

Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України
Чернігівський державний інститут економіки і управління

Кафедра фінансів

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
для самостійної та індивідуальної роботи
щодо вивчення дисципліни
«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ»
для студентів
освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр»
галузі знань 0305 «Економіка та підприємництво»
спеціальності 8.03050801 «Фінанси і кредит»

Укладач: Савченко В. Ф., д. е. н., професор

Чернігів, ЧДІЕУ
2012

Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України
Чернігівський державний інститут економіки і управління

Рекомендовано до друку
Вченою радою ЧДІЕіУ
Протокол № 01/12 від 31 січня 2012 р.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

для самостійної та індивідуальної роботи

щодо вивчення дисципліни

«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ»

для студентів

освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр»

галузі знань 0305 «Економіка і підприємництво»

спеціальності 8.03050801 «Фінанси і кредит»

Чернігів, ЧДІЕУ
2012

Методичні вказівки для самостійної та індивідуальної роботи щодо вивчення дисципліни «Стратегічне управління» для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» галузі знань 0305 «Економіка і підприємництво» спеціальності 8.03050801 «Фінанси і кредит» / Укл.: Савченко В. Ф. – Чернігів: ЧДІЕУ, 2012. – 87 с.

Укладач: д. е. н., проф. Савченко В. Ф.

Рецензенти: д. е. н., проф. Каленюк І. С.
к. е. н., проф. Коваленко Л. О.
д. е. н., проф. Вдовенко С. М.

МЕТА І ЗАДАЧІ ДИСЦИПЛІНИ

Вдосконалення ринкових відносин в Україні здійснюється в умовах нестабільності зовнішнього середовища бізнесу. Це викликає необхідність вирішення проблем гнучкої адаптації підприємств до зовнішніх змін у процесі досягнення цілей їх дальшого розвитку на основі використання сучасних досягнень науки управління. У зв'язку з цим набуває особливої актуальності поглиблене вивчення стратегічного управління, зростає роль і значення процесу розробки та реалізації стратегії підприємства.

Стратегічне управління як діяльність керівництва з управління підприємством в конкурентному ринковому середовищі – найважливіша складова життя сучасного ділового менеджменту. Досвід розвинених країн світу показав, що стратегічний підхід до управління підприємством має безспірні переваги. Обрана стратегія дає змогу чітко визначати завдання, націлює керівників на перспективне мислення, веде до координації зусиль, сприяє підготовленості підприємства до непередбачуваних змін і криз. Тому навчальна дисципліна “Стратегічне управління” входить до програми підготовки магістрів з фінансів як обов’язковий предмет.

Мета дисципліни – набути знань з теоретико-методологічних аспектів розроблення стратегій, стратегічних прогнозів і планів, розробки системи стратегічного управління та забезпечення її функціонування в динамічному ринковому середовищі.

Завдання дисципліни полягають у вивченні таких головних складових: поняття, сутність, концепції стратегії підприємства, її місія, цілі та мета; планування і прогнозування; стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, конкурентних переваг; стратегія бізнесу, корпоративна стратегія підприємства; альтернативність у сучасному виборі реалізації стратегії; загальні характеристики функціональної стратегії, її особливості у сфері діяльності; фінансово-економічні аспекти стратегії управління; організаційне та соціально-психологічне забезпечення

стратегічного управління; сучасний стан і перспективи розвитку стратегічного управління в Україні.

Предмет – закономірності, концептуальні основи і принципи побудови систем стратегічного управління підприємствами.

ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ

Вивчення дисципліни передбачає різні види наукової роботи студентів. До них відносяться: лекції, практичні заняття, самостійне вивчення проблем, консультації у викладача, написання тестів, виконання розрахунків, аналіз управлінських і господарських ситуацій, написання рефератів з проблем дисципліни.

Практичні заняття: мають своєю ціллю розвинути вміння аналізувати і узагальнювати матеріал по проблемі, виявляти вплив окремих зовнішніх і внутрішніх факторів на вибір конкретної стратегії підприємства, обґрунтовувати альтернативні рішення, розробляти пропозиції щодо удосконалення стратегії управління підприємством, виконувати необхідні розрахунки.

КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ЗМІСТОВОГО МОДУЛЯ

Змістовий модуль	Тема	Кількість годин				
		Лекції	Практ.	ІРС	СРС	Всього
1	Тема 1. Стратегія підприємства: поняття, сутність, концепції	2	2	1	10	15
	Тема 2. Місія та цілі підприємства	4	2	1	8	15
	Тема 3. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства	2	2	1	10	15
	Тема 4. Стратегічний аналіз внутрішнього середовища та потенціалу підприємства, формування його конкурентних переваг	4	2	2	7	15
	Тема 5. Стратегія бізнесу, особливості вибору стратегії підприємства	2	2	2	9	15
	Тема 6. Реалізація стратегії підприємства	4	2	2	7	15
	Всього модуль 1	18	12	9	51	90
2	Тема 7. Корпоративна стратегія підприємства	2	2	1	7	12
	Тема 8. Функціональні стратегії підприємства	4	2	1	11	18
	Тема 9. Стратегічне планування та прогнозування	2	2	1	7	12
	Тема 10. Фінансово-економічні аспекти стратегії управління	2	2	2	6	12
	Тема 11. Організаційне забезпечення стратегічного управління	2	2	2	6	12
	Тема 12. Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління	2	2	1	7	12
	Тема 13. Сучасний стан і перспективи розвитку стратегічного управління підприємствами в Україні	2	2	1	7	12
	Всього модуль 2	16	14	9	51	90
Разом годин		34	26	18	102	180

КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ЗМІСТОВИХ МОДУЛІВ

Показники	«5»	«4»	«3»	«2»
I модуль	45-50	37-44	30-36	0-29
усні відповіді	13-15	11-13	9-11	0-9
реферати, ситуаційні завдання	14-15	11-13	9-11	0-9
тести	18-20	15-18	12-14	0-11
II модуль	45-50	37-44	30-36	0-29
усні відповіді	13-15	11-13	9-11	0-9
реферати, ситуаційні завдання	14-15	11-13	9-11	0-9
тести	18-20	15-18	12-14	0-11
Загальна сума балів	90-100	75-89	60-74	0-59

МОДУЛЬНА ОЦІНКА ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ

з дисципліни “СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ”

<i>Оцінка ECTS</i>	<i>Оцінка (за національною шкалою)</i>	<i>Сума балів</i>
A	5 (відмінно)	90-100
B,C	4 (добре)	75-89
D,E	3 (задовільно)	60-74
FX	2 (незадовільно) з допуском до екзамену	35-59
F	2 (незадовільно) з обов'язковим повторним курсом	0-34
	Екзамен	25

ПРОГРАМА КУРСУ

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1

Тема 1. Стратегія підприємства: поняття, сутність, концепції

1.1. Стратегія підприємства як відкритої системи.

Термін „стратегія”, його визначення. Основні завдання підприємства як відкритої системи. Принципи формування стратегічної моделі. Системи стратегічних перетворень на підприємстві. Класифікація стратегій підприємства.

1.2. Сутність стратегії управління

Стратегія як явище та інструмент розв'язання проблем. Стратегія як процес та стратегія як результат. Ототожнення стратегії з позицією на ринках. Дві основні концепції стратегії – філософська та організаційно-управлінська. Підходи до стратегії відомих економістів А. Томпсона та І. Ансоффа. Стратегія як стрижень, навколо якого концентруються всі види виробничо-господарської діяльності. Узагальнена сутність стратегії. Фактори, що найбільш суттєво впливають на зміст стратегії.

1.3. Концепції управління підприємствами.

Підходи до управління на початку ХХ століття. Планування – необхідна передумова успішної реалізації ділових починань підприємств. Товарна, збутова та ринкова орієнтації діяльності фірм. Етапи поступового переходу до стратегічного управління. Чинники, що вказують на характерні риси системи стратегічного управління підприємства.

1.4. Переваги стратегічного підходу до управління.

Варіанти побудови системи стратегічного управління за І. Ансоффом. Стратегічно орієнтована організація. Переваги стратегічно орієнтованих організацій. Переваги стратегічного мислення. Заохочення активного управління підприємствами. Основні складові стратегії компанії.

