

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЧЕРНІГІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ  
ІНСТИТУТ БІЗНЕСУ, ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ І ТУРИЗМУ**

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ**

**Методичні вказівки до практичних занять та самостійної роботи  
для студентів спеціальності 075 «Маркетинг»  
ступеню вищої освіти «бакалавр»**

Обговорено і рекомендовано  
на засіданні кафедри маркетингу,  
PR-технологій та логістики  
Протокол № 2  
від 17 вересня 2019 р.

**Чернігів ЧНТУ 2019**

Стратегічне управління. Методичні вказівки до практичних занять та самостійної роботи для студентів спеціальності 075 «Маркетинг» ступеню вищої освіти «бакалавр» / Укладач С.О.Полковниченко. Чернігів: ЧНТУ, 2019. 75 с.

Укладач: Полковниченко Світлана Олександрівна,  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри маркетингу, PR-технологій та логістики

Відповідальний за випуск: Вербицька Анна Вікторівна,  
завідувач кафедри маркетингу,  
PR-технологій та логістики  
Чернігівського національного  
технологічного університету,  
кандидат наук з державного управління,  
доцент

Рецензент: **Гонта Олена Іванівна**,  
доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри туризму  
Чернігівського національного  
технологічного університету

**ЗМІСТ**

	Стор.
Вступ .....	4
Тема 1. Сутність та особливості стратегічного управління: .....	8
Тема 2. Стратегічне планування в системі стратегічного управління. Місія та цілі підприємства.....	13
Тема 3. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства...	20
Тема 4. Стратегічний аналіз внутрішнього середовища підприємства..	26
Тема 5. Система стратегій підприємства.....	37
Тема 6. Матричні методи у формуванні корпоративної стратегії підприємства.....	42
Тема 7. Альтернативність у стратегічному виборі.....	52
Тема 8. Організаційне забезпечення реалізації стратегії підприємства..	56
Тема 9 Інформаційно-аналітичне забезпечення реалізації стратегії підприємства.....	62
Тема 10. Стратегічний контроль в управлінні підприємством.....	66
Список рекомендованої літератури .....	70
Інформаційні ресурси .....	74

## ВСТУП

В умовах посилення нестабільності зовнішнього середовища, загострення конкуренції важливу роль у функціонуванні підприємства відіграє стратегічний підхід до управління підприємством. Сучасне підприємство може досягти успіху тільки чітко визначивши свої завдання та способи їх вирішення. Саме стратегічне управління спрямовано на розробку місії та найважливіших цілей підприємства, вибір стратегії та способів її реалізації.

Навчальна дисципліна «Стратегічне управління» є нормативною у підготовці фахівців освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» спеціальності 075 «Маркетинг».

**Мета** вивчення дисципліни – ознайомлення студентів з теоретичними та практичними основами стратегічного управління; формування умінь і практичних навичок застосування прикладного інструментарію для аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, вибору, розробки та реалізації стратегії підприємства.

**Основні завдання курсу** спрямовані на формування у студентів компетентності відносно:

- розуміння концепцій стратегічного управління, методів стратегічного управління, методик розробки стратегій розвитку підприємства, обґрунтування стратегічної місії та визначення цілей підприємства;
- оволодіння підходами до аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, методами визначення його конкурентоспроможності;
- здійснення процесу розробки й реалізації стратегічних і тактичних планів, проектів та програм як інструментів реалізації стратегій;
- прийняття необхідних управлінських рішень у складних і непередбачуваних умовах суспільного розвитку;
- організації на підприємстві системи стратегічного управління для реалізації визначених цілей та стратегій;
- ефективного використання інструментарію стратегічного управління;
- визначення основних напрямів стратегічних змін і контролю за їх виконанням.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен

*знати:*

- сутність, особливості, етапи розвитку і структуру стратегічного управління;
- основні категорії стратегічного управління і їх зв'язок з іншими категоріями ринкової економіки;
- особливості застосування стратегічного планування;
- принципи формулювання цілей та місії підприємства;
- структуру чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства і механізм їх впливу на стратегію, що реалізується;
- моделі стратегічного управління;
- методи стратегічного аналізу;

- методичні основи розробки основних стратегій розвитку бізнесу, їх переваги і недоліки;
- особливості застосування стратегій підприємства;
- механізми, методи та інструменти стратегічного планування та управління змінами; порядок проведення стратегічних змін на підприємстві;
- вміти:*
  - проводити аналіз стратегічного управління окремих підприємств;
  - розробляти стратегічні плани підприємства, формулювати місію та визначати стратегічні цілі підприємства;
  - формулювати стратегічне бачення вирішення проблем розвитку підприємства;
  - здійснювати системний аналіз зовнішніх чинників впливу і діагностувати стан внутрішнього середовища підприємства;
  - визначати стратегічний потенціал підприємства;
  - застосовувати методи визначення та забезпечення конкурентоспроможності потенціалу підприємства;
  - формувати систему та будувати процес стратегічного управління на підприємстві;
  - використовувати інструменти стратегічного аналізу;
  - будувати матриці BCG та McKinsey/GE;
  - визначати загальну і конкурентну стратегії підприємства;
  - виявляти фактори, які впливають на формування стратегії підприємства;
  - визначати конкурентні переваги підприємства і розробляти напрями їх досягнення, виходячи з обраної загальної та конкурентної стратегій;
  - визначити систему функціональних, ресурсних та продуктових стратегій підприємства;
  - розробляти стратегічні альтернативні варіанти розвитку підприємства і здійснювати вибір найбільш прийнятних; формулювати портфель оптимальних стратегій;
  - будувати ефективно діючий організаційний та інформаційно-аналітичний механізм забезпечення стратегічного управління на підприємстві;
  - розробляти заходи щодо забезпечення якісного процесу прийняття стратегічних рішень;
  - здійснювати поточне планування виробництва на основі організації, мотивації і контролю функціонування підприємства з обліком чинників зовнішнього і внутрішнього середовища.

Важлива роль у засвоєнні курсу відводиться семінарським заняттям. Проте глибоке вивчення дисципліни досягається, насамперед, в процесі самостійної роботи студентів. Саме самостійне поглиблене вивчення дисципліни у поєднанні з аудиторними заняттями може забезпечити ґрунтовні й міцні знання, які допоможуть майбутнім фахівцям у їх практичній діяльності.

**Семінарські (практичні)** заняття мають на меті закріпити теоретичний матеріал, а також сформувати практичні навички та вміння щодо розробки стратегій розвитку підприємства.

На семінарське заняття для обговорення виносяться питання, які розкривають зміст курсу. Особлива увага з боку викладача на семінарському занятті приділяється вирішенню конкретних практичних ситуацій.

Під час семінарських занять викладач оцінює усні та письмові відповіді студентів, підготовлені доповіді, реферати, участь у дискусіях, уміння доводити власні думки, уміння застосувати теоретичні знання для вирішення конкретних практичних ситуацій. Оцінки, отримані на семінарських заняттях, враховуються в підсумковій оцінці з дисципліни «Стратегічне управління». Оцінки визначаються за такими критеріями: повнота розкриття питання, логічна послідовність викладу матеріалу, культура мови, аналітичне мислення, вміння формулювати висновки.

Непідготовленість студента до практичного заняття або відсутність його на занятті розцінюється як академічна заборгованість, яка повинна бути відпрацьована.

**Самостійна робота студентів** – один із основних засобів оволодіння навчальним матеріалом у час, вільний від аудиторних навчальних занять.

Головною метою самостійної роботи є закріплення, розширення та поглиблення набутих у процесі аудиторної роботи знань, вмінь та навичок, а також самостійне вивчення та освоєння нового матеріалу під керівництвом викладача, але без його безпосередньої участі.

Питання, що виникають у студентів стосовно виконання запланованих завдань, вирішуються на консультаціях, які проводяться згідно з графіками, затвердженими кафедрою.

Самостійна робота студента з даної дисципліни передбачає його ознайомлення з різноманітною навчальною і методичною літературою, класичними працями відомих вчених, а також з монографіями та науковими статтями вітчизняних авторів.

Самостійна робота студентів за навчальною дисципліною «Стратегічне управління» включає такі форми: підготовка до семінарських (практичних) занять; опрацювання лекційного матеріалу; вивчення запропонованих ключових понять; перегляд питань для закріплення навчального матеріалу; виконання вправ і тестових завдань; підготовка до виконання модульних робіт; підготовка презентації результатів дослідження на задану тематику; виконання розрахунково-графічної роботи; підготовка до іспиту.

Всі завдання самостійної роботи студентів поділяються на обов'язкові та вибіркові, виконуються у встановлені терміни, з відповідною оцінкою та передбачають певні форми звітності щодо їх виконання. Обов'язкові завдання виконуються кожним студентом у процесі вивчення дисципліни, вибіркові завдання є альтернативними.

Після виконання обов'язкових та вибіркових завдань у встановлені терміни студент звітує викладачеві, а набрані ним бали проставляються у журналі обліку поточної успішності студентів та враховуються як кількість балів за поточну успішність у навчальній роботі.

Значною є роль самостійної роботи студентів у підготовці до поточного й підсумкового контролю знань та вмінь.

Об'єктами поточного контролю знань студента є: систематичність та активність роботи на семінарських заняттях; виконання завдань для самостійного опрацювання; виконання самостійних робіт та модульних завдань.

У разі невиконання завдань поточного контролю з об'єктивних причин, студент має право скласти їх індивідуально до останнього практичного заняття. Порядок такого контролю визначає викладач.

Проміжний контроль проводиться у вигляді вирішення тестових завдань і практичних ситуацій за відповідними змістовними модулями. Підготовка до виконання модульних завдань передбачає повторення вивченого матеріалу.

Завершується вивчення дисципліни «Стратегічне управління» складанням іспиту, що передбачено навчальним планом підготовки бакалаврів.

## Тема 1. СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

### *Питання для обговорення на семінарському занятті*

1. Наукові підходи до визначення ролі та змісту стратегічного управління.
2. Еволюція стратегічного управління.
3. Види стратегічного управління.
4. Елементи системи стратегічного управління.
5. Стадії процесу стратегічного управління.

### *Теми рефератів, доповідей, есе*

1. Порівняльна характеристика концепцій стратегічного й оперативного управління.
2. Роль стратегічного управління у забезпеченні розвитку підприємства.
3. Зарубіжний досвід впровадження стратегічного управління.
4. Впровадження стратегічного управління на вітчизняних підприємствах.
5. Формування стратегічного мислення менеджерів.
6. Основні школи стратегічного управління.
7. Актуальність «Мистецтва війни» Сунь Цзи для стратегічного управління.
8. Передумови розвитку теорії стратегічного управління

### *Практичне завдання*

**Завдання 1.** Проаналізуйте процес формування сучасних підходів до теорії та практики стратегічного управління. Визначте переваги та недоліки бюджетування, довгострокового планування, стратегічного планування, стратегічного управління і заповніть таблицю 1.1. Зробіть висновки щодо можливості використання вищевказаних підходів у практиці роботи підприємств України.

Таблиця 1.1 – Аналіз підходів щодо передбачення майбутнього

Тип передбачення	Переваги	Недоліки
1. Бюджетування		
2. Довгострокове планування		
3. Стратегічне планування		
4. Стратегічне управління		

### *Прокоментуйте твердження*

1. Сьогодні управління компанією – це складний «цирковий трюк». Глобальна економіка вимагає гнучкого і позбавленого будь-яких надмірностей менеджменту (Вільям Паундстоун).
2. Розгадуючи секрет успіху управлінців, варто дивитися не на рішення, а на спосіб, що дозволив до нього прийти (Джастін Менкес).
3. Управлінські комунікації – вулиця з двостороннім рухом, яка потребує вміння слухати та інших форм зворотного зв'язку (Річард Дафт).



4. Сутність управління – це коли ідеї з голови боса опиняються в руках робочої сили (Коносуке Мацушіта).

5. Менеджмент – це здатність бачити компанію не такою, якою вона є, а такою, якою вона може стати (Джон Тітс).

6. Управлінню, як і плаванню, неможливо навчитися по книгах (Генрі Мінцберг).

7. Мистецтво управління полягає в тому, щоб не дозволяти людям постаріти на своїй посаді (Наполеон Бонапарт).

8. Найскладніше мистецтво – мистецтво керувати (Карл Марія фон Вебер).

### ***Завдання для самостійної роботи***

#### ***Питання для самоконтролю знань***

1. Що означає термін «стратегічне управління»? Визначте мету стратегічного управління. Проаналізуйте наукові підходи до визначення ролі та змісту стратегічного управління.

2. Які передумови посилили стратегічний характер управління підприємством у сучасних умовах?

3. Розкрийте сутність сучасної концепції стратегічного управління.

4. Назвіть основні принципи стратегічного управління. Охарактеризуйте переваги та недоліки стратегічного управління.

5. Розкрийте фази переходу до стратегічного управління підприємством.

6. Назвіть основні етапи розвитку стратегічного управління.

7. Визначте характерні риси бюджетування як першого етапу стратегічного управління. Перерахуйте переваги та недоліки поточного бюджетування.

8. Які передумови зумовили появу довгострокового планування як етапу розвитку стратегічного управління.

9. Визначте чинники розвитку стратегічного планування. Наведіть особливості стратегічного планування у період 1960-х-1970-х років.

10. Які причини зумовили появу концепції стратегічного управління у 1970-х роках?

11. Які причини зумовили трансформацію стратегічного управління в стратегічне підприємництво? Які характерні риси стратегічного підприємництва?

12. Які ви знаєте види стратегічного управління?

13. Охарактеризуйте управління шляхом вибору стратегічних позицій.

14. Коли застосовують управління шляхом ранжирування стратегічних завдань? Яку послідовність процедур процесу управління підприємством передбачає модель «Управління шляхом ранжирування стратегічних завдань»? Визначте кроки процесу управління на основі ранжирування стратегічних завдань.

15. Що таке управління в умовах стратегічних несподіванок? Які чинники є основою для застосування підприємством моделі «Управління в умовах стратегічних несподіванок»?

16. Наведіть механізм функціонування моделі «Управління в умовах стратегічних несподіванок». Охарактеризуйте систему надзвичайних заходів.

17. Розкрийте суть управління підприємством на основі слабких сигналів.

18. Поясніть девіантний та превентивний характер системи управління підприємством.

19. Які моделі є характерними для системи управління на основі контролю? Розкрийте характерні риси моделей стратегічного управління, що базуються на основі контролю.

20. Які моделі відповідають управлінню на основі екстраполяції, в чому полягає їх сутність?

21. Які моделі відповідають управлінню на основі передбачення змін, в чому полягає їх сутність?

22. Які моделі відповідають управлінню на основі гнучких експертних рішень, у чому полягає їх сутність?

23. З яких елементів складається стратегічне управління?

24. Що таке стратегія? Чому саме стратегія є визначальним елементом стратегічного управління?

25. Що таке організаційна структура управління організацією? Які її основні складові?

26. Охарактеризуйте основні типи організаційних структур управління організацією.

27. Що таке організаційна культура? Яким саме чином вона буде впливати на систему стратегічного управління організації? Які складові організаційної культури?

28. Перерахуйте і поясніть стадії процесу стратегічного управління.

### ***Визначте терміни і поняття***

Стратегічне управління; дизайнерський підхід; формальний підхід; аналітичний підхід; підприємницький підхід; навчальний підхід; політичний підхід; трансформаційний підхід; поточне управління «за відхиленнями»; управління «від досягнутого»; управління «за цілями»; бюджет; поточне бюджетування; довгострокове планування; стратегічне планування; управління шляхом вибору стратегічних позицій; управління шляхом ранжирування стратегічних завдань; управління в умовах стратегічних несподіванок; управління по слабких сигналах; стратегічне мислення; стратегія організації; організаційна структура управління; організаційна культура; стадія визначення місії та цілей організації; діагностика середовища організації; вибір стратегії; реалізація стратегії; контроль за реалізацією стратегії.

### ***Визначте і обґрунтуйте, які із тверджень є правильними, а які – неправильними***

1. Стратегічне управління є складовою частиною стратегічного планування.

2. Розробка стратегічного плану – це процес, у якому обов'язково повинні брати участь люди, які в подальшому будуть його виконувати.

3. Поточне бюджетування давало змогу прогнозувати надходження та використання грошей протягом року, а також установлювати фінансові межі, в яких відбувається діяльність.

4. Передумовами появи довгострокового планування став економний підхід до використання всіх типів ресурсів (сировини, матеріалів, устаткування, фінансів тощо).

5. Стратегічне планування – це адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та корекція системи формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінювання змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства.

6. Управління шляхом вибору стратегічних позицій застосовують для вирішення швидкоплинних завдань, що зумовлені поведінкою уряду, конкурентів, технічним прогресом тощо.

7. Управління в умовах стратегічних несподіванок передбачає введення в дію мережі оперативних груп.

8. Чим сильніше сигнал, тим підприємство має більший час в розпорядженні для реакції у відповідь.

9. Якщо менеджер ігнорує необхідність формування стратегії, підприємство зазнає незначних втрат.

10. Формування нової стратегії здебільшого не вимагає перегляду існуючої організаційної структури.

### *Тести*

**1. Передумовами посилення стратегічного характеру управління підприємством у сучасних умовах є:**

- а) розвиток науково-технічного прогресу, нестабільність зовнішнього середовища, послаблення конкурентної боротьби;
- б) глобалізація економіки, стабільність зовнішнього середовища, інтенсивність конкурентної боротьби;
- в) нестабільність зовнішнього середовища, глобалізація економіки, інтенсивність конкурентної боротьби;
- г) всі відповіді правильні.

**2. Концепція стратегічного управління підприємством передбачає:**

- а) функціонування підприємства як «відкритої» системи;
- б) функціонування підприємства як «закритої» системи;
- в) пріоритетність аналізу внутрішнього середовища;
- г) орієнтацію на визначення, обґрунтування та реалізацію середньострокових цілей;
- д) функціонування підприємства як «соціотехнічної» системи.

**3. До недоліків стратегічного управління відноситься:**

- а) орієнтація персоналу у потрібному для керівництва напрямі розвитку організації;
- б) координація та узгодженість цілей організації;

- в) відсутність точного та детального передбачення майбутнього;
- г) здатність організації до реакції на непередбачені зміни.

**4. Перевагами поточного бюджетування є:**

- а) забезпечення координації діяльності всіх підрозділів, спрямованої на досягнення кінцевих результатів;
- б) внутрішня спрямованість без урахування зовнішніх умов функціонування підприємства: ринків, конкуренції, стану економіки, демографії, НТП;
- в) потреба великих витрат часу та грошей у процесі освоєння;
- г) короткостроковий характер.

