аналізу макрооточення організації при розробленні стратегії.
65. Аналіз галузевого ринку при розробленні стратегії
66. Модель п'яти сил конкуренції М. Портера
67. Аналіз внутрішнього середовища організації при розробленні стратегії.
68. Методи проведення стратегічного аналізу середовища.
69. Сутність, роль і порядок розробки місії організації.
70. Система стратегічних цілей підприємства.
71. Процес оцінки і вибору стратегії.
72. Стратегічний портфель підприємства.
73. Матричний аналіз портфеля бізнесу підприємства.
74. Використання матриці Б К Г при виборі стратегії.
75. Використання матриці І. Ансоффа при виборі стратегії.
76. Використання матриці GeneralElectric / McKinsey при виборі стратегії.
77. Діяльність менеджерів на стадії реалізації стратегії.
78. Організаційна структура як об'єкт стратегічного управління .
79. Організаційна культура як об'єкт стратегічного управління
80. Стратегічні переваги і недоліки лінійної організаційної структури управління.
81. Стратегічні переваги і недоліки лінійно-функціональної організаційної структури управління.
82. Стратегічні переваги і недоліки функціональної організаційної структури управління.
83. Стратегічні переваги і недоліки дивізіональної організаційної структури управління.
84. Стратегічні переваги і недоліки матричної організаційної структури управління.
85. Стратегічні переваги і недоліки конгломератної організаційної структури управління.
86. Порядок приведення організаційної структури управління у відповідність зі стратегією розвитку.
87. Комплексне забезпечення процесу реалізації стратегії. .
88. Зміст, напрями і методи проведення стратегічного контролю.
89. Прогнозування в системі стратегічного управління.
90. Фактори, які впливають на вибір стратегії розвитку підприємств.

4. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ ПРИ ПІДСУМКОВОМУ КОНТРОЛІ

Контроль знань по дисципліні „Стратегія підприємства” складається з двох блоків планових заходів:

- 1) поточний контроль знань студентів;
- 2) підсумковий контроль знань студентів.

Порядок оцінювання знань студентів за результатами вивчення дисципліни

№ з/п	Форма оцінювання знань	Кількість балів	Результат
1	Оцінювання поточної роботи в семестрі, в т. ч. :	від 0 до 40 балів в т. ч.:	
1.1	Виконання обов'язкових завдань: 1) систематичність та активність роботи протягом семестру 2) виконання завдань для	до 20 балів, з них: 1) до 10 балів 2) до 10 балів	
1.2	Пройдення модульного контролю знань	до 20 балів	
2	Оцінювання письмової екзаменаційної роботи	від 0 до 60 балів	проходження підсумкового контролю знань по дисципліні і одержання підсумкової оцінки

Бали за результатами поточного контролю в сумі та по доданках, а також за результатами оцінювання письмової екзаменаційної роботи виставляються числом, кратним «5».

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

Підсумковий контроль знань по даній дисципліні проводиться у формі письмового іспиту за екзаменаційними білетами, кожен з яких включає 3 питання.

Відповідь на кожне питання білета оцінюється окремо з диференціацією в 20, 10, 0 балів.

Відповідь на кожне з питань білета оцінюється в:

20 балів — якщо:

- відповідь студента містить повне, розгорнуте, правильне та обгрунтоване викладення матеріалу;

- виявляє при цьому високі знання студентом усієї програми навчальної дисципліни, його вміння користуватися різноманітними методами наукового аналізу суспільних і правових явищ, виявляти їх характерні риси та особливості;

- відображає чітко знання відповідних категорій, їх змісту, розуміння їх взаємозв'язку і взаємодії, правильне формулювання відповідних тлумачень;

- свідчить про знання назв і змісту передбачених програмою нормативно-правових актів (для найважливіших — необхідно знати рік їх прийняття);

- містить аналіз змістовного матеріалу, порівняння різних поглядів на дану проблему, самостійні висновки студента, формулювання та аргументацію його точки зору;

- містить, поряд із теоретичним матеріалом, фактичні дані (статистичні, результати судової практики і т. ін.), їх оцінку та порівняння; логічно і граматично правильно викладена;

10 балів — якщо студент дав відповідь на поставлене запитання, однак вона має хоча б один з таких недоліків:

- є неповною, не містить усіх необхідних відомостей про предмет запитання,

- є не зовсім правильною: наявні недоліки у розкритті змісту понять, категорій, закономірностей, назв та змісту нормативно-правових актів, нечіткі характеристики відповідних явищ;

- не є аргументованою: не містить посилань на нормативно-правові акти (у разі необхідності), інші джерела, аналізу відповідних теорій, концепцій, наукових течій і т. ін.; 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 та виправлень;

0 балів — якщо студент не відповів на поставлене запитання, або відповідь є неправильною, не розкриває сутності питання, або допущені грубі змістовні помилки, які свідчать про відсутність знань у студента або їх безсистемність та поверховість, не вміння сформулювати думку та викласти її, незнання основних положень навчальної дисципліни.

Результат письмового іспиту складається з суми балів, одержаних за всі питання. В разі, коли відповіді студента оцінені менше ніж у 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 (в діапазоні від 0 до 40 балів) та результатів письмового іспиту (не менше 30 і не більше 60 балів) за 100-бальною системою з подальшим переведенням в традиційну систему за 4-бальною шкалою та шкалою ECTS для фіксації оцінки в нормативних документах.