Тема 2. Місія та цілі підприємства

2.1. Місія – мета існування підприємства.

Місія як стрижень, що пов'язує у єдине ціле всі види діяльності економічних систем. Значення і зміст місії. Образ і кредо економічної системи. Відображення інтересів всіх груп, що працюють на підприємстві. Фактори впливу на організаційну (корпоративну) культуру. Значення місії для підприємства. Положення про місію. Чинники, що впливають на формування місії підприємства (за Ф. Котлером).

2.2. Формування стратегічної місії.

Підготовка місії на стадії створення підприємства. Місія як загальна мета діяльності підприємства, її призначення. Індивідуальний підхід для кожного підприємства. Отримання конкурентних позицій. Поєднання образу та кредо підприємства. Опис образу. Головна мета – задоволення потреб клієнтів. Важливість інтересів власників і працівників. Чинники стратегічної місії та їх характеристика. Єдина позиція персоналу фірми. Місія як основа вибору цілей, їх узгодження та уточнення.

2.3. Цілі підприємства.

Цілі як необхідна передумова успіху підприємства. Класифікація цілей. Сфери, в яких підприємства встановлюють власні цілі. Фази та способи встановлення цілей. Ієрархія цілей, її графічне відображення у вигляді „дерева цілей”. Способи побудови „дерева цілей”. Класифікація цілей підприємства. Чинники, що враховуються при формуванні цілей. Формування двох груп цілей (фінансових і стратегічних). Вимоги до цілей.

2.4. Процес визначення цілей.

Результат визначення цілей. Особливості відносин між цілями. Можливості розв'язання конфліктів цілей. Функції цілей. Взаємопов'язані етапи процесу визначення цілей. Причини невідповідності цілей умовам ринку за Д. Міллером і М. Старром. Процеси ідентифікації та адаптації. Система цілей підприємства. Носії інтересів, що мають вплив на формування цілей підприємства. Виявлення й аналіз трендів у середовищі. Вибір цілей організації загалом. Визначення індивідуальних цілей.

Тема 3. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства

3.1. Чинники зовнішнього середовища.

Визначення зовнішнього середовища. Чинники, що характеризують складність зовнішнього середовища. Дві групи чинників – мікро- і макросередовище. Оцінка впливу економічного, політико-правового, інноваційного, демографічного, культурного та екологічного чинників. Схема аналізу зовнішнього середовища і кількісна оцінка його впливу на підприємство. Постійне спостереження за економічним механізмом виникнення кризового стану підприємства.

3.2. Методи оцінки і прогнозування зовнішнього середовища.

Спеціальна система відстеження зовнішнього середовища. Способи спостережень. Основні напрямки та інструментарій сканування. Методика здійснення сканування. Моніторинг зовнішнього середовища. Ефективність моніторингу. Методи проведення моніторингу (PEST-аналіз, SWOT-аналіз, Метод 5×5, Перелік з 4-х питань). Прогнозування зовнішнього середовища.

3.3. Стратегія зовнішнього розвитку підприємства.

Зовнішньоекономічна діяльність – одна з форм господарської діяльності. Основні чинники, що враховуються при виході підприємства на закордонний ринок. Види спеціальних економічних зон. Цілі вивезення капіталу за кордон. Основні переваги іноземного інвестування. Наявні чинники при виході підприємства на зовнішні ринки. Необхідність стратегій зовнішнього розвитку. Етапи завоювання нових зарубіжних ринків.

3.4. Стратегії вибору форм здійснення закордонних операцій.

Стратегія створення нових підрозділів (дочірне або спільне підприємство), її особливості, переваги і недоліки. Економічні, стратегічні і політико-правові причини вибору на користь ліцензування. Франчайзинг. Стратегія офшорного виробництва. Типи конкурентів на міжнародних ринках. Стратегічні альянси (союзи). Лізинг. Венчурне (ризикове) фінансування.

Тема 4. Стратегічний аналіз внутрішнього середовища та потенціалу підприємства, формування його конкурентних переваг

4.1. Аналіз внутрішнього середовища підприємства.

Внутрішнє середовище підприємства. Мета аналізу внутрішнього середовища. Схема стратегічного аналізу внутрішнього середовища. Гарвардська модель стратегічного аналізу. Основні показники внутрішнього середовища (виробництво, збут, фінансовий стан підприємства, його конкурентоспроможність). Використання SWOT-аналізу для виявлення сильних та слабких сторін, а також загроз і можливостей підприємства. Схема стратегічного аналізу внутрішнього середовища.

4.2. Стратегічний потенціал підприємства.

Визначення терміну „потенціал”. Сутність виробничого потенціалу. Оцінка виробничого потенціалу. Три підходи до визначення виробничого потенціалу: ресурсний (обліково-звітний), структурний (функціональний) та цільовий (проблемно-орієнтований). Цільові оцінки виробничого потенціалу підприємства. Показники, які можна використати для визначення потенціалу підприємства.

4.3. Конкурентоспроможність підприємства.

Групи конкурентних переваг за сферами діяльності (технологічні, виробничі, збутові, маркетингові, професійні, організаційні). Зовнішні і внутрішні конкурентні переваги. Переваги високого та низького рангів. Стратегічні і тактичні конкурентні переваги.

4.4. Конкурентоспроможність товару.

Конкурентні переваги товару. Основні показники якості. Ціна товару. Витрати споживачів товару. Рівень сервісу. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність товару.

4.5. Оцінка конкурентного середовища в галузі (за М. Портером).

П'ять конкурентних сил, що характеризують стан конкуренції в галузі. Види інтенсивної конкуренції: запекла, інтенсивна, нормально уповільнена або привабливо-слабка. Фактори, що впливають на інтенсивність конкуренції. Сили, які спричиняють найбільший вплив та визначають зміни, що називаються рушійними. Необхідність розробки стратегії нейтралізації рушійних змін.

Тема 5. Стратегія бізнесу, особливості вибору стратегії підприємства

5.1. Створення стратегічної бази підприємства.

Створення ресурсної бази. Формування інтелектуальних ресурсів. Формування інформаційних ресурсів. Формування матеріальних ресурсів. Створення організаційно-правової основи впровадження системи стратегічного управління на підприємстві. Розмежування основних функцій стратегічного управління між рівнями управління.

5.2. Найбільш розповсюджені стратегії бізнесу.

Стратегія обмеженого зростання. Стратегія зростання. Стратегія скорочення. Комбінована стратегія. Портфельна стратегія. Стратегія фінансування. Стратегія диференціації. Стратегії лідерства. Стратегія диференціювання. Стратегія вузької спеціалізації. Стратегія конкурентних переваг. Стратегія бізнесу за визначенням А.А. Томпсона і А.Дж. Стрікланда.

5.3. Правила вибору стратегії (за І. Ансоффом).

Правило бажаного рівня. Правило порогових значень. Правило найбільш ймовірного вибору. Правило очікуваного значення. Правило комбінованих значень. Три базові стратегії за М. Портером (лідерство у зниженні витрат, диференціація, фокусування уваги на конкретному сегменті ринку). П'ять основних чинників використання цих трьох стратегій.

5.4. Стратегії підприємств великого, середнього і малого бізнесу.

Розподіл підприємств на категорії в більшості країн світу і в Україні. Вибір стратегії підприємств великого бізнесу. Матриця вибору стратегії залежно від динаміки зростання ринку на продукцію та конкурентної позиції фірми. Стратегія середнього підприємства. Стратегія виходу з ніші. Стратегія збереження. Стратегія лідерства. Стратегія „пошуку загарбника”. Стратегії малого бізнесу (копіювання оптимального розміру, кооперації з великим підприємством, використання переваг великої організації). Франчайзинг.

Тема 6. Реалізація стратегії підприємства

6.1. Послідовність реалізації стратегії.

Роль вищого керівництва у реалізації стратегії. Етапність реалізації стратегії. Поглиблення вивчення стану середовища, цілей підприємства та розроблення стратегії. Перегляд бюджетів. Прийняття рішення щодо організаційної структури. Організація проведення потрібних змін у фірмі. Стратегія – не догма, її можна змінювати.

6.2. Подолання спротиву стратегічним змінам.