**5. Основою довгострокового планування у 50-ті-60-ті рр. ХХ ст. були:**

- а) розвиток процесу бюджетування;
- б) екстраполяційні прогнози, що враховували фактори, які сприяли зростанню підприємства або обмежували його можливості;
- в) програмне бюджетування;
- г) складання щорічних фінансових кошторисів за статтями витрат.

**6. Що є основою стратегічного планування?**

- а) передбачення можливостей;
- б) контроль відхилень;
- в) врахування тенденцій розвитку ринку і зовнішнього середовища в цілому;
- г) визначення майбутнього.

**7. Який вид планування припускає, що для визначення майбутнього необхідно аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище:**

- а) довгострокове;
- б) стратегічне;
- в) оперативне;
- г) правильна відповідь не названа.

**8. Стратегічне управління застосовується на рівні:**

- а) підприємства в цілому;
- б) виробництва продукції;
- в) окремих структурних підрозділів підприємства;
- г) реалізації продукції.

**9. Назвіть вид управління, яке застосовують для вирішення швидкоплинних завдань, що зумовлені поведінкою уряду, конкурентів, технічним прогресом тощо:**

- а) управління по слабких сигналах;
- б) управління в умовах стратегічних несподіванок;
- в) управління шляхом ранжирування стратегічних завдань;

г) управління шляхом вибору стратегічних позицій.

**10. Елементами стратегічного управління є:**

- а) стратегічне мислення, стратегічне планування, контроль;
- б) бюджетування, довгострокове планування, стратегічне планування;
- в) комунікаційна мережа зв'язків для надзвичайних ситуацій, оперативні групи
- г) стратегія, організаційна структура управління, організаційна культура.

**11. Визначення місії і цілей організації, діагностика середовища організації, вибір стратегії, реалізація стратегії, контроль за реалізацією стратегії є:**

- а) функціями процесу стратегічного управління;
- б) елементами процесу стратегічного управління;
- в) стадіями (етапами) процесу стратегічного управління;
- г) видами процесу стратегічного управління.

**Тема 2. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ  
СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ. МІСІЯ ТА  
ЦІЛІ ПІДПРИЄМСТВА**

*Питання для обговорення на семінарському занятті*

1. Сутність понять «стратегічне бачення» та «стратегічне планування».
2. Основні ознаки, принципи, переваги і недоліки стратегічного планування.
3. Етапи стратегічного планування.
4. Зміст та значення місії підприємства. Правила формування стратегічної місії.
5. Поняття та види цілей підприємства. Природа та роль візії у стратегічних цілях підприємства.
6. Процес визначення цілей.
7. Зміст та структура стратегічного плану.

*Теми рефератів, доповідей, есе.*

1. Стратегічне управління організацією як реалізація цільового підходу.
2. Розробка місії та системи стратегічних цілей.
3. Етапи формування «дерева цілей».
4. SMART-технологія визначення цілей.
5. Різноманітність підходів до класифікації цілей організації.
6. Особливості розробки «дерева цілей» на різних етапах «життєвого циклу організації».
7. Взаємозв'язок та співвідношення категорій «прогноз», «мета», «план».

8. Зв'язок філософії існування, «стратегічного бачення» та місії організації.

### **Практичні завдання**

**Завдання 1.** Визначте місію бізнесу в різних сферах діяльності відповідно до виробничого та маркетингового підходів і заповніть таблицю 2.1.

Таблиця 2.1 – Місії бізнесу в різних сферах діяльності

Сфера діяльності	Виробничий підхід	Маркетинговий підхід
Перукарня й інші послуги	Стрижка, укладання волосся	Ми робимо жінок вродливими
Ресторан		
Каси попереднього продажу квитків		
Привокзальна автостоянка		
Туристичне агентство		
Пасажирський вагон далекого сполучення		
Муніципальне місце паркування біля офісних центрів		
Привокзальна кімната відпочинку для матері й дитини		
Ательє, майстерня хутра		
Клінінгова компанія		

**Завдання 2.** Побудуйте дерево цілей для підприємства, що спеціалізується на виробництві чи продажу готової продукції (за вибором студента), зробіть висновки щодо можливостей їх досягнення в коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі.

#### *Методичні рекомендації*

Спосіб побудови дерева цілей визначають особливості наукового дослідження. В його основі можуть лежати функції управління, виробничі підрозділи, елементи системи управління ключовими процесами тощо. Складовими дерева цілей можуть виступати як цілі й підцілі, так і заходи та ресурси.

Для виконання даного завдання можна використати схему, зображену на рис.2.1.

Формуючи дерево цілей, варто звернути увагу на наступні підцілі:

а) маркетинг: збільшення частки ринку (реклама, PR, купівля компаній даної галузі); розширення асортименту (виробничий обсяг, обсяг збуту за

напрямами, регіонами, нарощування збуту за оптовою торгівлею, багаторівневий маркетинг, франчайзинг); маркетингові дослідження;

б) виробництво: зниження витрат (купівля нового обладнання, автоматизація виробництва, оптимізація транспортних витрат); організація (вигляд та структура програми виробництва і збуту, виробничі та складські потужності, конкурентоспроможність продукції, матеріаломісткість, обсяг виручки та його структура, прибуток і рентабельність, підвищення ефективності виробництва, амортизація основних фондів, їх фактичне завантаження, фондоозброєність тощо); перехід на нові технології (чисельність підрозділу НДДКР, витрати на НДДКР, ефективність таких витрат);

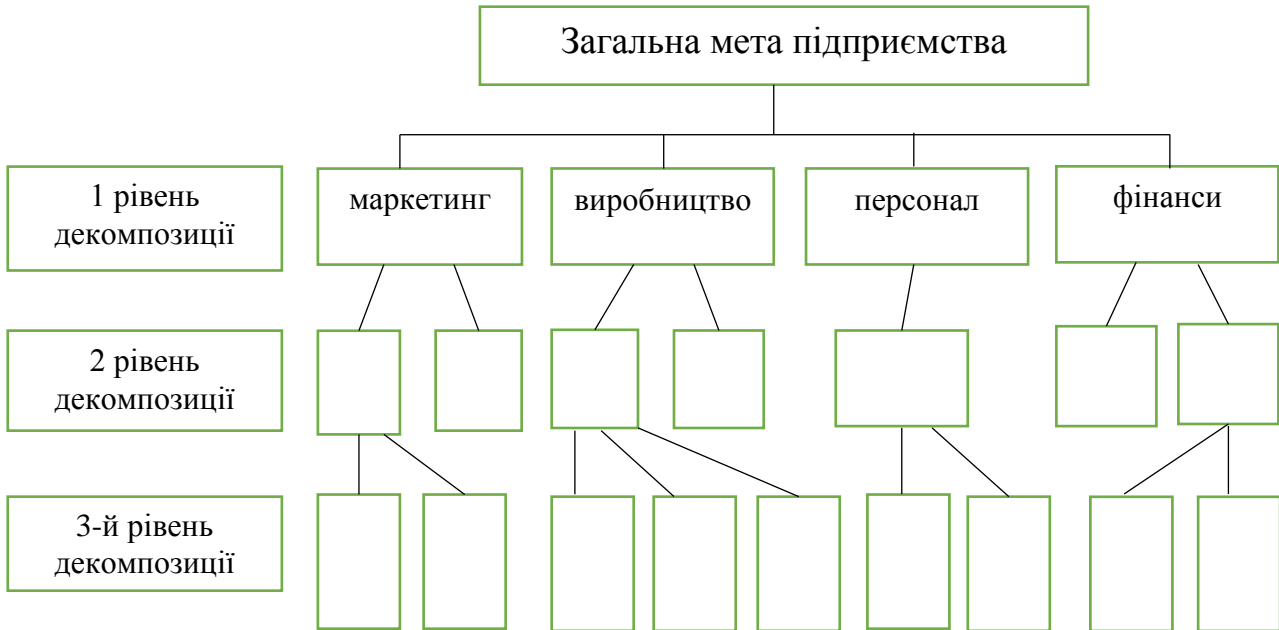


Рисунок 2.1 – Дерево цілей підприємства

в) персонал: підвищення кваліфікації (навчання, створення технологій відбору та адаптації персоналу, децентралізація управління, організація розвиваючих занять для керівників); витрати на персонал (чисельність персоналу в цілому, чисельність робітників, службовців, управлінських кадрів, витрати на оплату праці, фонд заробітної плати всього та за категоріями, відрахування до позабюджетних фондів, система економічного стимулювання, витрати на соціальний розвиток, на охорону праці, плинність кадрів, статистика прийому та звільнення, продуктивність праці, рівень ефективності використання персоналу); мотивація (розробка системи преміювання, зміна оплати праці лінійних керівників тощо);

г) фіnanси: ефективне управління (управління портфелем, кредитна політика, розробка інвестиційних проектів, створення вартості фірми, організація виплати дивідендів, фінансова структура, обсяг та структура інвестицій, платоспроможність, обсяг та структура запозичених засобів, що забезпечують функціонування підприємства, рентабельність, оцінка ділової активності тощо).

### ***Прокоментуйте твердження***

1. Цілі – це мрії з дедлайнами (Діана Скарф).
2. Стратегічне планування марне, поки немає стратегічної візії (Джон Нейсбіт).
3. Навіть найкращий стратегічний план марний, якщо він не може бути виконаний тактично (Ервін Роммель).
4. Різниця між візією та галюцинацією – це дія (Аллен Петмерая)
4. Візія – це мистецтво бачити те, що є невидимим для інших (Джонатан Свіфт).
5. Сенс встановлення цілей полягає в тому, щоб сконцентрувати увагу на бажаних результатах (М. Вудкок).
6. Серйозне прагнення до будь-якої мети – вже половина успіху в її досягненні (Вільгельм Гумбольдт).

### ***Завдання для самостійної роботи***

#### ***Питання для самоконтролю знань***

1. Охарактеризуйте поняття «стратегічне бачення».
2. Що таке стратегічне планування? Яке місце займає стратегічне планування у стратегічному управлінні?
3. Які елементи є обов'язковими для стратегічного планування?
4. Які основні ознаки притаманні стратегічному плануванню?
5. Що є головною метою та результатом стратегічного планування?
6. Яким принципам повинно відповідати стратегічне планування?
7. Від яких чинників залежить «горизонт стратегічного планування»?
8. Які переваги забезпечить підприємству стратегічне планування?
9. До яких «пасток» може довести стратегічне планування керівництво підприємства?
10. Чи є недоліки практичного застосування стратегічного планування?
11. Що таке «бар'єри стратегічного планування»? Які заходи повинно запровадити підприємство для їх подолання?
12. Чим стратегічне планування відрізняється від традиційної системи планування? Чи є кардинальними відмінності стратегічного планування від довгострокового планування?
13. Які передумови спонукають підприємства переходити до стратегічного планування?
14. Охарактеризуйте основні етапи стратегічного планування.
15. Які етапи стратегічного планування є першочерговими для підприємств – «новачків» та для діючих підприємств?
16. Яким вимогам повинен відповідати стратегічний план підприємства?
17. Що повинні передбачати часовий, функціональний, ресурсний, виконавчий зрізи стратегічного плану?
18. Які види планів необхідно розробляти на підприємстві? Як плани повинні бути пов'язані між собою?
19. Яка структура стратегічного плану підприємства є оптимальною?



20. Що спільного і які відмінності між стратегічними планами та програмами, стратегічними планами та проектами? Наведіть приклади стратегічних програм, стратегічних проектів.

21. Розкрийте сутність місії, яке її значення у стратегічному управлінні? Інтересам яких груп людей вона повинна відповідати? Чи необхідно відносити місію підприємства до комерційної таємниці?

22. Охарактеризуйте поняття «образ» та «кредо» підприємства.

23. Які основні аспекти мають знайти відображення у місії?

24. Як відбувається формування місії підприємства? Які чинники враховують при цьому?

25. Наведіть приклади місії відомих вам фірм. Проаналізуйте їх зміст.

26. Назвіть елементи опису образу підприємства.

27. Що таке візія? Охарактеризуйте концепцію стратегічної візії.

28. Наведіть приклади формулювання візії.

29. Розкрийте сутність цілей підприємства у стратегічному управлінні. Назвіть характерні риси цілей підприємства.

30. За якими ознаками класифікують стратегічні цілі? Проаналізуйте класифікацію цілей підприємства.

31. Розкрийте особливості довгострокових та короткострокових, стратегічних і фінансових цілей. Наведіть приклади стратегічних і фінансових цілей.

32. Якими є основні вимоги до цілей? Які функції цілей? Назвіть особливості відносин між цілями.

33. Які чинники враховуються при формуванні цілей? Хто має вплив на формування цілей підприємства? Наведіть приклади формулювання цілей.

34. Охарактеризуйте етапи процесу визначення цілей. Розкрийте фази встановлення цілей.

35. Які показники використовуються для характеристики стратегічних цілей підприємства? Наведіть приклади.

36. Що таке ієрархія цілей?

37. Як ви розумієте «дерево цілей»? Для чого потрібно його будувати?

38. Розкрийте сутність відомих вам методів побудови «дерева стратегічних цілей». Створіть дерево цілей для обраного вами підприємства.

39. Розкрийте зміст та структуру стратегічного плану.

### ***Визначте терміни і поняття***

Стратегічне бачення; стратегічне планування; місія підприємства; образ підприємства; кредо підприємства; візія підприємства; цілі підприємства; ієрархія цілей; «дерево цілей»; фінансові цілі; стратегічні цілі; конкретність цілей; вимірність цілей; досяжність цілей; суміжність цілей; гнучкість цілей; орієнтованість у часі цілей; конкурентність цілей; ідентичність цілей; індиферентність цілей; антагонізм цілей; компліментарність цілей; процес ідентифікації цілей; процес адаптації цілей; система цілей підприємства; стратегічний план.

### ***Практичні завдання***

**Завдання 1.** Навести приклади місії відомих фірм. Проаналізувати їх зміст і дати оцінку.

**Завдання 2.** Проаналізувати місії кількох підприємств однієї сфери діяльності на підставі інформації Статутів підприємств, презентаційної та рекламної інформації. Зробити порівняльний аналіз місій, вказати переваги та недоліки їх формулювання.

**Завдання 3.** Сформулювати місію Чернігівського національного технологічного університету.

**Завдання 4.** Розробити проект стратегічного плану підприємства мережі роздрібної торгівлі (за вибором студента) за структурою, запропонованою у теоретичному матеріалі.

Сформулювати заходи плану маркетингу в табличній формі. Використати часовий, ресурсний та виконавчий зріз плану. Бюджет маркетингу – 10 млн грн. Підприємство має службу маркетингу, до якої входить відділ закупки, відділ реклами та PR, відділ збуту та логістики.

#### ***Визначте і обґрунтуйте, які із тверджень є правильними, а які – неправильними***

1. Стратегічне бачення – погляди менеджерів підприємства на те, якими видами діяльності воно збирається займатися і який довгостроковий курс його функціонування.

2. Якщо місія орієнтується на споживача, то бачення компанії акцентує увагу на принципах діяльності, які дозволяють реалізувати цю місію.

3. Відсутність місії полегшує планування підприємства, а також роботу із співробітниками і кандидатами на заняття вакансій.

4. Зміна місії фактично означає закриття колишнього підприємства і відкриття на його місці нового, нехай навіть під тією ж назвою.

5. На відміну від бачення у місії немає своєї фінішної межі – періоду часу, по закінченню якого вона повинна бути виконана.

6. Прибуток може проголошуватися місією організації, тому що прибуток є дуже важливою внутрішньою проблемою.

7. Цілі – опис кінцевих і проміжних станів підприємства в ході реалізації стратегії.

8. Вимогою до встановлення цілей є орієнтація на процес їх досягнення.

9. Гнучкість цілей означає можливість і необхідність внесення коректив до змісту мети та структури цілей організації під впливом змін у середовищі.

10. Для досягнення генеральної мети доведення її змісту до кожного рівня та виконавця на підприємстві та визначення внеску кожного з працівників у стратегічний успіх підприємства не є обов'язковим.

### *Тести*

**1. Метою встановлення місії організації є:**

- а) внесення цільової направленості діяльності;
- б) окреслення довгострокового напрямку розвитку;
- в) надання організації індивідуальності;
- г) прагнення усвідомити для чого існує організація.

**2. При формулюванні місії організації повинні бути враховані наступні елементи:**

- а) стиль поведінки всього персоналу;
- б) характеристику ринку конкурентів;
- в) коротке повідомлення про походження і розвиток організації;
- г) всі відповіді правильні.

**3. Значення місії полягає в тому, що:**

- а) основою місії є стратегічні рішення;
- б) місія створює впевненість, що на підприємстві є ясні, чіткі цілі, які суперечать одна одній;
- в) місія допомагає поєднувати зусилля персоналу в обраному напрямку, координує його дію;
- г) всі відповіді правильні.

**4. Візія підприємства дає відповідь на питання:**

- а) для чого існує підприємство;
- б) чим або ким хоче стати підприємство;
- в) яких параметрів намагається досягти підприємство;
- г) всі відповіді правильні

**5. Яке названих положень відноситься до характеристики образу підприємства?**

- а) відображає внутрішню побудову економічної системи, пояснює, з якою метою створене підприємство, для чого воно існує;
- б) формується з метою уточнення уявлення конкретних суб'єктів про підприємство;
- в) відображає формування загального стилю поведінки підприємства на ринку;
- г) всі відповіді правильні.

**6. Яке названих положень відноситься до характеристики кредо підприємства?**

- а) відображає внутрішню побудову економічної системи, пояснює, з якою метою створене підприємство, для чого воно існує;
- б) поняття, що використовується для визначення мети якого-небудь виду діяльності;

в) відображає формування загального стилю поведінки підприємства на ринку;

г) всі відповіді правильні.

**7. «Дерево цілей» трактують як:**

а) графічне зображення зв'язків організації із зовнішнім середовищем;

б) розподіл обов'язків в апараті управління організацією;

в) графічне зображення співвідпорядкованості цілей, що демонструє розподіл загальної мети на підцілі, завдання й окремі операції;

г) правильна відповідь не названа.

**8. Сформульовані цілі управління повинні відповідати таким вимогам:**

а) конкретність та вимірність;

б) жорсткість щодо шляхів їх досягнення;

в) реальність, досяжність, неможливість коригування;

г) всі відповіді правильні.

**9. За спрямованістю на перспективу цілі поділяються на:**

а) стратегічні, тактичні, оперативні (поточні);

б) зовнішні та внутрішні;

в) кількісні та якісні;

г) першочергові, чергові, другорядні.

**10. При формулюванні цілей бажано використовувати такі слова:**

а) досягнення максимального прибутку, зниження витрат;

б) підвищення ефективності;

в) збільшення обсягу продажу;

г) правильна відповідь не названа

д) всі відповіді правильні.

### **Тема 3. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА**

*Питання для обговорення на семінарському занятті*

1. Середовище підприємства як об'єкт стратегічного аналізу.