Оцінка за бальною шкалою	Оцінка за національною шкалою	Оцінка за шкалою ECTS
90—100	5 (відмінно)	A
80	4 (добре)	B
65—75		C
60		D
50—55	3 (задовільно)	E
30—45		PX
0—25	2 (незадовільно) з обов'язковим повторним	P

Для реєстрації оцінки за шкалою ECTS в екзаменаційних відомостях вводиться спеціальна графа «Оцінка за шкалою ECTS»

Список літератури

Основна література

1. Бровкова О. Г. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2012. - 224 с.
2. Іванов Ю. Б. Стратегія підприємства: Підручник./ Іванов Ю. Б., Тищенко О.М., Чечетова-Терашвілі Т. М., Ревенко О. В. Х.: ВД „ІНЖЕК”, 2009. - 560с.
3. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник К.: Каравела, 2008. - 480 с.
4. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / Г.І. Кіндрацька. – 2-ге вид., перероб. і доповн. – Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2010. – 406 с.
5. Мартиненко М.М., Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник. – К.: Каравела, 2006, 320 с.
6. Мізюк Б. М., Тучковська І.І., Артищук І.В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Л.: Магнолія, 2013. - 376 с.
7. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник / М.Г. Саєнко. – Тернопіль : «Економічна думка», 2006. – 390 с.
8. Сладкевич В.П. Стратегічний менеджмент організацій: Підручник. – К.: МАУП, 2008, 496 с.
9. Стратегічний менеджмент: Підручник / І.М. Писаревський, О.М.Тищенко, М.М. Покоłodна, Н.Б. Петрова; ред. Аляб'єв; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. - Х.: ХНАМГ, 2009. - 287 с.
10. Сумець О. М., Бондаренко М. І. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. К.: Хай-Тек Прес, 2010. - 240 с.
11. Тищенко О.М. Стратегічне управління. Підручник./ Тищенко О.М., Хміль Т.М., Василик С.К., Чечетова-Терашвілі, Т.М.Ревенко О.В. - Х.: ВД „ІНЖЕК”, 2009. - 280 с.
12. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

Додаткова література

13. Ансофф І. Стратегический менеджмент. Классическое издание. – 1-е изд. – СПб.: Питер, 2009. – 344 с.
14. Ансофф І. Новая корпоративная стратегия: Сокр. Пер. с англ. - М.: Экономика, 2009. – 416 с
15. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика М.: центр экономики и маркетинга, 2006. – 208 с
16. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посіб. / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. — К. : Професіонал, 2006.

17. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством. Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2004
18. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2006.
19. Галушка З.І. Стратегічний менеджмент: навчально-методичний посібник / З.І. Галушка, І.Ф. Комарницький. - Чернівці : Рута, 2006. - 248 с.
20. Герасимчук В.Г. Розвиток підприємництва: діагностика, стратегія, ефективність. – К.: Вища школа, 2008.-203с.
21. Забродська Л.Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: Навч. посібник. – Харків: Консум, 2004. – с. 208.
22. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: учебник / А.Т. Зуб. - 2-е изд., перераб. и доп. - ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. - 432 с.
23. Квасова Л.С., Кравченко К.В. Стратегія підприємства: Опорний конспект лекцій. – Дніпропетровськ: НМетАУ, 2009. – 43 с.
24. Корецький М. Х., Дегтяр А. О., Дацій О. І. Стратегічне управління. Навч. посібник - К.: Центр навч. літ-ри, 2007. - 240 с.
25. Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Б.Т. Кузнецов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. - 623 с.
26. Куденко М.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. - К: КНЕУ, 2005. – 198 с.
27. Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навч. посібник. - К.: ЦУЛ, 2004. - с. 336.
28. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. К.: ТОВ "УВПК "ЕксОб", 2004. - 560 с.
29. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій. - К.: МАУП, 2006. – 128с.
30. Подольчак Н.Ю. Стратегічний менеджмент: Навч.-метод посіб. Л.: Львівська політехніка, 2006. - 224 с.
31. Портер М. Международная конкуренция. М.:2007. – 887с.
32. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 464 с.
33. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. - 715 с.
34. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі. Новий світ, Л. – 2003.
35. Сезерленд Д. Стратегический менеджмент. Ключевые понятия / Д. Сезерленд, Д. Кэнуэлл; пер. с англ. ; под. ред. Е.Е. Козлова. — Д. : Баланс Бизнес Букс, 2005.
36. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. - К.: ЦНЛ, 2006. - с. 312.
37. Тарнавська Н., Напора О. Стратегічний менеджмент: практикум: навч. посіб. Тернопіль: Карт-бланш, 2008. - 287 с.
38. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія /

- За заг. ред. Ю.Б. Іванова, О.М.Тищенко. - Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006.- 384 с.
- 39.Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 928 с.
- 40.Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. - К.: КНЕУ, 2008. - 520 с.
- 41.Шаров Ю.П., Вишинська Н.І. Стратегічний менеджмент: Опорний конспект лекцій. – Д.: Вид-во ТОВ «Днепррост», 2007. – 92 с.

ЗМІСТ

Пояснювальна записка

- 1.Навчально-тематичний план самостійного вивчення дисципліни «Стратегія підприємства»
- 2.Методичні вказівки для самостійного вивчення курсу
- 3.Контрольні питання по курсу
- 4.Критерії оцінювання знань студентів при підсумковому контролі
- 5.Список літератури