Можливість спротиву змінам працівників підприємства. Основні причини спротиву організаційним змінам. Ситуації, в яких не підтримуються нововведення. Реакція працівників на зміни. Стратегії подолання спротиву організаційним змінам: залучення до участі, навчання, сприяння, переговори, кооптація, маніпулювання, примус.

6.3. Альтернативність у реалізації стратегії розвитку підприємства.

Роль стратегічних альтернатив у підвищенні ефективності роботи підприємства. Етапи вибору альтернатив стратегії. Критерії оцінки вибраної стратегії. Основні види стратегічних альтернатив. Методичний підхід щодо формування стратегічних альтернатив. Обмеження при формуванні кожної стратегічної альтернативи. Ранжування стратегічних проблем підприємства. Підходи до оцінки стратегії на стадії реалізації. Прийнятність ризику. Проблеми реалізації стратегічних задумів. Роль корпоративної культури у реалізації стратегії.

6.4. Стратегічний контроль.

Визначення стратегічного контролю. Основні етапи контролю. Задачі керівництва в процесі організації контролю. Використання стандартів для контролю здійснення конкурентної стратегії. Контроль за визначенням П. Друкера. Особливості стратегічного контролю. Рекомендації В. Ньюмена для менеджерів. Своєчасність контролю. Напрямки оцінки стратегії в результаті контролю.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2

Тема 7. Корпоративна стратегія підприємства

7.1. Корпоративна стратегія – концептуальна основа розвитку підприємства.

Корпоративні стратегії як головні стратегії підприємств. Корпоративні стратегії за М. Портером. Три базові альтернативи створення і підтримки конкурентних переваг підприємства. Корпоративна стратегія як загальний план управління для диверсифікації компанії.

7.2. Формування корпоративної стратегії.

Основні елементи, що формують корпоративну стратегію. Критерії механізму створення корпоративної стратегії. Основні завдання. Етапи опрацювання моделі корпоративної стратегії. Різновиди корпоративної стратегії. Дії, що застосовуються при опрацюванні корпоративної стратегії диверсифікованого підприємства. Підходи до опрацювання корпоративної стратегії (за М. Портером).

7.3. Зміст та характеристика „портфельного набору” корпоративної стратегії.

Портфельні стратегії для корпорацій. Продуктово-товарні (продуктові) стратегії. Комбінації груп альтернатив. Стратегія зростання. Конгломеративна і споріднена диверсифікації. Глобалізація діяльності організації, глобальна стратегія. Стратегія стабільності. Стратегія диверсифікації продукції. Стратегія паузи. Стратегія обережного просування. Стратегія „нічого не змінювати”. Стратегія концентрації. Стратегія виходу. Стратегія зняття прибутку. Стратегія „скидання жиру”. Стратегія відмови від незалежності. Стратегія ліквідації.

7.4. Інформаційно-аналітичне забезпечення процесу опрацювання корпоративної стратегії.

Завдання менеджерів вищої та середньої ланок управління. Робота відділів стратегічного планування. Ознаки класифікації стратегічної інформації. База даних об'єкта. Основні джерела первинної та вторинної стратегічної інформації. Схеми усвідомлення досягнутого рівня розвитку та перспектив. Схеми, запропоновані А. Томпсоном та І. Стріклендом. Загальні джерела інформації для опрацювання моделі корпоративної стратегії.

Тема 8. Функціональні стратегії підприємства

8.1. Загальна характеристика функціональних стратегій.

Визначення функціональної стратегії. Формування комплексної стратегії підприємства через сукупність функціональних стратегій. Вибір окремої функціональної стратегії. Ключові чинники, як необхідно враховувати при виборі стратегії. Врахування маркетингових підходів. Основні функціональні стратегії розвитку. Головні чинники, що впливають на опрацювання стратегії розвитку.

8.2. Стратегічні аспекти у функціональних сферах діяльності підприємства.

Зміст окремих функціональних стратегій підприємства. Перелік стратегічних аспектів дослідження окремих функціональних сфер. Основні альтернативи функціональних сфер діяльності підприємства. Компоненти

стратегії маркетингу. Оцінка маркетингової позиції підприємства. Схема оцінки конкурентних позицій підприємства. Сфера фінансового забезпечення.

8.3. Виробнича стратегія.

Визначення виробничої стратегії. Параметри, необхідні при формуванні виробничої стратегії. Ринок продуктів. Недооцінка можливостей і перспектив виробництва при маркетингову підході. Сутність виробничої стратегії. Зміст виробничої стратегії. Вплив на виробничу стратегію програми капіталовкладень. Вплив маркетингової стратегії на параметри і структуру виробництва. Універсалізація і спеціалізація виробництва. Організацій-захисники витрат. Найбільш важливі показники якості. Організатори інтегровані та диверсифіковані. Підприємства типу проспектора і монополісти. Залежність стратегії виробництва від галузевої приналежності підприємств та диференціації ринків.

8.4. Інноваційна стратегія.

Сутність інноваційної стратегії. Зв'язок між загальною та інноваційною стратегією. Стратегія НДДКР. Цілі інноваційної стратегії. Інноваційна політика. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. Класифікація інноваційних стратегій. Основа розроблення стратегій. Інноваційні стратегії за поведінкою у ринковому середовищі (оборотна, імітаційна, оборонна, проміжна, розбійницька, залишкова, традиційна, опортуністська, імітаційна, залежна, наступальна, ліцензійна, паралельно розроблена та інші). Інноваційні стратегії на етапі створення інновацій. Стратегії впровадження і адаптації. Стратегії науково-технічної діяльності.

Тема 9. Стратегічне планування та прогнозування

9.1. Мета та принципи стратегічного планування.

Передумови переходу до стратегічного планування. Макропроцеси, що стимулюють розвиток планування. Взаємопов'язані етапи та мета планування. Основні принципи. Переваги стратегічного планування.

9.2. Бар'єри стратегічного планування та заходи щодо їх подолання.

Фактори, що не дають змоги широко застосовувати систему стратегічного планування. Бар'єри стратегічного планування та їх ліквідація. Командно-адміністративна система як перешкода стратегічному плануванню підприємств. Методи планування, що відповідають ринковим умовам функціонування. Залучення до розробки планів якомога більшої кількості фахівців. Передбачення процедур внесення змін. Урахування обмежень в процесі планування. Перехід до виконання запасних (альтернативних) планів.

9.3. Моделі стратегічного планування діяльності підприємства.

Вибір системи планування підприємства на основі загальних принципів. Визначення найбільш поширених моделей стратегічного планування. Модель стратегічного планування на основі „стратегічної програми”. Модель, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства. Модель, орієнтована на створення позитивного іміджу. Моделі, що враховують розміри підприємств.

9.4. Зміст і структура стратегічного плану.

Загальні вимоги до змісту і структури стратегічного плану. Продуктово-товарні стратегії як основа плану. План отримання доходу від реалізації продукції. Забезпечення стратегій ресурсного та функціонального типів. Система стратегічного планування „прогнозування – програмування – бюджетування”. Цільові комплексні програми як приклад стратегічної діяльності на макро- та мікрорівні радянської економіки. Відмінності стратегічних планів і програм. Визначення програми, програмного заходу і проекту. Характеристики стратегічної програми. Система стратегічних, поточних та оперативних планів. Процес бюджетування. Альтернативні плани. Послідовність розробки стратегічного плану підприємства.

9.5. Прогнозування майбутнього розвитку підприємства.

Функції прогнозування в системі стратегічного планування. Мета прогнозу. Методи прогнозування: екстраполяції, експертний, моделювання. Комбінація методів для більш надійного передбачення майбутнього. Розробка сценаріїв розвитку подій.

Тема 10. Фінансово-економічні аспекти стратегії управління

10.1. Сутність і роль фінансової стратегії.

Визначення фінансової стратегії. Основні принципи стратегії. Складові стратегії. Роль фінансового забезпечення у стратегічному управлінні. Фінанси як складова економічного зростання.

10.2. Процес розробки фінансової стратегії.

Етапність процесу розробки фінансової стратегії. Визначення періоду, на який розробляють стратегію. Вивчення факторів зовнішнього фінансового середовища та кон'юнктури фінансового ринку. Синхронізація цільових показників фінансової стратегії за періодами її реалізації. Розробка операційних фінансових стратегій. Розробка системи організаційно-економічних заходів із забезпечення реалізації фінансової стратегії. Оцінювання ефективності фінансової стратегії.