2. Чинники макросередовища. Чинники мікросередовища.

3. Параметри оцінки зовнішнього середовища.

4. Методи оцінки і прогнозування зовнішнього середовища.

### *Теми рефератів, доповідей, есе*

1. Наукові підходи щодо структуризації чинників зовнішнього середовища підприємства.
2. Вплив державних органів управління на стратегічний розвиток вітчизняних підприємств.
3. Вплив зовнішньоекономічної політики держави на стратегію підприємств.
4. Проблеми оцінки нестабільності зовнішнього середовища у господарській сфері.
5. Системи управління підприємством в умовах відносно стабільного зовнішнього середовища.
6. Способи реагування підприємств на зміни зовнішнього середовища: переваги та недоліки.
7. Системи управління підприємством в динамічних умовах зовнішнього середовища.
8. Типи систем управління підприємством залежно від рівня нестабільності зовнішнього середовища.
9. Системи управління підприємством у кризових умовах.
10. Прогнозування в системі стратегічного управління.
11. Конкурентна розвідка.
12. Тенденції співпраці між конкурентами.

### *Практичне завдання*

**Завдання 1.** Провести PEST-аналіз обраної галузі із застосуванням кількісного та якісного оцінювання, запропонувати комплекс заходів для підвищення ефективності системи стратегічного управління підприємством даної галузі.

#### *Методичні вказівки*

1. Сформууйте чотири групи факторів впливу зовнішнього середовища, до яких найчастіше відносять політичні; економічні; соціально-демографічні; техніко-технологічні.
2. Для кожного фактора визначте вагу та бал шляхом експертних оцінок. Вага фактора відображає його значущість у групі. Врахуйте, що вплив усіх факторів однієї групи становить «1». Бал фактора визначається за шкалою від 1 до 5 і відображає ступінь урахування цього фактора у діяльності підприємства (1 – фактор не враховується; 5 – вплив фактора максимально враховується під час розробки стратегії підприємства).
3. Розрахуйте оцінку для кожного фактора як добуток ваги та балу, а також сумарну оцінку для кожної з чотирьох груп як суму оцінок факторів у групі.
4. Визначте найбільш та найменш впливові на діяльність підприємства фактори зовнішнього середовища, зробіть висновки.
5. Результати аналізу факторів зовнішнього середовища господарювання за методикою PEST занесіть до таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – PEST-аналіз факторів зовнішнього середовища

Політика	вага	бал	оцінка	Економіка	вага	бал	оцінка
Нестабільність чинного законодавства				Економічна ситуація у державі			
Природоохоронне законодавство				Рівень інфляції			
Проведення виборів				Інвестиційний клімат у галузі			
Державне регулювання галузі				Монополізм у галузі			
Податкова політика держави				Ціни на енергоресурси			
Усього	1	-		Усього	1	-	
Соціум	вага	бал	оцінка	Технологія	вага	бал	оцінка
Демографічні чинники				Впровадження нових технологій			
Імідж підприємства				Фінансування досліджень			
Рівень доходів населення				Ліцензування, отримання патентів			
Рівень реклами та PR				Захист інтелектуальної власності			
Зміна переваг споживачів							
Усього	1	-		Усього	1	-	

***Завдання для самостійної роботи***

***Питання для самоконтролю знань***

1. Що таке середовище підприємства? Які ви знаєте чинники середовища?
2. Що розуміють під зовнішнім середовищем і внутрішнім середовищем?
3. Розмежуйте чинники зовнішнього середовища за різними критеріями.
4. Класифікуйте та охарактеризуйте чинники макросередовища.
5. Назвіть чинники глобального середовища.

6. Які чинники мікросередовища впливають на функціонування підприємства?
7. Охарактеризуйте особливості зовнішнього середовища вітчизняних підприємств.
8. Чи може підприємство впливати на фактори зовнішнього середовища?
9. Наведіть параметри, за якими можна оцінювати зовнішнє середовище.
10. Охарактеризуйте шкалу оцінки нестабільності зовнішнього середовища (за Ансоффом І.).
11. У чому полягає сутність адаптації підприємства до зовнішнього середовища?
12. Розкрийте процес вибору підприємством стратегічних позицій при зміні умов його діяльності.
13. Дайте визначення поняттю «слабких сигналів зовнішнього середовища».
14. Як впливає зовнішнє середовище на процес досягнення цілей організації?
15. Опишіть етапи проведення аналізу зовнішнього середовища.
16. Які методи оцінки і прогнозування зовнішнього середовища вам відомі?
17. Назвіть найбільш поширені способи спостережень.
18. Охарактеризуйте основні напрямки та інструментарій, що використовуються для сканування.
19. Що таке моніторинг зовнішнього середовища?
20. Що таке SWOT-аналіз? Назвіть переваги та недоліки цього методу.
21. Яке місце займає SWOT-аналіз у процесі формування та вибору стратегії підприємства?
22. Які характерні для стратегічного управління особливості має SWOT-аналіз?
23. Як будується та з якою метою використовується у стратегічному управлінні матриця SWOT-аналізу?
24. Яка необхідність складання переліку зовнішніх загроз і можливостей для організації?
25. Які стратегічні альтернативи рекомендуються для кожної клітинки матриці SWOT-аналізу?
26. Чи можуть впливати результати SWOT-аналізу на процес удосконалення стратегічних цілей підприємства?
27. З якою метою та за якою методикою проводиться SNW-аналіз?
28. У чому полягає сутність методики PEST-аналізу? Охарактеризуйте призначення й особливості застосування методу PEST-аналіз.
29. Що об'єднує, а що принципово відрізняє такі інструменти стратегічного аналізу, як PEST, SNW та SWOT-аналіз?
30. Поясніть метод «5x5» та метод «перелік з 4-х питань».
31. Які методи стратегічного аналізу найбільш активно використовуються підприємствами у сучасних умовах?

### ***Визначте терміни і поняття***

Середовище підприємства; зовнішнє середовище підприємства; внутрішнє середовище підприємства; макросередовище; мікросередовище; споживачі; постачальники; конкуренти; посередники; контактні аудиторії; сканування зовнішнього середовища; моніторинг зовнішнього середовища; PEST-аналіз; SWOT-аналіз; метод «5x5»; метод «перелік з 4-х питань»; сценарні методи прогнозування; методи посилення; методи побудови системи діаграм; методи побудови «заголовків газет»; методи побудови критичних полів; метод Сааті; методи «перехресного впливу».

### ***Визначте і обґрунтуйте, які із тверджень є правильними, а які – неправильними***

1. Кожне підприємство здійснює свою діяльність у певному контакті із зовнішнім середовищем, яке складається із сукупності сил, що перебувають під безпосереднім контролем його керівників.
2. Оцінка зовнішнього середовища відіграє важливу роль у досягненні стратегічної мети підприємства, реалізації місії.
3. Аналіз споживачів не передбачає складання профілю тих, хто купує продукт чи послугу, які реалізуються підприємством.
4. Дослідження конкурентів спрямоване на виявлення їх слабких і сильних сторін з метою побудови власної стратегії конкурентної боротьби.
5. До постачальників відносяться тільки юридичні особи, які забезпечують підприємство необхідними ресурсами для здійснення господарської діяльності.
6. До методів оцінки і прогнозування зовнішнього середовища належать сканування, моніторинг, розробка стратегії.
7. Аналіз матеріалів, опублікованих у періодичних виданнях, інших інформаційних джерелах, є одним із способів спостережень за внутрішнім середовищем підприємства.
8. Ефективність моніторингу залежить від взаємодії фахівців служби аналізу зовнішнього середовища та служби стратегічного планування.
9. PEST-аналіз дає змогу проаналізувати сильні і слабкі сторони, можливості і загрози зовнішнього середовища.
10. Для проведення моніторингу зовнішнього середовища використовуються методи SWOT-аналізу і PEST-аналізу.

### ***Тести***

**1. Сукупність чинників, які суттєво впливають на функціонування та розвиток підприємства, але на які воно не може впливати взагалі або має незначний вплив:**

- а) мікросередовище;
- б) макросередовище;
- в) внутрішнє середовище;
- г) зовнішнє середовище.



**2. До чинників макросередовища відносять:**

- а) економічні чинники, політичні чинники, посередники, конкуренти, правові чинники, демографічні чинники, природні чинники, соціально-культурні чинники, чинники науково-технічного прогресу;
- б) демографічні чинники, природні чинники, економічні чинники, політичні чинники, посередники, конкуренти, правові чинники, соціально-культурні чинники, чинники науково-технічного прогресу;
- в) постачальники, споживачі, конкуренти, посередники, контактні аудиторії;
- г) всі відповіді правильні;
- д) всі відповіді неправильні.

**3. Чинники мікросередовища впливають на функціонування підприємства:**

- а) непрямо або опосередковано;
- б) прямо або опосередковано;
- в) прямо або безпосередньо;
- г) непрямо або безпосередньо.

**4. До елементів макросередовища підприємства не належить:**

- а) Національний банк України;
- б) комерційний банк, в якому відкрито поточний рахунок підприємства;
- в) вимоги екологічного законодавства;
- г) купівельна спроможність населення.

**5. Окремі особи, домогосподарства, а також корпоративні підприємства, які використовують товари та/або послуги підприємства-виробника для задоволення своїх потреб є:**

- а) конкурентами;
- б) постачальниками;
- в) споживачами;
- г) посередниками.

**6. Постачальники забезпечують підприємство:**

- а) фінансовими ресурсами;
- б) матеріальними ресурсами;
- в) інформаційними ресурсами;
- г) всі відповіді правильні.

**7. Що не відноситься до особливостей зовнішнього середовища вітчизняних підприємств?**

- а) складність;
- б) висока ефективність;
- в) взаємозв'язок і взаємообумовленість факторів;
- г) невизначеність.

**8. Сканування – це:**

- а) один із методів експертної оцінки діяльності підприємства;
- б) основа стратегії розвитку підприємства;
- в) метод розробки балансу ресурсів;
- г) метод оцінки і прогнозування зовнішнього середовища.

**9. Моніторинг зовнішнього середовища – це:**

- а) аналіз етапів розвитку підприємства;
- б) контроль за виконанням бізнес-плану;
- в) відстеження інформації про стан зовнішнього середовища;
- г) методологія вивчення зовнішнього середовища.

**10. Аналіз зовнішнього середовища є:**

- а) етапом посилення конкурентних переваг підприємства;
- б) політичною складовою стратегії підприємства;
- в) передумовою формування стратегії діяльності підприємства;
- г) всі відповіді правильні.

## **Тема 4. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА**

### *Питання для обговорення на семінарському занятті*

1. Сутність та чинники внутрішнього середовища.
2. Аналіз внутрішнього середовища підприємства.
3. Економічний потенціал підприємства.
4. Конкурентоспроможність підприємства.

### *Теми рефератів, доповідей, есе*

1. Підходи вітчизняних та зарубіжних вчених до структуризації чинників внутрішнього середовища підприємства.
2. Бенчмаркінг як інструмент стратегічного управління.
3. SWOT-аналіз інноваційних можливостей організації.
4. Стратегічний потенціал та стадії життєвого циклу підприємства.
5. Оцінка стратегічного потенціалу підприємства.
6. Аналіз конкурентного середовища підприємства.
7. Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства.
8. Оцінка конкурентоспроможності підприємства.
9. Конкурентні переваги як основа стратегії.

### *Практичні завдання*

**Завдання 1.** Визначити та оцінити сильні й слабкі сторони підприємства (за вибором студента), зазначені у таблиці 4.1, за шкалою інтенсивності (-5 ... 0 – слабкість), (0 ... + 5 – сильна сторона). Визначити та оцінити можливості й



Таблиця 4.2 – Можливості та загрози підприємства

Група чинників	Чинники	Оцінка	
		Можливості	Загрози
Економічні	Економічна ситуація у державі		
	Рівень інфляції		
	Інвестиційний клімат у галузі		
	Монополізм у галузі		
	Ціни на енергоресурси		
Політичні	Нестабільність чинного законодавства		
	Законодавство в сфері освіти		
	Проведення виборів		
	Державне регулювання галузі		
	Податкова політика держави		
Виробничо-технологічні	Впровадження нових технологій		
	Фінансування досліджень		
	Ліцензування, отримання патентів		
	Захист інтелектуальної власності		
Соціальні	Демографічні чинники		
	Імідж підприємства		
	Рівень доходів населення		
	Рівень реклами та PR		
	Зміна переваг споживачів		
Разом			

**Завдання 2.** Здійсніть SWOT-аналіз конкурентних перспектив підприємства (на конкретному прикладі) та заповніть табл. 4.3.

Таблиця 4.3 – Загальний вигляд матриці SWOT-аналізу

S (strength) – Сильні сторони	W (weaknesses) – Слабкі сторони
1.	1.
2.	2.
3.	3.
...	...
O (opportunities) – Можливості	T (threats) – Загрози
1.	1.
2.	2.
3.	3.
...	...

#### *Методичні рекомендації*

Крім оцінки середовища, метод SWOT використовується в стратегічному аналізі та визначенні конкурентних перспектив фірми. В рамках методу підприємство, з одного боку, виявляє і оцінює власні сильні і слабкі сторони, а

з іншого боку, визначає можливості і загрози, що містяться у зовнішньому середовищі.

При виконанні даного завдання зверніть увагу на наступні зовнішні можливості функціонування підприємства: розвиток економіки країни; соціально-політична стабільність; обґрунтованість законодавства; доступність інвестицій та кредитів; обслуговування додаткових груп споживачів; входження в нові ринки (сегменти); розширення виробництва для задоволення потреб споживачів; споріднена диверсифікація; неспоріднена диверсифікація (товари з доповненнями, що закупаються); вертикальна інтеграція; зовнішні мережні структури; можливість руху в бік більш привабливих стратегічних груп; розвинутий фондовий та інші фінансові ринки; розвинуті ринки know-how тощо.

Варто також відстежити можливі зовнішні загрози: високі темпи інфляції; велика ймовірність виникнення нових конкурентів, зокрема іноземних; зростання збуту товарів-замінників; уповільнений темп зростання ринку або його спад; «ворожі дії» з боку держави (обмеження); зростання тиску конкурентів; тенденції до рецесії та скорочення ділового циклу; технологічні прориви в інших країнах, що зменшують конкурентоспроможність вітчизняної продукції; виникнення труднощів під час укладання договорів із постачальниками та споживачами; зміни в потребах і смаках споживачів; негативні демографічні зміни; негативна екологічна ситуація; соціально-політична нестабільність.

До потенційних внутрішніх переваг підприємства можна віднести: використання переваг організаційно-правової форми організації бізнесу, наявні конкурентні переваги (унікальність); найважливіші відмінності в компетенції щодо певної діяльності, інноваційність; сильна позиція у специфічних ринкових сегментах, добре знаний лідер; жорсткий конкурент на ринку (використання агресивної ініціативи); стратегія наступу чи інша особлива стратегія, обґрунтований «стратегічний набір»; сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів чи їхній лояльності; вища за середню обізнаність про стан ринку; знання про склад та найважливіші стратегічні групи, можливості захисту від конкурентів; концентрація на швидко зростаючих сегментах ринку; диференціація виробів; обґрунтована диверсифікація; увага до зниження витрат; вища за середню рентабельність і прибутковість; достатні фінансові ресурси; вищі за середні маркетингові навички; вищі за середні технологічні та інноваційні навички (компетентності); творчий, підприємницький менеджмент тощо.

Потенційними внутрішніми недоліками можуть бути: відсутність знань переваг організаційно-правових форм організації бізнесу; відсутність реальних конкурентних переваг; постійні атаки з боку ключових конкурентів (конкурентна позиція погіршується); втрата конкурентної позиції; нижчі за середні темпи зростання; брак деяких ключових навичок для ефективної конкуренції; брак фінансових ресурсів, недостатня прибутковість; втрата репутації у споживачів; слабка система розподілу; виробництво з високими витратами, старіння потужностей; розміри виробництва надто малі, щоб

впливати на ринкову ситуацію, або занадто великі, тому починається «хвороба великих компаній»; відсутність реальних особливих навичок у галузі менеджменту, брак талантів; відсутність міцної позиції, щоб боротися із загрозами, тощо.

**Завдання 3.** На основі проведеного SWOT-аналізу (завдання 2) обґрунтувати рекомендації щодо розробки стратегії та підвищення конкурентоспроможності підприємства (на конкретному прикладі).

*Методичні рекомендації*

Матриця SWOT-аналізу – це своєрідна форма, що не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок.

Отримані під час проведення SWOT-аналізу результати можуть бути інформаційною базою для розробки стратегії підприємства. У такому контексті їх доцільно представити у вигляді, поданому на рис. 4.1.

		Зовнішнє середовище	
		Можливості (шанси) 1. 2. Рішення: використовувати?	Загрози 1. 2. Рішення: пом'якшити?
Внутрішнє середовище	Сильні сторони 1. 2. Рішення: підтримувати? розвивати?	Поле СіМ Рішення: використовувати? яким чином? (перелік заходів)	Поле СіЗ Рішення: «тримати удар»? чи є «сили»? (перелік заходів)
	Слабкі сторони 1. 2. Рішення: ліквідувати? що саме? в якому порядку?	Поле СлМ Рішення: аналізувати «доступність» можливостей, що їх надає середовище (перелік заходів)	Поле СлЗ Рішення: ліквідувати (недоліки або об'єкт) у цілому з визначенням термінів (перелік заходів)

Рисунок 4.1 – Розширена матриця SWOT-аналізу

Зверніть увагу, що фактори, які формують окремі складові SWOT-аналізу, можуть мати різні часові характеристики впливу. У зв'язку з цим доцільно виконувати певний їх поділ на коротко- та довгострокові дії (табл.4.4).

На перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні комбінації, що їх треба враховувати надалі в ході розробки стратегій певного типу:

- поле СіМ – потребує стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства в напрямі реалізації шансів зовнішнього середовища;
- поле СіЗ – передбачення стратегій використання сильних сторін підприємства з метою пом'якшення (усунення) загроз;

- поле СлМ – розробка стратегій подолання слабкостей підприємства за рахунок можливостей, що їх надає зовнішнє середовище;

- поле СлЗ – розробка стратегій як подолання загроз, так і усунення слабкості підприємства.

Таблиця 4.4 – Форма для проведення SWOT-аналізу

Фактори	Оцінка середовища				Оцінка підприємства			
	Можливості		Загрози		Сильні сторони		Слабкі сторони	
	короткострокові	довгострокові	короткострокові	довгострокові	короткострокові	довгострокові	короткострокові	довгострокові
I. Залежні від діяльності підприємства 1.1 1.2. ...								
I. Незалежні від діяльності підприємства 1.1 1.2. ...								

**Завдання 4.** Сформууйте ключові фактори успіху (КФІ) для структурних підрозділів підприємства (за вибором студента) за таблицею 4.5.

Таблиця 4.5 – Стратегічні цілі та ключові фактори успіху структурних підрозділів підприємства

Підрозділ	Стратегічні цілі	Ключові фактори успіху
Відділ маркетингу		
Бухгалтерія		
Фінансова служба		
Відділ продаж		
Служба персоналу		

**Завдання 5.** Для умовних підприємств 1-8 визначено експертні оцінки конкурентоспроможності за показниками, наведеними в рядках таблиці 4.5. Розрахувати інтегральні коефіцієнти конкурентоспроможності. Проранжувати підприємства 1-8 за рівнем конкурентоспроможності. Яке з підприємств є найкращим?

Таблиця 4.6 – Рівень конкурентоспроможності підприємств

Показники	Експертна оцінка								Ранг	Інтегральний коефіцієнт							
	1	2	3	4	5	6	7	8		1	2	3	4	5	6	7	8
Становище на ринку	3,8	4,8	4,5	4,3	4,9	3,7	3,9	4,1	0,14								
Товар	3,9	4,3	3,4	3,8	4,4	4,2	3,7	3,5	0,36								
Виробничий потенціал	3,7	3,7	3,8	3,4	3,6	3,2	3,6	4,1	0,25								
Методи руху товару	4,2	3,9	3,7	4,4	3,6	3,1	3,8	2,9	0,15								
Можливості збуту	2,8	4,2	3,5	3,2	4,5	4,1	3,4	4,3	0,1								
Загальний бал																	
Місце підприємства																	

### ***Завдання для самостійної роботи***

#### ***Питання для самоконтролю знань***

1. Що таке внутрішнє середовище підприємства?
2. Які ви знаєте чинники внутрішнього середовища? Охарактеризуйте їх. Розкрийте взаємозв'язок елементів внутрішнього середовища підприємства.
3. Якою є мета аналізу внутрішнього середовища? Охарактеризуйте підходи до аналізу внутрішнього середовища підприємства.
4. Розкрийте схему стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства.
5. Назвіть основні техніко-економічні показники.
6. Як здійснюється аналіз і оцінка стратегічного рівня підприємства, аналіз виробничого потенціалу, аналіз конкурентної позиції підприємства?
7. Розкрийте сильні та слабкі сторони підприємства, його можливості та загрози.
8. Як ви розумієте економічний потенціал підприємства? Які підходи до визначення потенціалу вам відомі?
9. Якими показниками оцінюється потенціал підприємства? У чому полягає сутність ресурсного, структурного, цільового підходів до практичної оцінки потенціалу підприємства?
10. Які зовнішні та внутрішні чинники впливають на процес формування та розвитку потенціалу підприємства? Охарактеризуйте їх.
11. Якою є структура економічного потенціалу? Проаналізуйте структуру економічного потенціалу підприємства за рівнями управління.



12. Що таке стратегічний потенціал підприємства? У чому полягають відмінності понять «потенціал» та «стратегічний потенціал» підприємства? Порівняйте властивості економічного та стратегічного потенціалу підприємства.

13. Проаналізуйте принципи оцінки стратегічного потенціалу підприємства.

14. За якими критеріями класифікуються види стратегічного потенціалу підприємства?

15. З яких етапів складається процес управління стратегічним потенціалом підприємства?

16. Як ви розумієте конкурентоспроможність потенціалу підприємства?

17. Проаналізуйте переваги та недоліки методів оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

18. Наведіть інструментарій матричного методу для оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

19. Наведіть інструментарій індикаторного методу для оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

20. Дайте критичну оцінку відомих підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства.

21. Назвіть переваги та недоліки відомих методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

22. За якими критеріями здійснюється оцінка привабливості галузі згідно з переліком Харрісона?

23. За якими критеріями здійснюється оцінка привабливості галузі згідно з переліком Дж. Томпсона?

24. Що таке конкурентна перевага? Як у різних наукових підходах визначається сутність поняття «конкурентні переваги»?

25. Назвіть основні етапи визначення конкурентних переваг підприємства.

26. Проаналізуйте види конкурентних переваг за різними критеріями.

27. Наведіть приклади зовнішніх і внутрішніх переваг.

28. Назвіть індикатори (показники) конкурентної переваги та конкурентної слабкості.

29. Яким чином розраховується показник «абсолютної конкурентної сили» підприємства?

30. Що таке «конкурентна позиція» підприємства?

31. Що таке «ключові фактори успіху» підприємства та за якими елементами вони класифікуються?

32. Проаналізуйте ключові фактори успіху (КФУ) підприємства.

### ***Визначте терміни і поняття***

Внутрішнє середовище підприємства; чинники внутрішнього середовища; структура підприємства; технологія; персонал; основні техніко-економічні показники; розмір і частка ринку; забезпеченість ресурсами; фінансове забезпечення; метод SWOT-аналізу; економічний потенціал підприємства;

виробничий потенціал; фінансовий потенціал; організаційний потенціал; управлінський потенціал; інформаційний потенціал; інноваційний потенціал; ринковий потенціал; стратегічний потенціал; ресурсний підхід, структурний підхід, цільовий (проблемно-орієнтований) підхід; цільова оцінка потенціалу; конкурентоспроможність підприємства; конкурентна перевага; конкурентні переваги низького порядку; конкурентні переваги високого порядку; технологічні конкурентні переваги; виробничі конкурентні переваги; збутові конкурентні переваги; маркетингові конкурентні переваги; професійні конкурентні переваги; організаційні конкурентні переваги; зовнішні конкурентні переваги; внутрішні конкурентні переваги; стратегічні конкурентні переваги; тактичні конкурентні переваги; лідерство за витратами; диференціація товарів; індикатори (показники) конкурентної переваги; індикатори конкурентної слабкості; ключові фактори успіху; конкурентна позиція підприємства (конкурентний статус).

***Визначте і обґрунтуйте, які із тверджень є правильними, а які – неправильними***

1. Аналіз внутрішнього середовища спрямований на визначення тільки слабких сторін підприємства, що дозволяє йому сконцентрувати внутрішні можливості та наявний ресурсний потенціал для досягнення стратегічних перспектив.

2. До чинників внутрішнього середовища підприємства належать структура підприємства, персонал, технології.

3. Ресурсний підхід зорієнтований на визначення раціональної структури виробничого потенціалу підприємства.

4. Структурний підхід характеризує величину виробничого потенціалу як суму фізичних і вартісних оцінок його окремих складових.

5. Стратегічний потенціал – всі ресурси, що можуть забезпечити конкурентоспроможність підприємства у короткостроковому періоді.

6. Цільова оцінка потенціалу є кількісною оцінкою, що дає змогу оцінити можливості досягнення певних результатів.

7. До основних техніко-економічних показників підприємства відносяться: обсяги реалізації продукції, витрати, рентабельність, розмір і частка ринку.

8. До сильних сторін підприємства відносяться: уміння уникати тиску з боку конкурентів; наявність унікальної технології; повільне оновлення асортименту продукції;

9. Внутрішнє середовище в стратегічному управлінні ідентифікують з економічним потенціалом.

10. Зовнішні конкурентні переваги ґрунтуються на специфічних властивостях товару, які створюють цінність для покупців завдяки скороченню витрат і підвищенню ефективності

### Практичне завдання

**Завдання 1.** Провести стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства методом SWOT. Систематизувати наведені характеристики підприємства (табл.4.7) та виділити їх в групи сильних та слабких сторін підприємства, його можливостей та загроз. Розташувати їх в матриці SWOT та зробити SWOT-аналіз. Запропонувати стратегічні напрямки розвитку підприємства.

Таблиця 4.7 – Характеристики підприємства

№	Характеристики підприємства	№	Характеристики підприємства
1	Звуження напрямку діяльності підприємства	12	Зростання рівня безробіття населення області
2	Вихід на нові ринки	13	Існує потенціал для розвитку галузі
3	Відсутність маркетингового відділу, а рівень збуту нижче середнього	14	Передумови до спорідненої диверсифікації або інтеграції
4	Недостатньо кваліфіковані топ-менеджери	15	Кваліфікація персоналу на достатньому рівні
5	Вразливість до конкурентного тиску	16	Низька купівельна спроможність населення
6	Збитковість виробництва: ціни реалізації нижче собівартості продукції	17	Створення конкурентами стратегічних несподіванок та ризиків
7	Застаріле обладнання	18	Зміна потреб і смаку покупців
8	Нестійка конкурентна позиція	19	Розширення напрямків діяльності
9	Немає чітких стратегічних напрямів	20	Достатність фінансових ресурсів
10	Залучення кваліфікованих фахівців	21	Збільшення розмаїтості у взаємозалежних продуктах
11	Прискорення росту ринку	22	Видатна компетентність

Матриця заповнюється за прикладом:

	Можливості (обираються з запропонованих характеристик)	Загрози (обираються з запропонованих характеристик)
Сильні сторони (обираються з запропонованих характеристик)	Використовуючи фінансові ресурси підприємства, впровадити виробництво нового продукту, що дозволить вийти на нові ринки збуту ...	Створення оперативних груп для реагування на дії конкурентів ...
Слабкі сторони (обираються з запропонованих характеристик)	За рахунок виходу на нові ринки зміцнити конкурентну позицію та зменшити конкурентний тиск ...	За результатами аналізу пропонуємо до використання стратегію спорідненої диверсифікації, яка передбачає ... та дозволить підприємству ...

Рисунок 4.2 – Матриця SWOT

### *Тести*

**1. Мета аналізу внутрішнього середовища підприємства:**

- а) визначення загальних і ключових компетенцій підприємства для їх подальшого розвитку і використання;
- б) виявлення слабких сторін підприємства;
- в) врахування результатів дослідження при перегляді стратегії діяльності;
- г) всі відповіді правильні.

**2. При аналізі внутрішнього середовища підприємства найбільш поширеним є метод:**

- а) екстраполяції;
- б) синтезу;
- в) SWOT-аналізу;
- г) картографічний.

**3. Стратегічний потенціал може бути використаний при:**

- а) аналізі ситуації в агропромисловому комплексі;
- б) визначенні морально-психологічного клімату в колективі;
- в) проведенні соціальної політики;
- г) аналізі діяльності підприємства.

**4. Для визначення розміру виробничого потенціалу підприємства використовують наступні підходи:**

- а) ресурсний, структурний і цільовий;
- б) індивідуальний, комплексний і проміжний;
- в) загальнодержавний, регіональний і місцевий;
- г) коротко-, середньо- і довгостроковий.

**5. Властивостями стратегічного потенціалу підприємства є:**

- а) слабка мотивованість, гнучкість;
- б) взаємозамінюваність ресурсів, доповнюваність, комплексність;
- в) унікальність, адаптивність, мобільність;
- г) всі відповіді правильні.

**6. Конкурентоспроможність підприємства:**

- а) поняття абсолютне;
- б) поняття відносне;
- в) не визначається конкурентоспроможністю товару;
- г) не залежить від потенціалу підприємства, ефективності його використання.

**7. Конкуренвні переваги підприємства формують:**

- а) збільшення обсягів виробництва;
- б) здатність вести успішну конкурентну боротьбу;
- в) нарощування прибутку;

г) експортоорієнтоване виробництво.

**8. За відношенням до підприємства конкурентні переваги поділяються на:**

- а) технологічні, виробничі, збутові;
- б) зовнішні і внутрішні;
- в) низького порядку і високого порядку;
- г) всі відповіді правильні.

**9. Активи та компетенції підприємства, що забезпечують успіх у конкурентній боротьбі:**

- а) ключові фактори успіху;
- б) інновації;
- в) внутрішнє середовище;
- г) стратегія підприємства.

**10. До стратегічних конкурентних переваг підприємства відносяться:**

- а) ефективна система мотивації персоналу;
- б) якісне сервісне обслуговування;
- в) використання нових технологій;
- г) всі відповіді правильні.

## **Тема 5. СИСТЕМА СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА**

### *Питання для обговорення на семінарському занятті*

1. Сутність стратегії та стратегічного набору підприємства.
2. Формування ефективного стратегічного набору.
3. Система стратегій:
  - 3.1. Корпоративні стратегії.
  - 3.2. Ділові стратегії.
  - 3.3. Функціональні стратегії.
  - 3.4. Операційні стратегії.

### *Теми рефератів, доповідей, есе*

1. Обґрунтування загальної стратегії розвитку підприємства.
2. Вимоги до формування оптимального стратегічного набору підприємства.
3. Процес розробки і реалізації стратегії інтеграції.
4. Переваги і недоліки стратегії інтеграції.
5. Процес розробки і реалізації стратегії диверсифікації виробництва.
6. Переваги і недоліки стратегії диверсифікації.
7. Особливості конкурентних стратегій у різних галузях ринку.
8. Процес розробки і реалізації інвестиційної стратегії.

9. Особливості інноваційної стратегії підприємства.
10. Комплекс маркетингу як основа стратегії продукту.
11. Порядок розробки і реалізації маркетингової стратегії розвитку підприємства.
12. Формування та реалізація виробничої стратегії розвитку підприємства.
13. Формування та реалізація товарної стратегії підприємства.
14. Формування та реалізація збутової стратегії підприємства.
15. Формування та реалізація фінансової стратегії підприємства.
16. Формування та реалізація кадрової стратегії розвитку підприємства.
17. Зміст та особливості марочної стратегії.
18. Використання підприємством цінкових стратегій.
19. Комунікаційна стратегія підприємства, її елементи.
20. Стратегії розвитку малого бізнесу.
21. Стратегії виживання організації в умовах кризи.

### ***Прокоментуйте твердження***

1. Найкраща стратегія – завжди бути найсильнішим; спочатку в загальному, потім – у визначальних пунктах... Немає закону вищого і більш простого, ніж необхідність концентрувати свої сили... (Карл фон Клаузевіц).
2. Суть стратегії полягає у вмінні вибрати те, від чого потрібно відмовитися (Майкл Портер).
3. Стратегія є відчуттям напрямку, в якому відбувається імпровізація (Пітер Друкер).
4. Стратегія не має жодної цінності, якщо не враховує здатності організації до її впровадження (Лоренс Гребіняк).

### ***Завдання для самостійної роботи***

#### ***Питання для самоконтролю знань***

1. Порівняйте філософську і організаційно-управлінську концепції економічного змісту «стратегії підприємства».
2. Визначте основні завдання стратегії.
3. Назвіть особливості стратегії підприємства.
4. Чому потрібно розробляти систему стратегій у вигляді «стратегічного набору»? Визначте сутність «стратегічного набору» підприємства та його призначення.
5. Які основні вимоги до стратегічного набору?
6. Що слід розуміти під стратегічною прогалиною?
7. Які заходи щодо заповнення, компенсації, ліквідації стратегічної прогалини можуть бути використані?
8. Що таке процес побудови стратегічного набору? Якою є послідовність формування стратегічного набору?
9. Що ви розумієте під декомпозицією стратегії підприємства?
10. Назвіть основні підходи декомпозиції стратегії підприємства як певного «стратегічного набору».
11. Проаналізуйте методологічні вимоги до декомпонування.

12. Що розуміють під економічною стратегією підприємства?
13. Які є види стратегій? За якими ознаками класифікують стратегії? У чому полягають відмінності класифікацій стратегій за Г. Азоевим і О.Градовим? Як розподіляється відповідальність при їх розробці?
14. Які стратегії утворюють піраміду стратегій? Охарактеризуйте їх. На якому рівні ієрархії стратегій знаходиться стратегія конкуренції?
15. Розкрийте сутність корпоративної стратегії. Якими є принципи корпоративної стратегії?
16. Проаналізуйте компоненти корпоративної стратегії та їх роль у її визначенні.
17. Назвіть і охарактеризуйте базові корпоративні стратегії. Розкрийте взаємозв'язок стратегії та життєвого циклу підприємства.
18. Що таке стратегія зростання? Які є альтернативні різновиди стратегії зростання?
19. Охарактеризуйте види стратегії диверсифікації.
20. Що ви розумієте під стратегією стабілізації?
21. Поясніть сутність та різновиди стратегії скорочення.
22. Чи існують відмінності між термінами «конкурентна стратегія» і «ділова стратегія»? У чому полягає сутність ділової стратегії?
23. Які ви знаєте базові конкурентні стратегії?
24. У чому суть стратегії диференціації? Назвіть вітчизняні підприємства, які успішно або невдало реалізували стратегію диференціації. Якими є конкурентні переваги підприємств, що реалізують стратегії диференціації?
25. Розкрийте сутність стратегії фокусування. Які ризики необхідно передбачити під час реалізації стратегії фокусування?
26. Поясніть передумови, переваги і загрози стратегії лідерства по витратах.
27. Дайте характеристику основних видів конкурентних стратегій за М.Портером, А.Юдановим, Ф.Котлером.
28. Розкрийте сутність функціональної стратегії. Сформулюйте чинники, що впливають на формування функціональних стратегій.
29. Проаналізуйте основні функціональні стратегії підприємства і поясніть механізм їх координації.
30. Розкрийте сутність операційних стратегій та необхідність їх розробки. Назвіть і проаналізуйте основні операційні стратегії підприємства.
31. Наведіть приклади вдалих операційних стратегій, що реалізувалися вітчизняними і зарубіжними підприємствами.
32. Що є об'єктом операційних стратегій?

### ***Визначте терміни і поняття***

Стратегія підприємства; філософська концепція; організаційно-управлінська концепція; реальна стратегія; запланована стратегія; адаптована стратегія; стратегічний набір; стратегічна прогалина; декомпозиція стратегії підприємства; економічна стратегія підприємства; корпоративна стратегія; базові корпоративні стратегії; стратегія зростання; стратегія інтенсивного

зростання; стратегія інтеграційного зростання; горизонтальна інтеграція; вертикальна інтеграція; стратегія диверсифікаційного зростання; диверсифікація; непов'язана стратегія диверсифікації; пов'язана стратегія диверсифікації; комбінована стратегія диверсифікації; суміжна стратегія диверсифікації; географічна стратегія диверсифікації; стратегія стабілізації; стратегія скорочення; стратегія «збір урожаю»; стратегія «скорочення витрат»; стратегія «скорочення підприємства»; стратегія «ліквідація підприємства»; ділова (конкурентна) стратегія; базові конкурентні стратегії; стратегія «лідерство по витратах»; стратегія диференціації; стратегія «фокусування на сегменті»; віолентна стратегія; патієнтна стратегія; комутантна стратегія; експлерентна стратегія; функціональна стратегія; маркетингова стратегія; виробнича стратегія; стратегія наукових досліджень і проектно-конструкторських розробок (НДПКР); інноваційна стратегія; традиційна інноваційна стратегія; опортуністична інноваційна стратегія; імітаційна інноваційна стратегія; оборонна інноваційна стратегія; наступальна інноваційна стратегія; фінансова стратегія; стратегія управління персоналом; екологічна стратегія; організаційна стратегія; соціальна стратегія; комплексні стратегії; операційна стратегія; стратегія інвестування (розвитку виробничих потужностей); стратегія підвищення якості; стратегія ресурсозбереження; стратегія виробничих процесів.