10.3. Фінансово-економічні складові реалізації стратегічних планів і програм.

Роль економічних показників у ході оцінки виконання окремих робіт підрозділів. Центри прибутків, реалізації та інвестицій. Внутрішні розрахунки у західних фірмах. Трансфертні ціни. Ринкові ціни. Фактичні ціни готової продукції. Витрати на виробництво. Укладання внутрішніх контрактів. Холдинг. Витрати на забезпечення функціонування окремих підрозділів. Функціонально-виробничий аналіз. Витрати на здійснення функцій управління. Діаграма значущості функцій та витрат на їх здійснення. Синергійний ефект ланок апарату управління. Бюджети окремих структурних підрозділів.

10.4. Операційні фінансові стратегії.

Система операційних фінансових стратегій. Кредитна стратегія підприємства. Стратегія формування оборотних активів. Емісійна стратегія підприємства. Дивідендна стратегія. Стратегія управління фінансовими ризиками.

10.5. Розробка стратегії фінансового інвестування.

Етапність розробки стратегії. Аналіз стану фінансового інвестування в попередньому періоді. Визначення обсягів інвестування в запланованому періоді. Вибір стратегії фінансового інвестування. Оцінювання інвестиційних якостей окремих фінансових інструментів. Формування портфеля фінансових інвестицій. Оперативне управління портфелем фінансових інвестицій.

Тема 11. Організаційне забезпечення стратегічного управління

11.1. Стратегічні переваги та недоліки різних типів організаційних структур управління.

Зміна організаційної структури як одна з найбільш поширених стратегічних змін. Підхід до організаційної структури вчених А. Чандлера і Г. Мінцберга. Лінійна організаційна структура. Функціональна структура управління. Дивізіональна організаційна структура. Матрична структура управління. Конгломерат.

11.2. Приведення організаційної структури у відповідність до стратегії підприємства.

Схема змін в організаційній структурі підприємства згідно змін в його стратегії. Визначення відповідності організаційної структури стратегії. Створення центрів прибутку. Встановлення зв'язків між підрозділами та забезпечення потрібної координації. Баланс між перевагами централізації та децентралізації. Передача за межі компанії виконання певних операцій. Зростання масштабів діяльності підприємства. Збільшення різноманітності.

Об'єднання господарських суб'єктів. Зміни в технології. Динамізм зовнішнього оточення.

11.3. Організаційна культура підприємства як об'єкт стратегічних змін.

Види прояву організаційної культури. Вплив окремих факторів на організаційну культуру. Цінності. Індивідуальні цінності підприємств. Моделі організаційної культури. Визначення послідовності дій залежно від змін організаційної культури в процесі впровадження стратегій. Стратегії „підтримки” або „зв'язку” щодо окремих елементів і всієї організаційної культури. Розуміння та підтримка позитивно спрямованої організаційної культури керівником підприємства. Особисті якості керівника-стратега. Забезпечення організаційного розвитку підприємства.

11.4. Організаційні механізми та форми реалізації інноваційних стратегій.

Різноманітність організаційних механізмів та форм реалізації інноваційних стратегій. Створення науково-дослідних (технічних) центрів і лабораторій у структурі великих корпорацій. Формування тимчасових комплексних творчих колективів (груп) у структурі організації. Створення власних ризикових підрозділів. Створення „груп упровадження”. Формування проектних бригад (груп) із фахівців зовнішніх організацій і приватних осіб. Використання послуг експертів. Заохочення та підтримка неофіційної дослідницької роботи персоналу над позаплановими проектами. Співпраця з консультативними фірмами. Бізнес-інкубатори. Венчурні фірми. Технопарки. Технополіси.

Тема 12. Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління

12.1. Характеристика системи соціально-психологічного супроводження стратегічних змін.

Важливість соціально-психологічного супроводження стратегічного управління. Зв'язок сутності та ступеня реалізації стратегії. Досягнення балансу між сприйманням прийнятності стратегії та нових характеристик діяльності підприємства. Синтез стосунків між особистостями. Переваги системи соціально-психологічної підтримки стратегічного управління. Контури соціально-психологічної регуляції організаційної діяльності. Основні проблеми, які необхідно розв'язати на підприємстві. Роль системи соціально-психологічного супроводження у сприянні розв'язанню проблем.

12.2. Типи кадрових стратегій.

Вибір найбільш ефективного типу кадрової стратегії як інструменту кадрової політики. Кадрова стратегія забезпечення низьких витрат. Стратегія забезпечення фокусування. Стратегія на початку діяльності підприємства. Стратегія під час динамічного зростання. Стратегія під час стабільного

зростання. Стратегія під час скорочення та ліквідації бізнесу. Операційні кадрові стратегії: залучення персоналу, навчання та розвитку персоналу, скорочення персоналу.

12.3. Ефективність кадрової стратегії.

Орієнтація управління персоналом на економічні та соціальні цілі. Економічна ефективність. Соціальна ефективність. Показники економічної ефективності. Показники якості та складності праці. Показники соціальної ефективності.

12.4. Мотивація і формування стратегічної поведінки персоналу.

Визначення мотивації. Поєднання змістовних і процесуальних теорій мотивації. Погляди Д. Макклеланда, Ф. Герцберга, В. Врума та Б.Ф.Скіннера. Теорія очікувань і її основні складові. Основні види винагороди. Перехід до довгострокових колективних орієнтирів при побудові системи винагороди. Зацікавленість всіх категорій персоналу в досягненні стратегічних орієнтирів. Творче використання стандартних механізмів винагородипокарання. Засади створення системи винагороди. Напрямки системи мотивації. Навчання поведінці. Типи включення людини до організації. Стратегічна поведінка та її зв'язок з організаційною культурою.

Тема 13. Сучасний стан і перспективи розвитку стратегічного управління підприємствами в Україні

13.1. Умови функціонування підприємств України у зв'язку з переходом до ринкових методів господарювання.

Діяльність підприємств в умовах перехідної економіки в Україні на сучасному етапі. Необхідність ринкового реформування економічних відносин. Порівняння умов функціонування підприємств, що діють в планово-адміністративній та ринковій економіках, в контексті стратегічного управління. Функції по управлінню підприємствами в обох типах економік.

13.2. Середовище, в якому опинилися підприємства України на сучасному етапі.

Характерні риси середовища діяльності підприємств. Активна зміна форми власності підприємств та структури промисловості. Нерівномірність розвитку різних галузей при загальнопромисловій депресивній стабілізації. Слабкість фінансової системи, недостатнє фінансування як перешкода для стратегічного управління підприємством. Несприятливий інвестиційний клімат, тривале зниження інвестиційної активності в економіці і, зокрема, в промисловості. Ріст тіньової економіки та корупції. Негативні прояви невиконання законодавчих актів. Складність формування кадрового потенціалу. Політична нестабільність суспільства. Типові проблеми українських промислових підприємств на сучасному етапі функціонування.

Необхідність включення стратегічного підходу в механізм управління підприємствами.

13.3. Етапи стратегічного управління.

Провідна ідея концепції стратегічного управління у XXI ст. Всесвітній форум з навколишнього середовища. Декларації з навколишнього середовища. Концепція сталого розвитку. Концепція управління. Характерні риси застосування Концепції стратегічного управління. Основні чинники системи стратегічного управління. Мета стратегічного управління. Цільовий підхід. Цільове управління. Впровадження у практику діяльності підприємств механізмів стратегічного управління в історичному аспекті. Структура стратегічного управління.

13.4. Перспективи стратегічного управління в державі.

Ефект емерджентності. Чинники, що зумовлюють зміст концепції стратегічного управління. Основні сучасні напрями стратегічного управління. Основні принципи сучасного стратегічного управління. Переваги та проблеми стратегічного управління. Функції вищого керівництва при опрацюванні моделі стратегічної поведінки підприємства на ринку. Чотири рівні менеджерів з питань формування та реалізації стратегії. Потенціал менеджера, його сфера компетенції. Стратегічно орієнтоване підприємство. Функції менеджерів у процесі опрацювання моделі стратегічної поведінки підприємства на ринку. Відділи стратегічного управління.

ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1

Тема 1. Стратегія підприємства: поняття, сутність, концепції

Завдання для індивідуальної роботи студентів і підготовки до семінарських занять

1. Термін «стратегія», його визначення та використання.
2. Основні завдання стратегії підприємства як відкритої системи.
3. Принципи формування стратегічної моделі підприємства.
4. Система стратегічних перетворень на підприємстві.
5. Стратегія як явище та інструмент розв'язання проблем.
6. Стратегія як процес та стратегія як результат.
7. Дві основні концепції стратегії – філософська та організаційно-управлінська. Підходи до стратегії відомих економістів А. Томпсона та І. Ансоффа.
8. Основні особливості і характеристики стратегії.
9. Фактори, що найбільш суттєво впливають на зміст стратегії у ринковій економіці.
10. Планування як необхідна передумова успішної реалізації ділових починань підприємств.
11. Товарна, збутова та ринкова орієнтації діяльності фірм, стратегічне планування.
12. Чинники, що визначають характерні риси системи стратегічного управління підприємства.
13. Визначення та переваги стратегічно орієнтованих підприємств.
14. Причини критичної ситуації на українських підприємствах.
15. Складові стратегії компанії та обставини, що на неї впливають.

Теми рефератів та контрольних робіт

1. Теоретичні основи стратегії підприємства як відкритої системи.

2. Узагальнена сутність стратегії та фактори, що найбільш суттєво впливають на неї.

3. Концепції та чинники стратегічного управління підприємством.

4. Переваги стратегічно орієнтованих підприємств і стратегічного мислення.

Тести

(обрати єдину правильну відповідь)

1. Термін «стратегія» походить з:

- а) військового лексикону;
- б) політичної термінології;
- в) історичного характеру;
- г) мистецького лексикону.

2. Вперше термін «стратегія» у сфері економіки підприємства у 1962 році використав:

- а) П. Хейне;
- б) Б. Олін;
- в) А. Чендлер;
- г) це їх спільне напрацювання.

3. Стратегія підприємства – це:

- а) засіб досягнення цілей, до яких прагне підприємство;
- б) календарний план розвитку;
- в) довгостроковий прогноз діяльності підприємства;
- г) забезпечення конкурентних переваг.

4. Яку основну концепцію стратегії можна виокремити?

- а) ліберальну;
- б) філософську;
- в) організаційно-управлінську;
- г) правильні відповіді у варіантах б) і в).

5. Фактор, що найбільш суттєво впливає на зміст стратегії у ринковій економіці:

- а) вплив і бажання держави;
- б) міжнародні відносини;
- в) потреби клієнтів;
- г) протестні настрої суспільства.

6. Мета планування на підприємстві:

- а) забезпечення перспективами роботи всіх членів колективу;
- б) забезпечення нововведень та змін в достатньому обсязі;
- в) отримання вигідних контрактів від держави;
- г) нарощування обсягів продукції.

7. Яка теорія управління підприємством найбільш відповідає сучасній комерційній діяльності фірм ?

- а) товарна орієнтація;
- б) збутова орієнтація;
- в) ринкова орієнтація;
- г) стратегічне планування.

8. Концепція стратегічного управління лежить в основі:

- а) стратегічного мислення;
- б) соціальної політики;
- в) балансових розрахунків;
- г) інвестиційної діяльності.

9. Реалізація концепції стратегічного управління підприємством можлива, якщо:

- а) реалізується політика економічного зростання;
- б) ефективно працюють інституційні структури держави;
- в) достатнє забезпечення ресурсами;
- г) підприємство стратегічно орієнтоване.

10. Стратегія компанії включає в себе наступну основну складову:

- а) ефективну корпоративну політику, націлену на виживання;

- б) продумані цілеспрямовані дії;
- в) реакцію на непередбачуваний розвиток подій;
- г) правильні відповіді у варіантах б) і в).

Відповіді

Тема 1	Номер тесту	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Правильний варіант										

Рекомендована література

Основна: [6], [7], [12], [13], [16], [18], [19], [20], [23], [26], [27], [28], [29], [37], [38], [43].

Додаткова: [3], [8], [12], [14], [15], [19], [22], [26], [30].

Тема 2. Місія та цілі підприємства

Завдання для індивідуальної роботи студентів і підготовки до семінарських занять

1. Місія як стрижень, що пов'язує у єдине ціле всі види діяльності економічних систем.
2. Значення і зміст місії.
3. Фактори впливу на організаційну (корпоративну) культуру.
4. Положення про місію та основні аспекти, які мають відобразитися у ньому.
5. Чинники, що впливають на місію підприємства (за Ф. Котлером).
6. Поєднання образу і кредо підприємства під час формування місії.
7. Мета корпорації як приклад узгодження образу і кредо.
8. Класифікація множини цілей.
9. Основні сфери, в яких підприємства встановлюють власні цілі. Фази встановлення цілей у світовій практиці.

10. Формування двох груп цілей – фінансових і стратегічних.
11. Вимоги до цілей підприємства.
12. Результат, якого добивається підприємство при визначенні цілей.
13. Функції цілей підприємства.
14. Взаємопов'язаність етапів процесу визначення цілей, причини невідповідності цілей умовам ринку.
15. Носії інтересів, що мають вплив на формування цілей підприємства.

Теми рефератів та контрольних робіт

1. Значення, зміст і чинники, що впливають на формування місії підприємства.
2. Місія як основа вибору цілей, їх узгодження та уточнення.
3. Цілі як необхідна передумова успіху підприємства.
4. Функції та процес визначення цілей підприємства.

Тести

(обрати єдину правильну відповідь)

1. Що означає місія для підприємства?
 - а) підсумок діяльності у певному періоді;
 - б) річний звіт про економічні результати;
 - в) мета існування підприємства;
 - г) директива керівних органів.
2. Образ економічної системи:
 - а) відображає побудову економічної системи;
 - б) відбиває сутність економічної системи;
 - в) підводить підсумок діяльності економічної системи;
 - г) правильні відповіді у варіантах а) і б).
3. Кредо економічної системи – це:
 - а) зобов'язання і результати, яких прагне досягти підприємство;

- б) статут підприємства;
 - в) двосторонні угоди щодо господарської діяльності;
 - г) правильні всі відповіді.
4. Під час формування місії намагаються:
- а) надати перевагу кредо перед образом;
 - б) надати перевагу образу перед кредо;
 - в) розділити кредо та образ;
 - г) поєднати образ і кредо підприємства.
5. Множина цілей потребує:
- а) виділення головних цілей підприємства;
 - б) їх класифікації;
 - в) розділення цілей на головні та допоміжні;
 - г) отримання однієї головної цілі.
6. Місія передбачає формування:
- а) фінансових цілей;
 - б) виробничих цілей;
 - в) стратегічних цілей;
 - г) правильні відповіді у варіантах а) і в).
7. Основні вимоги до цілей:
- а) їх підпорядкування довгостроковому плану;
 - б) їх підпорядкування довгостроковому прогнозу;
 - в) врахування досвіду інших країн;
 - г) конкретність, досяжність, гнучкість, орієнтованість у часі.
8. Стрижень господарської діяльності підприємства – це:
- а) бізнес-план підприємства;
 - б) результат визначення цілей;
 - в) корпоративна стратегія;
 - г) конкурентоспроможність на внутрішньому ринку.
9. Носії інтересів, що мають право на формування цілей підприємства:
- а) бажання посилити конкурентоздатність;

- б) отримання прибутку в результаті господарської діяльності;
 - в) власники, споживачі, партнери, працівники;
 - г) розбудова національної економіки.
10. Яким чином суспільство отримує від підприємств частку багатства:
- а) в результаті спонсорської допомоги;
 - б) як благодійність;
 - в) через закупівлю товарів і послуг;
 - г) через податки.

Відповіді

Тема 1	Номер тесту	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Правильний варіант										

Рекомендована література

Основна: [6], [7], [11], [12], [14], [15], [16], [18], [19], [22], [23], [26], [27], [28], [29], [36], [37], [38].

Додаткова: [3], [4], [8], [12], [14], [17], [22], [26], [30].