***Визначте і обґрунтуйте, які із тверджень є правильними, а які – неправильними***

1. Філософська концепція пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності на підприємстві.
2. Процес розробки та реалізації стратегії обов'язково завершується якою-небудь негайною дією.
3. Декомпонування стратегії підприємства – розподіл цілей підприємства і стратегічних функцій по їх досягненню на складові цих цілей і функцій.
4. Стратегічні набори підприємств можуть як відрізнитись, так і бути однаковими.
5. Корпоративна стратегія не може забезпечити стійке економічне зростання і розвиток підприємства.
6. Стратегія зростання характерна для підприємств, функціонуючих у галузях, що динамічно розвиваються.
7. Стратегія інтеграційного зростання припускає проникнення підприємства в інші галузі виробництва.
8. Стратегія «збір урожаю» передбачає відмову від довгострокових цілей і отримання доходів у короткостроковій перспективі.
9. Функціональні стратегії належать до управління перспективною діяльністю підрозділів підприємств.
10. Операційні стратегії підприємства розробляють на відносно тривалий проміжок часу.



## *Тести*

**1. З організаційно-управлінської точки зору стратегія розглядається як:**

- а) шаблон логічної, послідовної поведінки;
- б) найважливіший елемент самовизначення підприємства;
- в) позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому;
- г) генеральна програма дій, спрямована на досягнення визначених орієнтирів діяльності підприємства;
- д) всі відповіді правильні.

**2. Реальна стратегія включає:**

- а) заплановані дії керівництва;
- б) адаптивну реакцію керівництва на зміни ситуації;
- в) продумані цілеспрямовані дії підприємства;
- г) всі відповіді правильні.

**3. Система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу – це:**

- а) стратегічний комплект;
- б) стратегічний набір;
- в) стратегічна альтернатива;
- г) правильна відповідь не названа.

**4. Вимогами до стратегічного набору є:**

- а) орієнтація на досягнення реальних взаємопов'язаних цілей, ієрархічний характер стратегій, гнучкість і динамічність;
- б) орієнтація на досягнення перспективних взаємопов'язаних цілей, ієрархічний характер стратегій, гнучкість і динамічність;
- в) орієнтація на досягнення реальних взаємопов'язаних цілей, ієрархічний характер стратегій, гнучкість і незмінність;
- г) орієнтація на досягнення реальних взаємопов'язаних цілей, загальний характер стратегій, гнучкість і динамічність;

**5. Стратегічна прогалина виникає внаслідок:**

- а) появи тенденцій зростання підприємства;
- б) розширення цілей підприємства;
- в) обмеження можливостей підприємства;
- г) розриву між цілями та можливостями підприємства.

**6. Генеральний директор підприємства відповідальний за розробку:**

- а) корпоративної стратегії;
- б) ділової стратегії;
- в) функціональної стратегії;
- г) операційної стратегії.

**7. Корпоративна стратегія підприємства є:**

- а) нормативним документом;
- б) концептуальною основою розвитку;
- в) установчим документом;
- г) підґрунтям акредитації.

**8. При формуванні корпоративної стратегії приймаються рішення про:**

- а) злиття, придбання або вихід з бізнесу;
- б) призначення нового керівництва;
- в) набір кваліфікованих працівників;
- г) розмір дивідендів.

**9. Стратегія диверсифікації діяльності підприємства полягає в:**

- а) відмові від довгострокових цілей і отриманні доходів у короткостроковій перспективі;
- б) безперервному збільшенні обсягу виробництва основної діяльності;
- в) урізноманітненні бізнесу підприємства шляхом його виходу на нові сектори;
- г) всі відповіді правильні.

**10. Роль функціональної стратегії полягає в:**

- а) забезпеченні конкурентоспроможності підприємства;
- б) зміцненні позицій підприємства на ринку;
- в) підтриманні корпоративної, ділової стратегії, підпорядкуванні функціональних систем підприємства досягненню загальних цілей;
- г) правильна відповідь не названа.

## **Тема 6. МАТРИЧНІ МЕТОДИ У ФОРМУВАННІ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

### *Питання для обговорення на семінарському занятті*

1. Поняття про матричні методи в проведенні портфельного аналізу та його етапи.
2. Матриця Бостонської консалтингової групи.
3. Матриця «Мак-Кінсі».
4. Матриця фірми Arthur D. Little (ADL/LC).

### *Теми рефератів, доповідей, есе*

1. Матричні методи розробки стратегій: переваги та недоліки їх використання на практиці.
2. Оцінка привабливості стратегічних зон господарювання організації.
3. Модель Хофера-Шендела.

4. Модель портфельного аналізу методом «Shell» – DPM.
5. Портфельна матриця Р.Купера.

### *Практичні завдання*

**Завдання 1.** Підприємство спеціалізується на випуску деяких видів продукції, умовно позначених 1, 2, 3 і т.д. Обсяг реалізації продукції в грошових одиницях за два роки і частка ринку підприємства та сильнішого конкурента по кожному виду продукції представлені в таблиці 6.1. Використовуючи матрицю БКГ (Бостонської консалтингової групи, США), сформууйте продуктово-маркетингову стратегію підприємства.

Таблиця 6.1 – Характеристика портфеля пропозицій підприємства

Види продукції	Обсяг реалізації за роками, тис. гр. од.		Частка ринку, $N_1$ рік, %	
	$N_0$	$N_1$	підприємства	конкурента
СЗГ №1	2900	2500	34	17
СЗГ №2	590	649	33	21
СЗГ №3	90	130	5	7
СЗГ №4	1850	2405	11	9
СЗГ №5	280	448	15	10
СЗГ №6	60	100	1	7
СЗГ №7	580	348	40	18
СЗГ №8	980	686	16	16
СЗГ №9	900	400	2	4

### *Методичні рекомендації*

Для побудови двомірної матриці БКГ необхідно розрахувати темпи зростання ринку (обсяг продажів) підприємства і відносну частку ринку.

а) Темпи зростання ринку можуть бути визначені по кожному продукту через індекс темпу їх зростання за аналізований період.

Індекс темпу зростання по кожному виду продукції визначається як відношення обсягу реалізації продукції за  $N_1$  рік до обсягу її реалізації за  $N_0$  рік і виражається у відсотках або коефіцієнтах зростання.

б) Відносна частка ринку визначається відношенням частки підприємства на ринку до частки провідної фірми-конкурента.

в) Частку ринку ( $y$  %) кожного виду продукції в загальному обсязі реалізації підприємства поточного року розраховують як відношення обсягу реалізації за останній рік по кожній СЗГ до загального обсягу по всіх СЗГ за той же рік.

Всі розраховані показники занесіть до таблиці 6.2.

г) За даними таблиці 6.2 будується матриця БКГ. В якості масштабу оцінки окремих видів продукції (середні значення в матриці) застосовуються:

- середній індекс темпів росту ринку, що дорівнює одиниці, тобто обсяг продажів постійний;

- відносна частка ринку – середня величина (в діапазоні від мінімального до максимального значення) відносної частки на ринку;

- діаметр кола для зображення продукту вибирається пропорційно частці обсягу продукції в загальному обсязі реалізації підприємства.

Таблиця 6.2 – Форма таблиці вихідних даних для побудови матриці БКГ

№ продукції	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Показник									
Темпи зростання ринку									
Відносна частка ринку									
Частка продукції в загальному обсязі реалізації підприємства, %									

д) На основі аналізу матриці БКГ сформууйте продуктову стратегію підприємства. Вона формується за окремими видами продукції і може містити наступні стратегічні рішення:

- прибрати з продуктового портфеля підприємства;
- збільшити обсяг реалізації, змінюючи структуру продуктового портфеля;
- змінити відносну частку на ринку;
- збільшити інвестування;
- ввести жорсткий контроль над інвестиціями і перерозподілити кошти між окремими видами продукції і т.п.

При формуванні продуктової стратегії можна користуватися таким набором рішень і принципів формування продуктового портфеля:

- «зірки» оберігати і зміцнювати;
- по можливості позбуватися «собак», якщо немає вагомих причин для того, щоб їх зберігати;
- для «дійних корів» необхідні жорсткий контроль капіталовкладень і передача надлишку грошової виручки під контроль менеджерів вищого рівня;
- «важкі діти» підлягають спеціальному вивченню, щоб встановити, чи не зможуть вони при відомих капіталовкладеннях перетворитися в «зірки»;
- комбінація продуктів «важкі діти», «зірки» і «дійні корови» призводить до найкращих результатів функціонування – помірної рентабельності, гарної ліквідності і довгостроковому зростанню збуту і прибутку;
- комбінація «важкі діти» і «зірки» веде до нестійкої рентабельності і поганої ліквідності;
- комбінація «дійні корови» і «собаки» веде до падіння продажів і рентабельності.

**Завдання 2.** У корпорації виділені шість стратегічних господарських зон (СГЗ) або видів бізнесу. Характеристика кожної СГЗ відображена в табл. 6.3 за допомогою п'ятих параметрів в порядку їх значимості, а експертна оцінка факторів привабливості сегментів ринку, на яких вони діють, – в табл. 6.4.

Здійсніть аналіз портфеля бізнесів корпорації, побудувавши матрицю General Electric/McKinsey. Зробіть вибір перспективних СГЗ і запропонуйте стратегії розвитку для кожної СГЗ корпорації.

Таблиця 6.3 – Економічна характеристика СГЗ корпорації

Показники \ СГЗ	1	2	3	4	5	6
Зростання ринку, %	12	20	2	15	7	5
Відносна частка на ринку	2	0,2	1,8	3,0	2,2	0,7
Обсяг реалізації, тис. гр. од.	20	8	50	30	45	5
Покриття витрат, тис. гр. од.	10	4	20	3	15	1
Ефективність каналів збуту в балах	5	2	5	2	5	1

Таблиця 6.4 – Експертна оцінка привабливості сегментів ринку

Фактор привабливості	Номер СГЗ					
	1	2	3	4	5	6
	Оцінка експертів для СГЗ (бал)					
Ємність ринку	4	2	1	5	4	3
Темп зростання ринку	5	3	1	4	3	5
Галузевий рівень рентабельності	2	4	5	4	3	1
Рівень конкуренції	1	5	3	4	5	2
Бар'єри на вході в ринок	4	4	4	4	4	4

#### *Методичні рекомендації*

Оцінка позиції кожної СГЗ проводиться в координатах: привабливість ринку і конкурентоспроможність СГЗ. Як кордони між високими, середніми і низькими значеннями обирають третину відповідного узагальненого показника. У клітинах матриці обсяги реалізації по кожній СГЗ показують у вигляді кіл різної величини, а покриття витрат – сегментом в цих колах.

Щоб отримати кількісну оцінку на осях матриці Мак-Кінсі, кожному показнику СГЗ  $P_j$  потрібно присвоїти вагу, відповідно його важливості для керівництва корпорації і тієї ролі, яку відіграє цей показник у виборі стратегії фірми. Сума всіх ваг повинна дорівнювати 1,0. Це ж стосується факторів привабливості ринку. Зважені оцінки привабливості ринку та стратегічного положення розраховуються шляхом множення оцінки кожного показника на його питому вагу.

Стратегічні рекомендації підприємству на основі аналізу матриці Мак-Кінсі по окремих СГЗ можуть включати: зміну обсягів інвестицій або зростання виробництва; зниження рівня постійних витрат; зниження рівня змінних витрат і т. п.

#### ***Завдання для самостійної роботи***

#### ***Питання для самоконтролю знань***

1. Як ви розумієте матричні методи економічного аналізу?
2. Що є об'єктом матричного аналізу?

3. Що таке бізнес-портфель підприємства?
4. Дайте визначення портфельного аналізу. Яке призначення портфельного аналізу? Що є основою портфельного аналізу?
5. Для вирішення яких проблем використовують портфельний аналіз? Визначте недоліки портфельного аналізу.
6. Яку роль відіграють методи портфельного аналізу. Дайте їх характеристику.
7. Розкрийте послідовність проведення аналізу портфеля бізнесів.
8. Що таке матриця? Які фактори створюють основу матриць?
9. Які існують основні етапи матричного аналізу?
10. Які матричні моделі відповідають кожному рівню стратегічного планування на підприємстві?
11. Наведіть класифікацію матричних моделей.
12. Які існують переваги та недоліки матричних моделей?
13. Визначте сутність стратегічної зони господарювання (СЗГ). Які існують параметри СЗГ?
14. Назвіть фактори, які визначають стратегічну зону господарювання.
15. Який порядок виділення стратегічних зон господарювання передбачений у стратегічному управлінні? Охарактеризуйте його.
16. За якими чинниками визначаються перспективні стратегічні зони господарювання?
17. Розкрийте сутність понять «зона стратегічних ресурсів», «групи стратегічного впливу».
18. Дайте характеристику стратегічної одиниці бізнесу (СОБ).
19. Дайте характеристику матриці Бостонської консалтингової групи (BCG). Сформулюйте недоліки і переваги моделі BCG. Коли варто її використовувати, а коли ні?
20. Охарактеризуйте типи стратегічних господарських підрозділів в матриці BCG та рекомендовані стратегії.
21. Поясніть правила побудови матриці BCG.
22. Що являє собою модель GE/McKinsey? Яке її головне призначення?
23. Охарактеризуйте матрицю GE/McKinsey. Як будується матриця GE/McKinsey?
24. Проаналізуйте типи стратегічних позицій моделі GE/McKinsey.
25. Які переваги і недоліки матриці GE/McKinsey?
26. У чому принципові розходження між портфельними моделями BCG і McKinsey? У чому переваги моделі McKinsey порівняно з BCG?
27. Що являє собою матриця фірми Arthur D. Little (ADL/LC)? Визначте основні особливості матриці ADL.
28. Сформулюйте порядок (етапи) використання матриці ADL.
29. Які стратегії рекомендує ADL для різних співвідношень конкурентної позиції бізнесу й стадії життєвого циклу, на якій він перебуває?
30. Охарактеризуйте зміст моделі Shell-DPM і рекомендовані нею стратегії.

### **Визначте терміни і поняття**

Матричні методи економічного аналізу; об'єкт матричного аналізу; портфель підприємства; портфельний аналіз; методи портфельного аналізу; матриця; стратегічна зона господарювання (СЗГ); стратегічна одиниця бізнесу (СОБ); матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ); крива досвіду; модель життєвого циклу товару; «зірки»; «дійні корови» («грошові мішки»); «собаки» («кульгаві качки», «мертвий вантаж»); «важкі діти» («дикі кішки», «темні конячки», «знаки питання»); матриця «Мак-Кінсі»; стратегічний господарський підрозділ; матриця фірми Arthur D. Little (ADL/LC); концепція життєвого циклу галузі.

### **Практичні завдання**

**Завдання 1.** Сформууйте перелік взаємопов'язаних стратегій, що будуть складати стратегічний набір для ПАТ КБ «Приватбанк».

**Задача 2.** На наведених рисунках відтворені ринкові позиції компанії «Х» та компанії «У». Виходячи з існуючої ситуації:

- порівняйте стратегічні позиції конкуруючих підрозділів А, В, С, D;
- порівняйте загальні ринкові позиції компаній «Х» і «У»;
- сформулюйте маркетингові стратегії для кожної СОБ залежно від його конкурентної позиції.

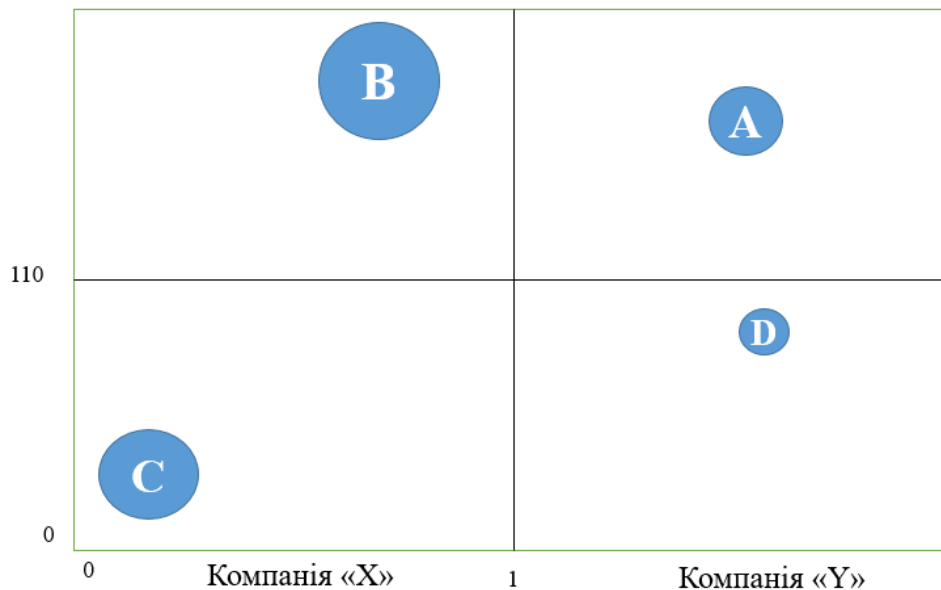


Рисунок 6.1 – Матриця БКГ

**Задача 3.** До складу портфеля бізнесу фірми входять СОБ А, В, С, D, Е. За наведеними в таблиці 6.5 даними:

- побудуйте матрицю БКГ;
- охарактеризуйте ринкові позиції стратегічних бізнес-одиниць А, В, С, D, Е та фірми в цілому;
- сформулюйте маркетингові стратегії для кожної СОБ.

Таблиця 6.5 – Характеристика портфеля пропозицій підприємства

СОБ	Обсяги продажу СОБ, млн грн	Частка ринку СОБ, %	Частка ринку конкурента, %	Темпи зростання ринку, %
А	7	10	8	120
В	3,5	4	6	95
С	2,5	13	19	90
Д	10	12	8	101
Е	5	8	11	107

**Задача 4.** У складі фірми є три стратегічні підрозділи А, В, С. Частка продукції в загальному обсязі реалізації підприємства, %: А – 15%; В – 30%; С – 50%. За наведеними в таблиці даними: а) побудуйте матрицю Мак Кінсі; б) охарактеризуйте ринкові позиції стратегічних бізнес-одиниць А, В, С та фірми в цілому; в) сформулюйте стратегії для кожної СОБ.

Таблиця 6.6 – Експертна оцінка привабливості ринку та конкурентоспроможності СОБ

Показники	Коефіцієнт вагомості			Ранг		
	А	В	С	А	В	С
<b>1. Привабливість ринку</b>						
Місткість ринку	0,3	0,2	0,4	5	3	4
Темпи росту ринку	0,1	0,3	0,3	3	2	3
Рівень конкуренції	0,3	0,2	0,3	4	2	3
Технологія	0,2	0,15	0,1	2	3	4
Схильність до інфляції	0,1	0,15	0,1	4	2	3
<b>2. Конкурентоспроможність СОБ</b>	<b>А</b>	<b>В</b>	<b>С</b>	<b>А</b>	<b>В</b>	<b>С</b>
Ринкова частка	0,3	0,1	0,3	3	4	2
Якість товару	0,15	0,3	0,2	2	3	3
Темпи зміни ринкової частки	0,2	0,1	0,15	3	4	5
Імідж	0,15	0,15	0,15	4	5	2
Сукупні витрати	0,1	0,2	0,1	3	1	2
Ефективність просування	0,1	0,15	0,1	3	2	1

**Задача 5.** Використовуючи матрицю ADL, здійсніть вибір стратегії, якщо відомо, що в цьому виді бізнесу підприємство бажає отримати більше прибутку, спеціалізуючись у вузькій і захищеній ніші, але, в той же час, продукція, реалізацією якої займається дане підприємство, характеризується падінням попиту, покупці поступово втрачають інтерес до цієї продукції, оскільки її починають витісняти нові і більш якісні аналоги. В результаті цього спостерігається звуження асортименту, падіння обсягів продажів і прибутку.

**Задача 6.** Група експертів провела аналіз критеріїв стратегічної сили підприємства та отримала такі оцінки.



Таблиця 6.7 – Вихідні дані

Критерії	Оцінка, балів	Вага
Фінансова сила підприємства:		
- рентабельність вкладеного капіталу	5	0,3
- стабільність отримання прибутку	6	0,2
- ліквідність	4	0,5
Конкуrentоздатність підприємства:		
- частка на ринку	6	0,25
- можливості активного впливу на рівень цін і витрат	7	0,35
- рентабельність продажу	5	0,4
Привабливість галузі:		
- характеристика конкурентної ситуації	9	0,2
- стадія життєвого циклу галузі	5	0,4
- залежність розвитку галузі від кон'юнктури	3	0,4
Стабільність галузі:		
- привабливість життєвого циклу галузі	8	0,4
- ступінь інновативності галузі	6	0,4
- маркетингові та рекламні можливості	6	0,2

Необхідно побудувати вектор рекомендованої стратегії у системі координат SPACE і пояснити, які дії керівництва потрібні для реалізації обраної стратегії.

***Визначте і обґрунтуйте, які із тверджень є правильними, а які – неправильними***

1. Об'єктом матричного аналізу є стратегічний (функціональний) портфель підприємства.
2. Портфельний аналіз оцінює товарно-ринкові можливості організації, взаємозв'язки між окремими видами її діяльності
3. «Важкі діти» – бізнес, що не має стійких конкурентних позицій, але діє на перспективних, швидко зростаючих ринках.
4. «Зірки» – бізнес, що є споживачем значних фінансових ресурсів, але розмір його власних доходів низький.
5. «Дійна корова» – висококонкурентний бізнес, що має високу частку ринку в повільно зростаючих галузях.
6. «Собаки» здатні заробляти значні кошти в довгостроковій перспективі.
7. На відміну від матриці БКГ у моделі GE/McKinsey кожна вісь координат розглядається як вісь багатофакторного, багатоаспектного виміру.
8. Стратегічні позиції бізнесу у моделі GE/McKinsey погіршуються в міру його переміщення на матриці із правої сторони в ліву сторону та знизу нагору.
9. Види бізнесу, які попадають у три клітки в нижньому правому куту матриці моделі GE/McKinsey, називають «переможцями».

10. Матрицю ADL становлять сукупність двох параметрів – 4 стадій життєвого циклу і 5 конкурентних позицій, у ній є 20 можливих позицій бізнесу.

### *Тести*

**1. Які показники застосовують у стратегічному аналізі в матриці БКГ:**

- а) привабливість ринку; стратегічна позиція фірми на ринку;
- б) обсяги продажів продукції; рентабельність активів;
- в) темпи росту галузі; частка ринку;
- г) привабливість ринку; частка ринку.

**2. Яку позицію згідно матриці БКГ займає підприємство, бізнес якого високо конкурентний, що займає велику частку на швидко зростаючому ринку:**

- а) «зірки»;
- б) «важкі діти»;
- в) «дійні корови»;
- г) «собаки».

**3. Стратегія відступу в матриці БКГ відповідає позиції:**

- а) «зірки»;
- б) «важкі діти»;
- в) «дійні корови»;
- г) «собаки».

**4. Яку стратегію згідно матриці БКГ застосовують до «зірок» і «важких дітей»:**

- а) «збирання врожаю»;
- б) збільшення частки ринку;
- в) ліквідація бізнесу;
- г) правильна відповідь відсутня.

**5. Стратегію «збирання врожаю» згідно матриці БКГ застосовують до:**

- а) «зірок» і «важких дітей»;
- б) «собак» і «дійних корів»;
- в) «важких дітей» і «дійних корів»;
- г) «важких дітей» і «собак»;
- д) правильна відповідь не названа.

**6. За якими критеріями будується матриця в моделі GE/McKinsey:**

- а) темп зростання ринку; конкурентоспроможність;
- б) привабливість галузі; стадії життєвого циклу товару;
- в) конкурентоспроможність; відносна частка ринку;

г) конкурентоспроможність; привабливість галузі.

**7. Стратегія компанії, що перебуває в позиції з умовною назвою «переможець 1», повинна бути націлена на:**

а) захист свого положення переважно за допомогою додаткових інвестицій;

б) визначення своїх слабких і сильних сторін та здійснення необхідних інвестицій з метою одержання максимальної вигоди зі своїх сильних сторін і поліпшення слабких;

в) визначення привабливих ринкових сегментів та інвестування саме їх;

г) всі відповіді правильні.

**8. Для позиції підприємства «переможець 2» у моделі GE/McKinsey характерні:**

а) високий та середній рівень привабливості ринку та наявність сильних конкурентних переваг;

б) відсутність особливих якостей ринку та переваг підприємства;

в) найвищий рівень привабливості ринку та середній рівень відносних конкурентних переваг;

г) середній рівень привабливості ринку та наявність сильних конкурентних переваг.

**9. Згідно моделі GE/McKinsey стратегію вибіркового інвестування в тільки дуже прибуткові та найменш ризиковані проекти обирають підприємства, які займають позиції:**

а) «переможець»;

б) «переможений»;

в) «сумнівний бізнес»;

г) «середній бізнес».

**10. У моделі ADL вибір стратегії відбувається в залежності від:**

а) конкурентної позиції підприємства і фази життєвого циклу сектору ринку;

б) темпу росту і відносної долі ринку;

в) фази життєвого циклу підприємства і рентабельності діяльності;

г) правильна відповідь не названа.

## **Тема 7. АЛЬТЕРНАТИВНІСТЬ У СТРАТЕГІЧНОМУ ВИБОРІ**

### ***Питання для обговорення на семінарському занятті***

1. Поняття стратегічних альтернатив.
2. Формальні моделі вибору стратегічних альтернатив на бізнес-рівні.
3. Застосування матриці А.Томпсона і А.Дж.Стрікленда у виборі стратегії.
4. Метод SPACE та специфіка його застосування.
5. Експертні методи в стратегічному виборі.

### ***Теми рефератів, доповідей, есе***

1. Параметри оцінки розробленої стратегії.
2. Роль рад директорів у виборі серед альтернативних стратегій.
3. Роль інтуїції у стратегічному виборі.
4. Концепції інкременталізму та еквіфінальності.
5. Особливості вибору стратегії для малих та середніх підприємств.
6. Формування бенчмаркінгової стратегії підприємства.

### ***Практичні завдання***

**Завдання 1.** Скориставшись матрицею А.Томпсона і А.Дж.Стрікленда запропонуйте варіанти стратегічних альтернатив для обраного підприємства.

### ***Прокоментуйте твердження***

1. Компаніям слід розробляти стратегії так само, як драматурги розробляють сюжети: визначитися з зав'язкою, тобто з вихідними позиціями, вибудувувати ходи й повороти, передбачати рішення і мотиви всіх гравців. (Майкл Джейкобайдс).

### ***Завдання для самостійної роботи***

#### ***Питання для самоконтролю знань***

1. Розкрийте загальний алгоритм методики вироблення стратегії підприємства.
2. Назвіть чинники, що впливають на вибір стратегії.
3. Які існують об'єктивні обмеження, що значно зменшують чисельність альтернативних варіантів стратегії?
4. Назвіть критерії стратегічного вибору.
5. Які ви знаєте методи здійснення стратегічного вибору?
6. Охарактеризуйте напрямки та правила розробки стратегічних альтернатив.
7. Які формальні моделі вибору стратегічних альтернатив на бізнес-рівні вам відомі?
8. Розкрийте зміст моделі «крива досвіду».
9. Дайте характеристику моделі «життєвий цикл попиту».
10. Визначте особливості фаз життєвого циклу попиту.
11. Охарактеризуйте модель «товар – ринок».
12. У чому полягає суть стратегії глибокого проникнення на ринок?

13. Проаналізуйте стратегію розроблення нового продукту.
14. Розкрийте зміст стратегії розширення ринку.
15. Дайте характеристику тривимірної моделі Д. Абеля для вибору бізнесу.
16. Охарактеризуйте матрицю А.Томпсона і А.Дж.Стрікленда.
17. Дайте характеристику методу SPACE. У чому полягає специфіка його застосування?
18. Як ви розумієте метод PIMS? Що є основою моделі PIMS? Назвіть найістотніші чинники та обмеження методу.
19. У чому полягає сутність методів стратегічного аналізу PEST/STEP та PIMS?
20. Охарактеризуйте модель М.Портера.
21. Які ви знаєте експертні методи прийняття рішень у стратегічному виборі?
22. Які експертні методи в стратегічному виборі є найпоширенішими?
23. У чому полягають переваги і недоліки методу «мозкової атаки» та методу Дельфі?
24. Розкрийте припущення методів колективної експертної оцінки.
25. Охарактеризуйте метод написання сценарію.
26. У чому полягає специфіка матриці Мак Дональда?

### ***Визначте терміни і поняття***

Альтернативність; стратегічні альтернативи; чинники, що впливають на вибір стратегії; модель «крива досвіду»; модель «життєвий цикл попиту»; метод РІМБ; модель «товар – ринок»; стратегія глибокого проникнення на ринок; стратегія розроблення нового продукту; стратегія розширення ринку; стратегія диверсифікації; тривимірна модель Д. Абеля; метод SPACE; метод PIMS; матриця А.Томпсона і А.Дж.Стрікленда; модель М.Портера; експертні методи в стратегічному виборі; метод «мозкової атаки»; метод Дельфі; метод складання сценаріїв

### ***Визначте і обґрунтуйте, які із тверджень є правильними, а які – неправильними***

1. Для спеціалізованих підприємств або/і на бізнес-рівні підприємств в процесі стратегічного аналізу, який здійснюється на основі або матричних методів, або методів комплексного стратегічного аналізу, оцінюють привабливість портфелю продукції та визначають можливі альтернативи (варіанти) його зміни.
2. Сильним підприємствам варто приймати стратегію диференціації, якщо галузь розвивається, і обирати стратегію концентрованого чи інтегрованого зростання, якщо галузь занепадає.
3. Слабким підприємствам варто обирати або стратегії, які сприятимуть посиленню їх позицій на ринку, або стратегію скорочення.
4. Криву досвіду при стратегічному аналізі успішно можна застосовувати лише в комплексі з іншими моделями, оскільки «ефект досвіду» найкраще

простежується для певних фаз життєвого циклу – впровадження товару на ринок і зростання.

5. Модель «життєвого циклу попиту» відноситься до матричних методів стратегічного аналізу.

6. Стратегія глибокого проникнення на ринок передбачає посилення маркетингу на існуючих (традиційних для підприємства) ринках для існуючих (традиційних для підприємства) продуктів з метою дії або розширення місткості ринку.

7. Звернення до стратегії диверсифікації пов'язано із діяльністю підприємства на стагнуючих ринках.

8. Стратегічні чинники, які вивчає PIMS, здебільшого є незалежними один від одного.

9. Метод «мозкової атаки» у порівнянні з методом Дельфи займає більше часу.

10. Метод написання сценарію передбачає розробку оптимістичного, песимістичного і найбільш ймовірного (усередненого) сценарію майбутнього стану підприємства.

### *Тести*

#### **1. Які з наступних чинників можуть впливати на вибір стратегії:**

- а) наявність фінансових ресурсів підприємства;
- б) конкурентні переваги підприємства;
- в) зобов'язання за попередніми стратегіями;
- г) рівень ризику;
- д) всі відповіді правильні.

#### **2. «Крива досвіду» характеризує:**

- а) зменшення витрат на виробництво одиниці продукції в залежності від зростання масштабів виробництва за рахунок економії на умовно-постійних витратах;
- б) зменшення витрат на виробництво одиниці продукції в залежності від зростання обсягів виробництва на конкретному підприємстві;
- в) вплив стажу роботи персоналу підприємства на продуктивність праці;
- г) зростання прибутковості діяльності підприємства в залежності від виробничої потужності і наявності основних засобів.

#### **3. Модель «життєвого циклу попиту»:**

- а) найдоцільніше застосовувати для великих підприємств;
- б) враховує лише одну із внутрішніх можливостей підприємства – зниження собівартості продукції;
- в) враховує лише один зовнішній чинник діяльності підприємства – динаміку ринку;
- г) базується на використанні матриці, яку запропонував І. Ансофф.

**4. У моделі «продукт-ринок» вибір конкретної стратегії залежить від:**

- а) рівня насичення ринку та можливостей до постійного оновлення виробництва;
- б) постійного розширення власної долі ринку;
- в) витрат конкурентів, які діють на одному і тому ж ринку;
- г) всі відповіді правильні.

**5. Головним критерієм вибору всіх трьох осей у тривимірній моделі Д. Абеля є:**

- а) привабливість галузі;
- б) синергетичний ефект;
- в) конкурентна позиція підприємства (СОБ);
- г) правильна відповідь не названа.

**6. За допомогою моделі PIMS визначають:**

- а) залежність відносної долі ринку від якості продукції;
- б) вплив фази життєвого циклу підприємства на вибір стратегії конкуренції;
- в) вплив чинників виробництва на рентабельність підприємства;
- г) всі відповіді правильні.

**7. Експертні методи прийняття рішень у стратегічному виборі:**

- а) передбачають урахування суб'єктивних думок експертів про майбутній стан підприємства у випадку реалізації обраної стратегії;
- б) застосовуються у випадках, коли для прийняття управлінських рішень неможливо використовувати кількісні методи;
- в) будуються на інтуїції, великому досвіді експертів;
- г) всі відповіді правильні.

**8. До методів індивідуальної експертної оцінки відноситься:**

- а) метод «мозкової атаки»;
- б) метод Дельфи;
- в) метод складання сценаріїв;
- г) всі відповіді правильні.

**9. Метод «мозкової атаки»:**

- а) заснований на виявленні та узагальненні колективної думки експертів;
- б) припускає анонімність опитування;
- в) характеризується відсутністю психологічного тиску експертів один на одного;
- г) правильна відповідь не названа.

**10. Стратегічні альтернативи – це:**

- а) один з етапів стратегічного управління;
- б) набір варіантів стратегічного розвитку організації;

- в) процес прийняття рішень про реалізацію стратегії;
- г) правильна відповідь не названа.

## **Тема 8. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

### *Питання для обговорення на семінарському занятті*

1. Зміни як серцевина виконання стратегії.
2. Технології управління змінами на підприємстві. Основні групи стейкхолдерів.
3. Роль вищого керівництва в реалізації стратегії.
4. Значення організаційної структури в реалізації стратегії.
5. Мотивація персоналу в процесі реалізації стратегії.
6. Організаційна культура в забезпеченні ефективності реалізації стратегії.

### *Теми рефератів, доповідей, есе*

1. Комплексне забезпечення реалізації стратегії.
2. Роль людського фактору в реалізації стратегії організації.
3. Управління опором змінам у процесі реалізації стратегії підприємства.
4. Організаційні структури управління як елемент виконання стратегій.
5. Порівняльна характеристика «традиційних» та стратегічних організаційних структур управління.
6. Переваги та недоліки фінансової самостійності стратегічних господарських центрів.
7. Система санкцій та заохочень під час виконання робіт за стратегічними програмами, проектами.
8. Критичний аналіз методів управління стратегічними змінами.
9. Роль лідера-стратега у впровадженні стратегій на підприємстві.
10. Роль мотивації у формуванні «стратегічної поведінки» на підприємстві.
11. Організаційна культура в різних країнах.
12. Роль стейкхолдерів в процесі стратегічних змін на підприємстві.

### *Прокоментуйте твердження*

1. Використовуйте кожну можливість, щоб додати впевненості тим, хто на це заслуговує. Хваліть ваших працівників. І що конкретнішою буде ця похвала, то краще (Джек Велч).
2. Навчайте співробітників так, щоб вони могли від вас піти. Ставтеся до них так, щоб вони хотіли залишитися (Річард Бренсон).
3. Успішний менеджмент – це демократія при прийнятті рішень і диктатура при їх впровадженні (Іцхак Адізес).



4. Все управління у кінцевому рахунку зводиться до стимулювання активності інших людей (Лі Якокка).

5. Управляти змінами не можна. Але їх можна випереджати (Пітер Друкер).

### **Практичне завдання**

**Завдання 1.** Проранжируйте показники, наведені в табл.8.1 в балах від 1 до 16, поставивши бал 1 показнику, який найвище оцінюється з точки зору важливості, а бал 16 – показнику з найнижчою оцінкою. Поясніть вашу думку. За бажанням доповніть список і поясніть свій вибір.

Таблиця 8.1 – Мотиваційні переваги

№ з/п	Характеристики роботи	Важливість
1	Шанси до просування	
2	Незалежність в роботі	
3	Можливість контактів з людьми	
4	Гнучкий робочий час	
5	«Безкоштовні» соціальні послуги (страховка і т.п.)	
6	Цікава робота	
7	Суспільна значущість роботи	
8	Гарантії стабільності найму	
9	Можливість навчитися новому	
10	Висока оплата	
11	Визнання колегами	
12	Тривалість відпусток	
13	Тривалість робочого дня	
14	Близькість роботи до дому	
15	Невеликий стрес від роботи	
16	Можливість надавати іншим допомогу на роботі	

### **Завдання для самостійної роботи**

#### **Питання для самоконтролю знань**

1. На вирішення яких основних завдань спрямовується процес реалізації стратегії?