Тема 3. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства

Завдання для індивідуальної роботи студентів і підготовки до семінарських занять

1. Визначення та основні чинники зовнішнього середовища підприємства.
2. Дві групи сукупності чинників зовнішнього середовища – макросередовище і мікросередовище.
3. Схема аналізу зовнішнього середовища і кількісна оцінка його впливу.

4. Дослідження економічного механізму виникнення кризового стану підприємства.
5. Найбільш поширені способи спостережень за зовнішнім середовищем.
6. Сканування як метод оцінки і прогнозування зовнішнього середовища.
7. Інструменти, що використовуються для сканування.
8. Моніторинг зовнішнього середовища та його ефективність.
9. Визначення зовнішньоекономічної діяльності та її складові.
10. Цілі створення підприємств з іншими державами.
11. Основні чинники, що враховуються при виході підприємства на закордонні ринки.
12. Етапи завоювання нових зарубіжних ринків.
13. Стратегія створення нових підрозділів (дочірнє або спільне підприємство).
14. Ліцензування як форма виходу на зовнішні ринки.
15. Франчайзинг і офшорне виробництво.
16. Стратегічні альянси (союзи), лізинг і венчурне (ризикове) фінансування.

Теми рефератів та контрольних робіт

1. Визначення та чинники зовнішнього середовища.
2. Методи оцінки зовнішнього середовища.
3. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства.
4. Венчурне фінансування як чинник підвищення інноваційної активності підприємств.

Тести

(обрати єдину правильну відповідь)

1. Аналіз зовнішнього середовища є:
 - а) змогою посилення конкурентних переваг підприємства;

- б) політичною складовою стратегії підприємства;
- в) передумовою формування стратегії діяльності підприємства;
- г) правильні відповіді у варіантах а) і б).

2. Сукупність чинників зовнішнього середовища поділяють на:

- а) мікросередовище і макросередовище;
- б) сприятливі та шкідливі;
- в) стабільні та змінні;
- г) надійні та ненадійні.

3. Схема аналізу зовнішнього середовища:

- а) не існує;
- б) шкідлива в реальних умовах;
- в) функціонує;
- г) знаходиться в стадії розробки.

4. Сканування – це:

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

5. 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.

6. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства – це:

- а) експорт продукції і послуг;
- б) створення спільних підприємств;
- в) отримання позитивного сальдо діяльності;
- г) одна з форм господарської діяльності.

7. Один з проявів зовнішньоекономічної діяльності:

- а) в'їзний та виїзний туризм;

- б) політика керівництва держави;
 - в) створення спільних підприємств;
 - г) отримання імпортової продукції.
8. В чому заключається стратегія створення нових підприємств:
- а) отримання інвестицій інших країн;
 - б) кооперація при виготовленні виробів;
 - в) отримання нафти і газу через трубопроводи;
 - г) дочірнє або спільне підприємство.
9. Ділова угода, за якою одна сторона дозволяє іншій використовувати товарний знак:
- а) ліцензування;
 - б) франчайзинг;
 - в) офшорне виробництво;
 - г) стратегічний альянс.
10. Через свої венчурні компанії корпорації здійснюють ризикове фінансування:
- а) стратегічних альянсів;
 - б) потреб промисловості;
 - в) потреб агропромислового комплексу;
 - г) малих і середніх підприємств.

Відповіді

Тема 3	Номер тесту	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Правильний варіант										

Рекомендована література

Основна: [6], [7], [9], [11], [12], [14], [16], [17], [18], [19], [20], [22], [23], [25], [26], [27], [28], [29], [30], [32], [37], [38], [43].

Додаткова: [3], [8], [10], [12], [14], [22], [26].

Тема 4. Стратегічний аналіз внутрішнього середовища та потенціалу підприємства, формування його конкурентних переваг

Завдання для індивідуальної роботи студентів і підготовки до семінарських занять

1. Визначення внутрішнього середовища та мета його аналізу.
2. Гарвардська модель стратегічного аналізу внутрішнього середовища.
3. Аналіз внутрішнього середовища через основні чинники: виробництво, фінанси, маркетинг, управління персоналом, технологічне забезпечення.
4. Використання SWOT-аналізу при аналізі внутрішнього середовища підприємства.
5. Визначення терміну «потенціал», сутність виробничого потенціалу.
6. Показники, які можна використати при визначенні потенціалу підприємства.
7. Види конкурентних переваг за сферами діяльності: технологічні, виробничі, збутові, маркетингові, професійні, організаційні.
8. Зовнішні і внутрішні конкурентні переваги.
9. Переваги вищого та нижчого рівня, стратегічні і тактичні конкурентні переваги.
10. Конкурентні переваги товару, його якість.
11. Ціна товару як показник конкурентоспроможності.
12. Рівень сервісу та витрати споживачів товарів як фактори, що підвищують конкурентоспроможність підприємств.
13. П'ять конкурентних сил, що характеризують стан конкуренції в галузі (за М.Портером).
14. Види конкуренції: запекла, інтенсивна, нормально-уповільнена або привабливо-слабка.
15. Фактори, що впливають на інтенсивність конкуренції в галузі.

Теми рефератів та контрольних робіт

1. Проведення стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства.
2. Визначення стратегічного потенціалу підприємства.
3. Конкурентні переваги підприємства та їх реалізація.
4. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність товарів.

Тести

(обрати єдину правильну відповідь та занести до таблиці)

1. Мета аналізу внутрішнього середовища підприємства:
 - а)поглиблення його конкурентних переваг;
 - б)виявлення слабких сторін підприємства;
 - в)врахування результатів дослідження при перегляді стратегії діяльності;
 - г)правильні відповіді у варіантах б) і в).
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. Конкурентні переваги підприємства формує:

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

6. За відношенням до підприємства конкурентні переваги поділяються на:

- а) технологічні;
- б) зовнішні;
- в) внутрішні;
- г) правильні відповіді у варіантах б) і в).

7. Конкурентні переваги товару можна оцінити наступними показниками:

- а) собівартість продукції;
- б) невисока енергомісткість;
- в) незначна матеріалоемність;
- г) якість і ціна.

8. Чи впливають на якість товару показники безпеки?

- а) не мають ніякого відношення;
- б) впливають;
- в) складають окрему групу показників;
- г) підвищують собівартість.

9. Довів, що стан конкуренції в галузі можна охарактеризувати п'ятьма конкурентними силами:

- а) Кейнс Дж.М.;
- б) Мазенцев К.;
- в) Портер М.;
- г) Олін Б.

10. Запеклою конкурентну боротьбу в галузі робить :

- а) збільшення кількості підприємств;
- б) наявність конкуренції;

- в) різке загострення суперництва;
- г) розвиток підприємництва.

Відповіді

Тема 4	Номер тесту	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Правильна відповідь										

Рекомендована література

Основна: [6], [7], [10], [12], [16], [18], [19], [23], [26], [27], [28], [30], [34], [37], [38].

Додаткова: [5], [7], [8], [14], [18], [27].

Тема 5. Стратегія бізнесу, особливості вибору стратегії підприємства

Завдання для індивідуальної роботи студентів і підготовки до семінарських занять

1. На які питання необхідно звернути особливу увагу при створенні стратегічної бази підприємства?
2. Складові стратегічної бази підприємства, що виділяються при її детальному аналізі.
3. Стратегії обмеженого зростання та скорочення.
4. Комбінована, портфельна стратегії та стратегії фокусування.
5. Сутність та умови впровадження стратегії диференціації.
6. Поняття стратегії лідерства та сутність її ризиків.
7. Використання стратегії диференціювання підприємствами, які мають значний інноваційний потенціал.
8. Стратегія вузької спеціалізації та її ризики.
9. Варіанти та комбінації стратегії конкурентних переваг.

10. Стратегія бізнесу за визначенням А. А. Томпсона і А.Дж. Стрікланда.
11. Правила вибору стратегії за умов ризику за І. Ансоффом.
12. Базові стратегії для здійснення стратегічного вибору за М. Портером.
13. Застосування п'яти основних чинників для використання однієї із стратегій (за І. Ансоффом чи М. Портером).
14. Визначення типу підприємства за кількістю працюючих. Вибір стратегій підприємств великого бізнесу.
15. Вибір стратегії середніх і малих підприємств.