2. Розкрийте сутність поняття «стратегічні зміни» та визначте їх типи.

3. Які стратегічні зміни передбачають удосконалення технології виробництва товарів?

4. Якими чинниками зумовлено здійснення радикальних стратегічних змін на підприємстві?

5. Охарактеризуйте основні етапи змін.

6. Як стратегічні зміни можуть впливати на інтереси стейкхолдерів? Наведіть приклади співпраці з стейкхолдерами.

7. Які методи управління змінами використовуються на вітчизняних підприємствах?

8. Розкрийте роль вищого керівництва в реалізації стратегії.

9. Проаналізуйте етапи діяльності вищого керівництва на стадії реалізації стратегії. Визначте їх основні завдання.

10. Розкрийте сутність поняття «фінансово-економічне забезпечення стратегічного управління».

11. Що є об'єктом та суб'єктом фінансово-економічного забезпечення стратегічного управління?

12. Для вирішення яких завдань на підприємствах створюється підсистема організаційного забезпечення стратегічного управління?

13. Що таке організаційна структура управління підприємством? Які особливості мають стратегічні організаційні структури управління?

14. Які фактори впливають на вибір організаційної структури управління?

15. Яке значення має організаційна структура в реалізації стратегії?

16. Проаналізуйте організаційну структуру з позиції процесу виконання стратегії.

17. Назвіть фактори, що впливають на вибір організаційної структури.

18. Які типи організаційних структур управління вам відомі? Охарактеризуйте їх переваги та недоліки. Наведіть приклади.

19. Що ви розумієте під лінійною структурою управління?

20. Що таке функціональна структура управління?

21. Дайте характеристику лінійно-функціональної структури управління.

22. Розкрийте зміст дивізіональної організаційної структури управління. Які можуть бути способи групування виробничих підрозділів?

23. У чому полягає сутність проектно-організаційної структури управління?

24. Охарактеризуйте матричну структуру управління. Які ви знаєте види матричних структур управління?

25. Назвіть умови застосування матричної структури управління.

26. Яку роль відіграє мотивація персоналу в процесі реалізації стратегії?

27. Проаналізуйте класифікацію стимулів та мотивів за економічним змістом.

28. Які заходи можна застосувати для підвищення трудової мотивації?

29. У чому полягає сутність соціально-психологічного забезпечення стратегічного управління?

30. Що є суб'єктом та об'єктом соціально-психологічного забезпечення стратегічного управління?

31. Що таке організаційна культура? Яку роль відіграє організаційна культура в забезпеченні ефективності стратегії?

32. Охарактеризуйте фактори, які впливають на організаційну культуру підприємства. Назвіть складові організаційної культури.

33. Проаналізуйте типи організаційної культури залежно від цінностей на підприємстві.

34. Які типи організаційної культури сприяють, а які – перешкоджають розробці та здійсненню системи стратегій на підприємстві?

35. Охарактеризуйте сутність та механізм формування організаційної культури підприємства як об'єкта стратегічного управління.

36. Визначте послідовність дій залежно від зміни організаційної культури в процесі впровадження стратегій.

37. Охарактеризуйте причини та форми «опору змінам» на підприємстві.

38. Що організаційно стримує впровадження стратегічного управління на підприємствах України?

### ***Визначте терміни і поняття***

Зміни; перебудова підприємства; радикальне перетворення; помірне перетворення; звичайні зміни; стратегічні зміни; незмінне функціонування; «розморозка»; підготовка зміни; «заморозка»; фінансово-економічний механізм забезпечення стратегічного управління; організаційне забезпечення стратегічного управління; організаційна структура підприємства; механістична форма організації; органічна форма організації; лінійна структура управління; функціональна структура управління; лінійно-функціональна структура управління; дивізіональна організаційна структура управління; проектна організаційна структура управління; матрична структура управління; соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління; мотивація персоналу; прямі мотиви і стимули; економічні стимули; непрямі мотиви і стимули; неекономічні стимули; організаційна культура; сила опору; індивідуальний опір; груповий опір; загальний опір; стратегічна поведінка організації; примушування; адаптація; криза (реальна або штучна); управління опором.

### ***Визначте і обґрунтуйте, які із тверджень є правильними, а які – неправильними***

1. Реалізація стратегії підприємства не вимагає від менеджера вміння моделювати ситуацію, достатньо лише відстежувати зміни.

2. Діючи в умовах нестабільного середовища ринкової економіки, підприємства можуть досягти успіху в бізнесі тільки тоді, коли їм вдається передбачати зміни і, відповідно, вживати запобіжні адаптивні заходи щодо них.

3. Реалізація стратегії можлива лише при встановленні відповідності між обраною стратегією і місією підприємства.

4. Продуктові та географічні дивізіони впливають на вибір організаційної структури.

5. Новий план може бути прийнятий тоді, коли він обіцяє помітно більші можливості одержання вигоди, ніж існуючий план.

6. Функціональна структура найбільш придатна для організацій, що діють в різних сферах бізнесу.

7. Дивізіональна організаційна структура управління використовується на великих підприємствах зі значною кількістю виробничих відділів, які функціонують в умовах динамічного середовища.

8. Проектна структура побудована за функціональним принципом.

9. Культура виховує й мотивує людей на ефективну реалізацію стратегії, сприяє сприйняттю працівниками бачення й цілей підприємства.

10. У матричній структурі управління керівник проекту взаємодіє лише із однією групою підлеглих.

### *Тести*

**1. Розроблена стратегія має бути перетворена в:**

- а) плани роботи;
- б) стратегічне бачення;
- в) конкретні дії, а потім і в результати;
- г) місію;
- д) всі відповіді правильні.

**2. Після вибору стратегію необхідно реалізувати, об'єднавши з:**

- а) іншими організаційними функціями;
- б) планами роботи;
- в) умовами зовнішнього середовища;
- г) обмеженнями, які встановлюють в результаті ситуаційного аналізу;
- д) всі відповіді правильні.

**3. Який тип змін передбачає фундаментальну зміну підприємства, яка зачіпає його місію і організаційну культуру?**

- а) радикальне перетворення;
- б) перебудова підприємства;
- в) помірне перетворення;
- г) звичайні зміни;
- д) правильна відповідь не названа.

**4. Який тип змін здійснюється в тому випадку, коли підприємство виходить із новим продуктом на ринок і намагається сформувати коло покупців?**

- а) радикальне перетворення;
- б) перебудова підприємства;
- в) помірне перетворення;
- г) звичайні зміни;
- д) правильна відповідь не названа.

**5. Який тип змін пов'язаний із проведенням перетворень у маркетинговій сфері з метою підтримки інтересу до продукту підприємства?**

- а) радикальне перетворення;
- б) перебудова підприємства;
- в) помірне перетворення;
- г) звичайні зміни;
- д) правильна відповідь не названа.

**6. Мотивація – це:**

- а) вплив на поведінку людини для досягнення особистих, групових або суспільних цілей;
- б) виявлення перспективних фахівців і висунення їх у резерв;
- в) планомірна робота з підвищення професійних знань та придбання нового досвіду;
- г) всі відповіді правильні.

**7. Назвіть тип організаційної структури управління, який передбачає тільки одноканальні взаємодії між її елементами?**

- а) лінійно-функціональна;
- б) матрична;
- в) функціональна;
- г) дивізійна;
- д) лінійна.

**8. Що є основою функціональної організаційної структури управління?**

- а) власна досить розгалужена структура управління кожного виробничого підрозділу корпорації, що забезпечує його автономне існування;
- б) виділення тимчасових предметно-спеціалізованих ланок;
- в) поділ функцій управління між різними підрозділами апарату управління;
- г) підрозділи, які безпосередньо підпорядковані головній ланці.

**9. Що є структурними складовими організаційної культури?**

- а) цінності трудового, виробничого та інших матеріальних процесів;
- б) цінності, знання підприємства, внутрішні й зовнішні комунікації та зв'язки, цілі підприємства, культура трудового, виробничого й інших матеріальних процесів;
- в) людський капітал, підприємницький капітал, основний капітал, оборотний капітал;
- г) всі відповіді правильні.

**10. До прямих економічних стимулів відносяться:**

- а) залучення до участі у справах організації;
- б) скорочений робочий день, збільшений термін відпустки, гнучкий графік, надання відгулів;
- в) зарплата, підприємницький прибуток, виплати та пільги;
- г) всі відповіді правильні.

## **Тема 9. ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

### ***Питання для обговорення на семінарському занятті***

1. Сутність стратегічної інформації. База стратегічних даних.
2. Інформаційна система стратегічного управління.

### ***Теми рефератів, доповідей, есе***

1. Переваги та недоліки централізованої інформаційно-управлінської системи.
2. Децентралізована інформаційно-управлінська система.
3. Корпоративна інформаційна система та її реалізація.
4. Формалізований та стихійний канал забезпечення інформацією.

### ***Прокоментуйте твердження***

1. Є особливо ефективний метод отримання інформації, яким не користуються більшість менеджерів. Потрібно просто піти туди, де працюють, і подивитися, що там робиться (Ендрю Гроув).
2. Як правило, найбільшого успіху досягає той, хто має у своєму розпорядженні кращу інформацію (Бенджамін Дизраелі).

### ***Завдання для самостійної роботи***

#### ***Питання для самоконтролю знань***

1. Що таке інформація? Які цілі її використання підприємствами?
2. Як ви розумієте інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління? Яка мета інформаційного забезпечення стратегічного управління? Визначте завдання інформаційної підтримки управління.
3. Як можна класифікувати інформацію, яка використовується в процесі управління підприємством?
4. Проаналізуйте різновиди вихідної інформації.
5. Дайте характеристику інформації про ринкову кон'юнктуру підприємства.
6. Охарактеризуйте інформацію про регулювання діяльності підприємства владними структурами держави
7. Охарактеризуйте інформацію про організаційно-правовий і техніко-економічний стан фірми.
8. Розкрийте особливості стратегічної інформації. Яким критеріям вона повинна відповідати?
9. Охарактеризуйте об'єкти та джерела стратегічної інформації.
10. Які ви знаєте основні групи користувачів інформації?
11. Що таке база стратегічних даних? Яка інформація входить до складу бази стратегічних даних підприємства?
12. Назвіть блоки інформації для опису підприємства.
13. Яку роль відіграє інформаційна система стратегічного управління?

14. Охарактеризуйте структуру інформаційної системи в стратегічному управлінні.

15. Визначте переваги та недоліки централізованої інформаційно-управлінської системи.

16. Дайте характеристику децентралізованої інформаційно-управлінської системи.

17. Що ви розумієте під корпоративною інформаційною системою? Як відбувається реалізація корпоративної інформаційної системи?

18. Які можливості отримає керівництво підприємства, створивши дворівневу інформаційно-управлінську систему?

19. Які інформаційні потреби є в українських компаній?

### ***Визначте терміни і поняття***

Інформація; інформаційно-аналітичне забезпечення; візуальна інформація; аудіоінформація; аудіовізуальна інформація; цифрова інформація; літерна інформація; кодована інформація; економічна інформація; організаційна інформація; соціальна інформація; технічна інформація; обліково-звітна інформація; планова інформація; статистична інформація; контрольна інформація; внутрішня інформація; зовнішня інформація; первинна інформація; вторинна інформація; стратегічна інформація, корисна інформація; надлишкова інформація; хибна інформація; прогнозна інформація; постійна інформація; нормативна інформація; регламентна інформація; статистична інформація; бухгалтерська інформація; соціологічна інформація; маркетингова інформація; внутрішні користувачі; зовнішні прямі користувачі; зовнішні непрямі користувачі; база стратегічних даних (БСД); інформаційні потоки, зовнішні інформаційні потоки; внутрішні інформаційні потоки; горизонтальні інформаційні потоки; вертикальні інформаційні потоки; централізована інформаційно-управлінська система; децентралізована інформаційно-управлінська система; корпоративна інформаційна система (КІС); стратегічний облік; стратегічний контролінг.

### ***Визначте і обґрунтуйте, які із тверджень є правильними, а які – неправильними***

1. База стратегічних даних (БСД) являє собою програмний комплекс, що забезпечує розрахунок деякої структури показників діяльності організації.

2. БСД використовується для оцінки потокового становища, для визначення прояву процесів у майбутньому та для прийняття стратегічних рішень.

3. Децентралізована інформаційно-управлінська система передбачає відповідальність вищих рівнів організаційної структури управління за підсистему стратегічної та прогнозної інформації.

4. На збирання, обробку і використання стратегічної інформації дивізіонами зорієнтована централізована інформаційно-управлінська система.

5. Децентралізовану інформаційно-управлінську систему можна вважати ідеальною ІУС.

6. Корпоративна інформаційна система (КІС) дозволяє задовольнити як поточні, так і майбутні потреби підприємства в обробці даних.

7. Структурних елементом БСД підприємства є БСД про рівень конкуренції та критерії конкурентоспроможності в галузі.

8. Підсистема стратегічної та прогнозової інформації відноситься до II рівня інформаційної системи стратегічного управління.

9. Обов'язковість управлінського обліку вимагається за законодавством, а ведення фінансового обліку здійснюється за рішенням адміністрації.

10. Оперативна облікова інформація розкриває щоденні операції фірми і являє собою первинні документи.

### *Тести*

**1. Стислий системний опис найсуттєвіших стратегічних елементів, що належать до зовнішнього середовища підприємства – це:**

- а) стратегічне управління;
- б) база стратегічних даних;
- в) інформаційна система стратегічного управління;
- г) правильна відповідь не названа.

**2. Інформація за джерелами формування поділяється на:**

- а) прогнозу, постійну, нормативну, регламентну;
- б) корисну, надлишкову, хибну;
- в) внутрішню, зовнішню;
- г) первинну, вторинну.

**3. За часовими характеристиками інформація поділяється на:**

- а) внутрішню, зовнішню;
- б) корисну, надлишкову, хибну;
- в) прогнозу, постійну, нормативну, регламентну;
- г) правильна відповідь не названа.

**4. Система, яка об'єднує усі інші елементи організації в єдине ціле, дозволяє сформувати процес стратегічного управління як безперервну низку управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей – це:**

- а) стратегія;
- б) інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління;
- в) інформаційна система управління;
- г) правильна відповідь не названа.

**5. До особливостей стратегічної інформації не належать:**

- а) аналіз інформації в умовах репрезентативної ймовірності;
- б) прогнозний характер результатів обробки інформації;
- в) відсутність суб'єктивного тлумачення інформативних показників;



г) велика ймовірність суб'єктивного тлумачення інформативних показників;

д) всі відповіді неправильні.

**6. До інформації про ринкову кон'юнктуру підприємства не належить:**

а) рівень конкуренції;

б) характеристика товару і можливості його збуту;

в) характеристика ринку;

г) можливості ресурсозабезпечення;

д) всі відповіді неправильні;

е) всі відповіді правильні.

**7. До інформації про регулювання діяльності підприємства владними структурами держави належить:**

а) система оподаткування;

б) система регулювання праці та заробітної плати;

в) система захисту прав споживачів;

г) система держзамовлень і держінвестицій;

д) всі відповіді правильні;

е) всі відповіді неправильні.

**8. Яке з положень про інформаційно-управлінську систему неправильне?**

а) дає змогу нагромаджувати інформацію про минуле й сучасне;

б) дає змогу економити на масштабах виробництва;

в) дає уявлення про реальні справи на підприємстві в конкретний відрізок часу;

г) дає змогу простежувати події у середовищі організації-конкурента;

д) дає змогу складати прогнози розвитку подій.

**9. До зовнішніх прямих користувачів інформації належать:**

а) посадові особи, які несуть відповідальність за ведення справ та за досягнення поставлених перед фірмою цілей;

б) користувачі, які мають непряму зацікавленість у бізнесі фірми;

в) вкладники капіталу (засновники, акціонери), різні кредитори;

г) всі відповіді правильні.

**10. До зовнішніх непрямих користувачів інформації належать:**

а) користувачі, які знаходяться за межами фірми, але мають пряму фінансову зацікавленість в її бізнесі;

б) посадові особи, які несуть відповідальність за ведення справ та за досягнення поставлених перед фірмою цілей;

в) податкова служба; статистичні та урядові структури;

г) всі відповіді правильні.

## **Тема 10. СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛЬ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ**

### *Питання для обговорення на семінарському занятті*

1. Сутність та завдання контролю.
2. Етапи стратегічного контролю.
3. Вимоги до системи стратегічного контролю.
4. Види і типи стратегічного контролю.
5. Показники оцінки стратегічних змін.

### *Теми рефератів, доповідей, есе*

1. Особливості здійснення стратегічного контролю за функціонуванням та розвитком підприємства.
2. Роль аудиту в оцінці стратегії.

### **Практичне завдання**

1. Розробити систему показників для контролю та оцінки ефективності стратегій підприємства (за вибором студента).

### *Завдання для самостійної роботи*

#### *Питання для самоконтролю знань*

1. У чому полягає сутність поняття «стратегічний контроль»?
2. Яка головна мета стратегічного контролю?
3. Назвіть основні завдання стратегічного контролю.
4. У чому полягає необхідність контролю?
5. Що є об'єктами контролю?
6. Яким чином на підприємстві повинен здійснюватись стратегічний контроль?
7. Проаналізуйте підсистеми контролю.
8. Охарактеризуйте основні етапи стратегічного контролю.
9. Як відбувається формування системи параметрів, які контролюються?
10. Як проводиться контрольна оцінка?
11. Поясніть витрати на систему контролю.
12. Які є способи можливого збільшення економічної ефективності контролю?
13. Як приймаються рішення за результатами контролю?
14. Розкрийте властивості стратегічного контролю як управлінської діяльності.
15. Якими є вимоги до системи стратегічного контролю?
16. Поясніть класифікацію контролю.
17. Які ви знаєте основні типи стратегічного контролю?
18. Які поради щодо організації контролю можна надати керівникам, щоб він відповідав своєму призначенню?
19. Якими є стандарти для контролю здійснення конкурентної стратегії?

20. Дайте порівняльну характеристику стратегічного та оперативного контролінгу.

21. Розкрийте рекомендації В. Ньюмена для менеджерів, які намагаються уникнути негативного впливу контролю на поведінку співробітників і таким чином підняти його ефективність.

22. Яким чином та за якими показниками здійснюється оцінка ефективності діючих на підприємстві стратегій?

### ***Визначте терміни і поняття***

Стратегічний контроль; вхідний контроль; операційний контроль; контроль готової продукції; контроль транспортування і зберігання; самоконтроль; менеджер; контрольний майстер; відділ технічного контролю; інспекційний контроль; державний контроль; міжнародний контроль; руйнівний контроль; неруйнівний контроль; активний (попереджувачий) контроль; пасивний (по відхиленнях) контроль; суцільний контроль; вибіркового контролю; посиленний (прискорений); нормальний контроль; ручний контроль; механізований контроль; автоматизований контроль; автоматичний контроль; попередній контроль; поточний контроль; заключний контроль; розрахунково-аналітичний контроль; статистичний реєстраційний контроль; безперервний контроль; періодичний контроль; стратегічний «контроль передумов»; стратегічний «контроль реалізації»; «стратегічний нагляд» оперативного контролінгу.