Теми рефератів та контрольних робіт

1. Створення стратегічної бази підприємства та її складові.
2. Переваги, недоліки і сфери застосування найбільш розвинених стратегій бізнесу.
3. Правила та чинники вибору і використання стратегій.
4. Основні стратегії підприємств великого, середнього і малого бізнесу.

Тести

(обрати єдину правильну відповідь та занести у таблицю)

1. При створенні стратегічної бази підприємства необхідно звернути особливу увагу на :
 - а) історію розвитку;
 - б) ресурсну базу;
 - в) дії керівництва держави;
 - г) взаємовідносини у колективі.
2. При детальному аналізі стратегічної бази підприємства:
 - а) виділяємо значну кількість окремих складових;
 - б) розглядаємо її як єдине ціле;
 - в) розробляємо ряд альтернативних ситуацій;
 - г) правильні відповіді у варіантах а) і в).
3. Стратегія скорочення вибирається підприємствами:

- а) у випадку впровадження інноваційних технологій;
 - б) як шлях зниження собівартості продукції;
 - в) найрідше;
 - г) в період кризи.
4. Стратегія вузької спеціалізації передбачає:
- а) перехід на масове виробництво;
 - б) утримання лідируючих позицій на ринку;
 - в) посилення експортної спрямованості;
 - г) переорієнтацію на внутрішній ринок.
5. Стратегія бізнесу (ділова стратегія), за визначенням А. А. Томпсона і А. Дж. Стріклєнда, означає:
- а) досягнення високого прибутку;
 - б) оптимізацію ризиків;
 - в) підвищення життєвого рівня працюючих;
 - г) план управління окремою сферою діяльності компанії.
6. Правила вибору стратегії за умов ризику були визначені:
- а) М. Портером;
 - б) В. Татіщевим;
 - в) І. Ансоффом;
 - г) правильні відповіді у варіантах а) і в).
7. Використання однієї із стратегій базується на застосуванні:
- а) методу картографії;
 - б) інвестиційних важелів;
 - в) п'яти основних чинників;
 - г) регіонального підходу.
8. Розмір підприємства в більшості країн світу та Україні визначається:
- а) за однаковою методикою;
 - б) по різному;
 - в) відрізняється в кожній країні;
 - г) є несуттєвим показником.

9. Лідируючі підприємства великого бізнесу, залежно від стану галузі, повинні вибирати:

- а) різні стратегії;
- б) обґрунтовані стратегії;
- в) комплексні стратегії;
- г) стратегії практичного спрямування.

10. Для вибору стратегії середнього підприємства визначають:

- а) конкретні розміри підприємства;
- б) організаційну структуру;
- в) авторитет керівництва;
- г) темпи зростання підприємства та розширення ніші.

Відповіді

Тема 5	Номер тесту	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Правильний варіант										

Рекомендована література

Основна: [6], [12], [16], [17], [18], [19], [20], [21], [24], [26], [27], [29], [32], [37], [38], [39], [43].

Додаткова: [3], [7], [9], [14], [15], [16], [22],[25],[26].

Тема 6. Реалізація стратегії підприємства

Завдання для індивідуальної роботи студентів і підготовки до семінарських занять

1. Роль вищого керівництва у реалізації стратегії та її етапність. Перегляд плану реалізації стратегії.

2. Вивчення керівництвом стану середовища, цілей підприємства та розроблених стратегій. Перегляд бюджету.

3. Прийняття керівництвом рішення щодо організаційної структури підприємства.
4. Основні причини спротиву організаційним змінам.
5. Ситуації, в яких працівники найбільше опираються нововведенням.
6. Реакції працівників на нововведення.
7. Стратегії подолання спротиву стратегічним змінам.
8. Етапи вибору стратегії та критерії її оцінки.
9. Стратегії виживання та стабілізації як стратегічні альтернативи.
10. Стратегія зростання та її стратегічні альтернативи.
11. Стратегії вертикальної інтеграції як альтернативні стратегії.
12. Сутність методичного підходу щодо формування раціональної основи визначення стратегічних альтернатив розвитку підприємства.
13. Альтернативні обмеження при формуванні кожної стратегічної альтернативи.
14. Ключові чинники при аналізі проблем реалізації стратегічних задумів.
15. Основні етапи стратегічного контролю.
16. Діяльність керівників підприємств у процесі організації контролю.

Теми рефератів та контрольних робіт

1. Послідовність реалізації стратегії підприємства.
2. Подолання спротиву стратегічним змінам на підприємстві.
3. Альтернативні стратегії розвитку підприємства.
4. Стратегічний контроль як особливий вид управлінської діяльності на підприємстві.

Тести

(обрати єдину правильну відповідь)

1. Роль вищого керівництва підприємства у реалізації стратегії:
 - а) відповідає вимогам статуту;

- б) підпорядкована вимогам акціонерів;
 - в) велика;
 - г) передбачена корпоративною стратегією.
2. Стратегію підприємства можна змінювати, якщо:
- а) виникають нові обставини;
 - б) зміни сприятимуть зростанню прибутку;
 - в) посилюється тиск конкурентів;
 - г) змінюється внутрішнє середовище.
3. Спротив стратегічним змінам:
- а) ніколи не відбувається;
 - б) нереальний;
 - в) потрібний для створення конкурентної стратегії;
 - г) існує.
4. Працівники найбільше опираються нововведенням, якщо:
- а) їм не пояснили причини змін;
 - б) поступили привабливі пропозиції з інших підприємств;
 - в) відсутнє кар'єрне зростання;
 - г) йдуть за неформальним лідером.
5. Стратегії подолання спротиву організаційним змінам:
- а) не передбачені;
 - б) входять до бізнес-плану;
 - в) є кілька стратегій;
 - г) носять неформальний характер.
6. Стратегія виживання, як стратегічна альтернатива, включає в себе:
- а) скорочення адміністративного персоналу;
 - б) зміну товарної і маркетингової політики;
 - в) підвищення кваліфікації працюючих;
 - г) урізноманітнення асортименту продукції.
7. Множина стратегічних альтернатив розвитку підприємства визначається:
- а) балансовим методом;

- б) в результаті виконання планових показників;
 - в) на підставі результатів дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища;
 - г) як фактор прискореного розвитку.
8. Конкурентні переваги вказують:
- а) як вести конкурентну боротьбу;
 - б) можна виплатити більші дивіденди;
 - в) ефективність діяльності керівництва підприємства;
 - г) на вищу кваліфікацію персоналу.
9. Суть стратегічного контролю полягає в:
- а) баченні перспектив розвитку;
 - б) спостереженні та оцінюванні процесу стратегічного управління;
 - в) активізації діяльності працівників;
 - г) отриманні оперативної інформації.
10. В процесі контролю керівники підприємства:
- а) не втручаються в роботу контролюючих;
 - б) реагують на зауваження контрольних органів;
 - в) активізують свою діяльність;
 - г) проводять необхідну роботу при організації контролю.

Відповіді

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Тема 6	Номер тесту										
	Правильний варіант										

Рекомендована література

Основна: [7], [9], [10], [12], [15], [18], [19], [20], [21], [25], [27], [30], [36], [38], [39], [40].

Додаткова: [4], [12], [14], [18], [22], [25].

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2

Тема 7. Корпоративна стратегія підприємства

Завдання для індивідуальної роботи студентів і підготовки до семінарських занять

1. Три рівні ієрархії стратегій. Визначення корпоративної стратегії.
2. Три базові альтернативи створення і підтримки корпоративних стратегій за М.Портером.
3. Основні елементи, що формують корпоративну стратегію.
4. Критерії механізму створення корпоративної стратегії.
5. Основні завдання, що вирішуються у процесі опрацювання моделі корпоративної стратегії.
6. Етапи опрацювання моделі корпоративної стратегії.
7. Різновиди корпоративної стратегії.
8. Дії, що застосовуються при опрацюванні корпоративної стратегії диверсифікованого підприємства.
9. Підходи до опрацювання корпоративних стратегій за М. Портером.
10. Вибір стратегії. Визначення портфельних та продуктово-товарних стратегій.
11. Важливі принципи при визначенні корпоративної стратегії.
12. Варіанти стратегій на етапах від інтенсивного розвитку бізнесу до його повної ліквідації.
13. Визначення та ознаки класифікації стратегічної інформації.
14. База даних. Основна та вторинна стратегічні інформації.
15. Схема аналізу стану підприємства, запропонована А. Томпсоном та І. Стріклендом.