### ***Визначте і обґрунтуйте, які із тверджень є правильними, а які – неправильними***

1. Стандарти чи нормативи – це в основному якісні характеристики процесу чи явища у вигляді показників.

2. Кожний керівник, залежно від своєї посади, здійснює контроль, якщо йому персонально це доручено.

3. Оскільки стратегічний контроль базується на імовірнісних оцінках і показниках, їх не треба встановлювати.

4. Контрольні операції носять аналітичний та оціночний характер.

5. Неможливість виразити показник результативності кількісно може і повинно служити виправданням не встановлення контрольного стандарту взагалі.

6. Переваги системи контролю не повинні перекривати витрати на її функціонування.

7. Для того щоб контроль був об'єктивним та ефективним, він має бути пов'язаний зі стратегічним і поточним плануванням.

8. У тому випадку, коли має місце відхилення фактично досягнутих результатів від запланованих, необхідно здійснювати корегування вже прийнятих управлінських рішень.

9. Керівництво не повинно перевантажувати своїх підлеглих чисельними формами контролю, оскільки це досить повно та об'єктивно відтворює їхню роботу.

10. При розробленні заходів контролю не потрібно брати до уваги мотивацію.

### *Тести*

**1. Який тип стратегічного контролю передбачає перевірку за заздалегідь обраними параметрами у визначеній годині процесу виконання стратегічних планів, проектів та програм, формулювання заходів і внесення своєчасних змін у процес, який є об'єктом контролю?**

- а) стратегічний «контроль реалізації»;
- б) стратегічний «контроль передумов»;
- в) «стратегічний нагляд»;
- г) правильна відповідь не названа.

**2. Який тип стратегічного контролю створює єдину систему, спрямовану на контроль усіх етапів стратегічного управління, та не має жорсткого переліку об'єктів?**

- а) стратегічний «контроль передумов»;
- б) стратегічний «контроль реалізації»;
- в) «стратегічний нагляд»;
- г) правильна відповідь не названа.

**3. Вибір певної лінії поведінки управлінського працівника (нічого не вживати; усунути відхилення, що виникли; переглянути контрольні стандарти) стосується такого етапу стратегічного контролю як:**

- а) формування системи параметрів, які контролюються;
- б) проведення контрольної оцінки;
- в) прийняття рішень за результатами контролю;
- г) правильна відповідь не названа.

**4. На якій стадії стратегічного контролю відбувається зіставлення фактично досягнутих результатів діяльності підприємства в різних сферах із установленими контрольними стандартами?**

- а) формування системи параметрів, які контролюються;
- б) проведення контрольної оцінки;
- в) прийняття рішень за результатами контролю;
- г) правильна відповідь не названа.

**5. Головною метою стратегічного контролю є:**

- а) забезпечення виконання завдань (досягнення цілей) підприємства;
- б) забезпечення необхідного рівня мотивації персоналу;
- в) встановлення контрольних точок оцінки виконання стратегії й визначення для них рівня витрат;
- г) всі відповіді правильні.

**6. Сутність стратегічного контролю полягає в:**

- а) спостереженні та оцінці проходження процесу стратегічного управління;
- б) забезпеченні правильного виконання поточних та стратегічних планів організації;
- в) забезпеченні вчасного виконання стратегічних планів організації;
- г) всі відповіді правильні.

**7. Стратегічний контроль як вид управлінської діяльності повинен:**

- а) бути всеосяжним та суб'єктивним;
- б) мати безперервний та регулярний характер;
- в) бути зручним для контролюючих;
- г) всі відповіді правильні.

**8. Яка характеристика притаманна стратегічному контролю?**

- а) розроблення альтернативних стратегій;
- б) визначення «вузьких» і пошук «слабких» місць для тактичного управління;
- в) мотивація і створення системи інформації для прийняття поточних управлінських рішень;
- г) аналіз впливу відхилень на виконання поточних планів.

**9. Яка характеристика притаманна оперативному контролю реалізації стратегії?**

- а) орієнтація – на економічну ефективність та рентабельність виробництва;
- б) мета – забезпечення виживання підприємства, проведення антикризової політики;
- в) головне завдання – участь у встановленні якісних та кількісних цілей підприємства;
- г) правильна відповідь не названа.

**10. Витрати на систему контролю не включають:**

- а) витрати часу менеджерів та інших працівників на збір, передачу й аналіз інформації;
- б) витрати на устаткування, що використовується для здійснення контролю;
- в) витрати на зберігання, передачу й пошук інформації, пов'язаної із здійсненням контролю;
- г) витрати часу на виробництво бракованої продукції.

Використана література: [3; 4; 5; 7; 46; 56].

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

### Основна

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. с англ. М.: Экономика, 1989. 519 с.
2. Антошкіна Л.І., Амелькін В.І. Стратегічний менеджмент: [навч. посіб]. Донецьк: Юго-Восток, 2009. 288 с.
3. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. 2-е вид., випр. і допов. К.: ЦНЛ, 2004. 400 с.
4. Дикань В.Л. Стратегічне управління. К.: Центр учбової літератури, 2013. 272 с.
5. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: навч. посіб. 2-ге вид. К.: ЦУЛ, 2011. 440 с.
6. Дунда С.П. Стратегічний менеджмент: Конспект лекцій для студ. спец. 8.03060101, 7.03060101 «Менеджмент і адміністрування» денної та заочн. форм навч. К.: НУХТ, 2013. 72 с.
7. Кайлюк Є. М., Андрєєва В. М., Гриненко В. В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2010. 279 с.
8. Корецький М.Х., Дегтяр А.О., Дацій Н.В. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2007. 240 с.
9. Мізюк Б.М. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2007. 392 с.
10. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2004. 336 с.
11. Пічугіна, Т.С., Ткачова С.С., Ткаченко О.П. Стратегічний менеджмент: навч. пос. Харк. держ. ун-т харч.та торг. Х.: ХДУХТ, 2008. 215 с.
12. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент» / Гевко О.Б., Шведа Н.М. Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.
13. Стратегічне управління підприємством: бізнес-курс: Навч. посібник / О.В.Востряков, О.М.Гребешкова. К.: КНЕУ, 2014. 211 с.
14. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

### Допоміжна

15. Аванесова Н.Е., Семенова Г.І., Власенко Д.О. Сучасні концепції стратегічного потенціалу промислового підприємства. *Економіка та суспільство*. 2019. №20. С.113-122. URL: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/20\\_ukr/16.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/20_ukr/16.pdf)
16. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. 1-е изд. СПб.: Питер, 2009. 344 с.
17. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: пер. с англ. М.: Экономика, 2009. 416 с.
18. Апостолюк О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності.

*Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 2. С. 68-73.

19. Баюра Д.О., Петрук В.В. Теоретичні аспекти розвитку стратегічного планування на підприємствах в умовах ринкової нестабільності. *Наукові праці НДФІ: наук. зб.* / Н.-д. фін. ін-т. Київ, 2014. Вип. 2. С.153-158. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npndfi\\_2014\\_2\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npndfi_2014_2_17)

20. Березін О.В. Безпарточний М.Г. Стратегія підприємства: [навч. посіб]. К.: Ліра-К, 2010. 224 с.

21. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/ STEP аналізу. *Економічний аналіз: зб. наук. пр.* / Терноп. нац. екон. ун-т. Тернопіль, 2012. Т. 11. С. 41-45. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan\\_2012\\_11\(2\)\\_\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2012_11(2)__8)

22. Беседін В.Ф., Пенькова О.Г. Логіка стратегічного планування: сутність, реформування, напрями вдосконалення. *Економіка та держава*. 2010. № 10. С. 9-14. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2010\\_10\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2010_10_3)

23. Бровкова О. Г. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2012. 224 с.

24. Востряков О.В. Стратегічний процес на підприємстві: [навч. посіб.] / О.В.Востряков, О.М. Гребешкова. К.: КНЕУ, 2009. 313 с.

25. Грабовецький Б.Є., Пітик О.В. Стратегічне планування: сутність прогностно-аналітичне забезпечення. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2013. № 4(1). С. 48-52. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2013\\_4\(1\)\\_\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2013_4(1)__11)

26. Данилюк І., Михайлишин Н. Роль стратегічного контролю в системі управління підприємством. *Економічний аналіз: зб. наук. пр.* 2013. Т. 12(3). С.105-108. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan\\_2013\\_12\(3\)\\_\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2013_12(3)__23)

27. Довбня С.Б., Письменна О.О. Еволюція стратегічного управління підприємством в контексті розвитку маркетингових концепцій. *Проблеми економіки та політичної економії*. 2017. №1. С.115-128. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/perpe\\_2017\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/perpe_2017_1_8)

28. Духніч С. Є. Основні принципи стратегічного маркетингового планування на підприємствах. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2017. №5. С.120-122. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj\\_2017\\_5\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_5_36)

29. Ібрагімов Е. Ефективне стратегічне планування на основі системного підходу. *Економічний аналіз: зб. наук. пр.* / Терноп. нац. екон. ун-т. Тернопіль, 2012. Т.10(3). С.274-276. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan\\_2012\\_10\(3\)\\_\\_63](http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2012_10(3)__63)

30. Іванов Ю.Б., Тищенко О.М., Чечетова-Терашвілі Т.М., Ревенко О.В. Стратегія підприємства: [підручник]. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2009. 560 с.

31. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. К.: Каравела, 2008. 480 с.

32. Кайлюк Є.М., Андрєєва В.М., Гриненко В.В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Х.: ХНАМГ, 2010. 279 с.

33. Калініченко А.Ю. Стратегічний аналіз середовища функціонування підприємства харчової промисловості на основі використання технологій SWOT та PEST-аналізу. *Управління розвитком: зб. наук. пр.* / Харків. нац. екон.

ун-т ім. Семена Кузнеця. Харків, 2013. №18. С.14-18. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz\\_2013\\_18\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_18_6)

34. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і допов. Л.: Вид-во Львів. політех., 2010. 406 с.

35. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: підручник. Львів: Новий Світ-2000, 2009. 675 с.

36. Кокоць Л.Ю. Стратегічне управління як фактор сталого розвитку підприємства. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку економіки України*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. молодих науковців, аспірантів, здобувачів і студентів (19 листоп. 2014 р.) / М-во освіти і науки України [та ін.]. Луцьк, 2014. С.365-367.

37. Корінєв В.Л., Мартиненко Д.О. Стратегічне планування маркетингу як складова адаптивного управління підприємством. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2014. № 3. С. 71-74.

38. Кубарева В.С. Методологічні аспекти визначення місії та цілей підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2013. №3(2). С.224-227. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2013\\_3\(2\)\\_49](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2013_3(2)_49)

39. Матвієнко-Біляєва, Г.Л. Стратегічний розвиток підприємства на основі сучасних інструментів контролінгу. *Економіка. Фінанси. Право*. 2015. № 8. С.15-17.

40. Мізюк Б.М., Тучковська І.І., Артищук І.В. Стратегічний менеджмент: навч.посіб. Л.: Магнолія, 2013. 376 с.

41. Муляр Т. С. Формування і реалізація стратегії підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2013. №2(6). С.289-300. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau\\_2013\\_2\(6\)\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2013_2(6)_35)

42. Порохня В.М., Безземельна Т.О., Кравченко Т.А. Стратегічне управління: [навч. посіб.]. К.: Центр учбової літератури, 2012. 224 с.

43. Портер М. Международная конкуренция. М., 2007. 887 с.

44. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 464 с.

45. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 715 с.

46. Практикум з навчальної дисципліни «Стратегічне управління» для студентів спеціальності 8.03050801 «Фінанси і кредит» усіх форм навчання / укл. Х.: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 80 с.

47. Райковська І.Т. Зміст стратегічного аналізу в сучасному ринковому середовищі. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2017. №1. С. 73-79. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2017\\_1\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2017_1_13)

48. Романенко О.О. Еволюція підходів до стратегічного управління розвитком підприємства. *Управління розвитком*: зб. наук. пр. / Харків. нац. екон. ун-т ім. Семена Кузнеця. 2016. №4. С.117–123. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz\\_2016\\_4\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2016_4_19)



49. Сапельнікова Н.Л., Вознюк Я.С. Сутність стратегічного управління. *Менеджер*: наук. журн. / Донец. держ. ун-т упр. 2016. №3. С. 52-59. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm\\_2016\\_3\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2016_3_9)
50. Свірідова С.С., Стойловська О.М. Стратегічне управління як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. №3(3). С. 216- 218. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2014\\_3\(3\)\\_48](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_3(3)_48)
51. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. К.: ЦНЛ, 2006. С. 312.
52. Ставицький О.В. Особливості розвитку стратегічного управління в Україні. *Ефективна економіка*. 2011. №8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2011\\_8\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_8_5)
53. Ставицький О. В. Оцінка та контроль у системі стратегічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. №3. С.49-52. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2015\\_3\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2015_3_13)
54. Сталінська О. В. Сучасні напрями та принципи стратегічного планування на вітчизняних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2015. №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3950>
55. Сторчова Т.В., Заїнчковський А.О. Сутність та зміст стратегічного управління підприємством. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. №6. С. 47-50. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2016\\_6\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2016_6_13)
56. Стратегічний менеджмент: Метод. вказівки до вивч. дисципліни для студ. спец. 8.14010101, 7.14010101 «Готельна і ресторанна справа» заочної форми навч. / Уклад.: С.П. Дунда. К.: НУХТ, 2014. 24 с.
57. Стратегическое управление: учеб.-метод. пособие для самостоят. работы / сост. Т.А.Вашко, О.М.Федорова, А.С.Данилова, Н.Н.Гнедых, Е.А.Герасимова, С.В.Здрестова-Захаренкова. Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2013. URL: <https://www.docme.ru/doc/1159057/55>
58. Сумець О. М., Бондаренко М. І. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. К.: Хай-Тек Прес, 2010. 240 с.
59. Гарнавська Н., Напора О. Стратегічний менеджмент: практикум: навч. посіб. Тернопіль: Карт-бланш, 2008. 287 с.
60. Тищенко О.М., Хміль Т.М., Василик С.К., Чечетова-Терашвілі Т.М., Ревенко О.В. Стратегічне управління: підручник. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2009. 280 с.
61. Турило А.А. Потенціал підприємства: сутність та методологічні підходи до визначення. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2014. №3. С. 65-71.
62. Харченко В. Концептуальні засади формування системи стратегічного управління розвитком підприємства. *Схід: аналіт.-інформ. журн.* / Ін-т економіки пром-сті НАН України, Ін-т філософії ім. Г. С. Сковороди НАН України, Укр. культурол. центр, Запоріз. нац. ун-т. 2014. №5. С.52-56. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid\\_2014\\_5\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid_2014_5_11)
63. Череп А.В., Сучков А.В. Роль маркетингу в стратегічному управлінні. Стратегічне планування і управління: навч. посіб.: [для студентів ВНЗ]. 2011. С.234–257.

64. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

65. Шишкін В. О. Стратегічний контроль в системі управління підприємством. Інвестиції: практика та досвід. 2008. №2. С. 25-28.

66. Шурпенкова Р.К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*: зб. наук. пр. / Нац. акад. наук України, Ін-т регіон. дослідж. Львів, 2015. Вип. 2. С.96-99. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu\\_2015\\_2\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2015_2_24)

67. Юрій Е.О., Луцик І.Б. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*: зб. наук. пр. / Міжнар. гуманітар. ун-т. 2015. Вип. 13. С. 131-134. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_eim\\_2015\\_13\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2015_13_31)

68. Byars Lloyd L., Rue Leslie W., Zahra Shaker A. Strategic Management / Richard D. Irwin, a Times Mirror Higher Education Group, Inc. company, 1996.

69. De Wit B., Meyer R. Strategy: Process, Content, Context / West Publishing Company, 1994.

70. Higgins J., Vincze J. Strategic Management. Text and Cases. Fifth Edition, Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, 1993.

71. Johnson G., Scholes K. Exploring Corporate Strategy. Fourth Edition. – Prentice Hall Europe, 1997.

72. Lynch R. Corporate Strategy / Aldersgate Consultancy Limited, 1997.

## ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ

Назва	Офіційний сайт
Міністерство економічного розвитку і торгівлі України	<a href="http://www.me.gov.ua/">http://www.me.gov.ua/</a>
Міністерство фінансів України	<a href="https://www.minfin.gov.ua/">https://www.minfin.gov.ua/</a>
Національний банк України	<a href="http://www.bank.gov.ua/">http://www.bank.gov.ua/</a>
Державна фіскальна служба України	<a href="http://sfs.gov.ua/">http://sfs.gov.ua/</a>
Державна служба статистики України	<a href="http://www.ukrstat.gov.ua">http://www.ukrstat.gov.ua</a>
Національна бібліотека України ім. І.В.Вернадського	<a href="http://www.nbuv.gov.ua/">http://www.nbuv.gov.ua/</a>
Національний інститут стратегічних досліджень при Президентові України	<a href="http://www.niss.gov.ua/">http://www.niss.gov.ua/</a>
Урядовий портал	<a href="http://www.kmu.gov.ua/">http://www.kmu.gov.ua/</a>
Економіка для студентів	<a href="http://gufer.net/">http://gufer.net/</a>
BusinessViews Економіка	<a href="https://businessviews.com.ua/">https://businessviews.com.ua/</a>
Українська асоціація маркетингу	<a href="http://uam.in.ua">http://uam.in.ua</a>
Портал, присвячений ключовим аспектам сучасного менеджменту та професійного розвитку управлінців.	<a href="http://www.management.com.ua">http://www.management.com.ua</a>
Статті з маркетингу, форум маркетологів	<a href="http://www.marketingclub.org.ua">http://www.marketingclub.org.ua</a>

Стратегічний менеджмент (енциклопедичні матеріали з стратегічного управління)	<a href="http://www.ukr.vipreshebnik.ru/strateg.html">http://www.ukr.vipreshebnik.ru/strateg.html</a>
Стратегічний менеджмент (матеріали Вікіпедії щодо стратегічного управління)	<a href="https://uk.wikipedia.org/wiki/Стратегічний_менеджмент">https://uk.wikipedia.org/wiki/Стратегічний_менеджмент</a>
Сайт Дениса Дудника	<a href="http://ukrconsult.com.ua/">http://ukrconsult.com.ua/</a>
Международная маркетинговая группа (огляд та дослідження ринків, статті з маркетингової тематики)	<a href="http://www.marketing-ua.com">http://www.marketing-ua.com</a>