Теми рефератів та контрольних робіт

1. Концептуальна основа розвитку підприємства: корпоративна стратегія.
2. Процес розробки корпоративної стратегії.
3. «Портфельний набір» корпоративної стратегії.

4. Інформаційне забезпечення розробки корпоративної стратегії.

Тести

(обрати єдину правильну відповідь)

1. Майбутнє підприємства в конкурентному середовищі можна описати за допомогою:
 - а) прогнозу;
 - б) балансових розрахунків;
 - в) ієрархії стратегій;
 - г) аналітичних підрахунків.
2. Корпоративна стратегія підприємства є:
 - а) нормативним документом;
 - б) концептуальною основою розвитку;
 - в) установчим документом;
 - г) підґрунтям акредитації.
3. 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.
- 4.3 метою забезпечення потенційної прибутковості стратегія має бути:
 - а) завчасно розроблена;
 - б) затверджена в установленому порядку;
 - в) узгоджена з владними структурами;
 - г) сприйнятна до мінливого оточення.
5. Науково обґрунтовані підходи до опрацювання корпоративної стратегії було запропоновано:
 - а) Л. Якоккою;
 - б) М. Портером;
 - в) Дж. Харрінгтоном;

г) П. Поренне.

6. Набір різних видів бізнесу, які ведуться на різних ринках, для корпоративної стратегії:

а) бізнес-класи;

б) цільові програми;

в) портфельні стратегії;

г) правильні відповіді у варіантах а) і в).

7. Корпоративна стратегія, яка розробляється щодо окремих напрямів діяльності, має назву:

а) спеціалізованої;

б) продуктово-товарної;

в) галузевої;

г) регіональної.

8. Різні науково обґрунтовані види стратегій використовуються:

а) на всіх етапах бізнесу;

б) епізодично;

в) вибірково;

г) згідно дозволів, оформлених в установленому порядку.

9. Інформація – це певні дані, що містять у собі:

а) статистичні матеріали;

б) конкурентні переваги;

в) додаткову прибутковість;

г) новизну і корисність.

10. Комплексну інформаційну характеристику об'єкта називають:

а) річним звітом;

б) звітом про фінансові результати;

в) базою даних;

г) доповідною запискою.

Відповіді

Тема 7	Номер тесту	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Правильний варіант										

Рекомендована література

Основна: [7], [9], [13], [14], [16], [18], [19], [20], [21], [26], [31], [37], [43].

Додаткова: [4], [7], [16], [19], [20], [23], [26], [29].

Тема 8. Функціональні стратегії підприємства

Завдання для індивідуальної роботи студентів і підготовки до семінарських занять

1. Визначення та вибір окремої функціональної стратегії.
2. Характеристика чинників, які необхідно враховувати при формуванні функціональної стратегії.
3. Проблеми, які можуть вирішити функціональні стратегії.
4. Функціональні стратегії розвитку, що виділяються у межах корпоративної стратегії.
5. Фактори, що впливають на опрацювання функціональних стратегій.
6. Стратегічні аспекти дослідження функціональних сфер діяльності підприємства.
7. Врахування альтернатив при аналізі окремих функціональних сфер у діяльності підприємства.
8. Функціональна сфера маркетингової діяльності.
9. Функціональна сфера фінансового забезпечення.
10. Визначення та головні параметри виробничої стратегії.
11. Суть і стратегічні задачі виробничої стратегії.

12. Дії, які необхідно провести для визначення набору стратегічних напрямків розвитку та змісту виробничої стратегії.

13. Визначення та цілі інноваційної стратегії, інноваційна політика.

14. Риси і класифікація інноваційних стратегій.

15. Розподіл інноваційних стратегій за поведінкою у ринковому середовищі.

Теми рефератів та контрольних робіт

1. Загальні підходи до визначення функціональних стратегій.

2. Стратегічне спрямування функціональних сфер діяльності підприємства.

3. Виробнича стратегія підприємства.

4. Інноваційна стратегія підприємства.

Тести

(обрати єдину правильну відповідь)

1. Функціональна стратегія – це:

- а) визначення перспектив розвитку підприємства;
- б) тип субстратегії забезпечення діяльності у «стратегічному наборі»;
- в) забезпечення конкурентних переваг;
- г) правильні відповіді у варіантах а) і в).

2. Сукупність функціональних стратегій формує:

- а) бюджетну політику;
- б) податкові переваги;
- в) довгострокові перспективи;
- г) комплексну стратегію підприємства.

3. Вибір окремої функціональної стратегії:

- а) проводиться при створенні підприємства;
- б) визначається керівництвом;
- в) має важливе значення;

г) є підетапом комплексної системи.

4. Функціональна сфера діяльності підприємства охоплює:

- а) проміжок часу в один рік;
- б) поточну діяльність;
- в) перспективну діяльність;
- г) як побічну, так і перспективну діяльність.

5. Маркетингова діяльність підприємства – це:

- а) одна з функціональних сфер;
- б) завдання продати якнайбільше товарів;
- в) створення позитивного іміджу підприємства;
- г) сукупність рекламних заходів.

6. У функціональній сфері фінансового забезпечення підприємства здійснюється:

- а) фінансове забезпечення;
- б) кредитна політика;
- в) прогнозування фінансових показників;
- г) реалізація інтересів акціонерів.

7. Суть виробничої стратегії полягає у:

- а) виробленні найбільшої кількості продукції;
- б) пристосуванні виробництва до вимог ринку;
- в) зниженні собівартості продукції;
- г) оптимізації чисельності підприємства.

8. Головна умова створення ефективної стратегії виробництва:

- а) адаптація до змін у ринку;
- б) посилення виробничого потенціалу;
- в) підвищення кваліфікації персоналу;
- г) конкурентні переваги.

9. При впровадженні нового продукту зв'язок між загальною та інноваційною стратегіями:

- а) не існує;

б) незначний;

в) існує;

г) послаблюється.

10. Спосіб дій, спрямованих на досягнення цілей інноваційного розвитку підприємства:

а) розроблення відповідних законів;

б) створення цільових програм;

в) впровадження венчурного фінансування;

г) інноваційна політика.

Відповіді

Тема 8	Номер тесту	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Правильний варіант										

Рекомендована література

Основна: [12], [14], [15], [17], [18], [19], [22], [24], [26], [32], [36], [37], [41].

Додаткова: [1], [2], [5], [8], [11], [17], [21], [32].

Тема 9. Стратегічне планування та прогнозування

Завдання для індивідуальної роботи студентів і підготовки до семінарських занять

1. Основні передумови переходу до стратегічного планування.
2. Основні етапи розробки стратегічних планів.
3. Принципи стратегічного планування.
4. Головні переваги стратегічного планування.
5. Об'єктивні і суб'єктивні фактори, які не дають змоги широко застосовувати систему стратегічного планування.
6. Причини небажання встановлювати цілі у керівництва підприємством.

7. Умови переходу до виконання альтернативних планів.
8. Найбільш поширені моделі стратегічного планування підприємств.
9. Визначення та основні вимоги до стратегічного плану.
10. Зрізи стратегічних планів.
11. Стратегічне планування як форма системи «прогнозування-програмування-бюджетування». Визначення стратегічної прогалини, програмного заходу і проекту.
12. Етапи процесів бюджетування та розробки альтернативного плану.
13. Найважливіші функції прогнозування в системі стратегічного планування.
14. Мета і методи стратегічного прогнозування.
15. Сценарії розвитку подій у стратегічному управлінні. Якість сценаріїв.

Теми рефератів та контрольних робіт

1. Принципи стратегічного планування на підприємстві.
2. Проблеми стратегічного планування та заходи щодо їх подолання.
3. Характеристика моделей стратегічного планування діяльності підприємств.
4. Прогнозування розвитку підприємства.

Тести

(обрати єдину правильну відповідь)

1. В системі стратегічного управління процес стратегічного планування:
 - а) відсутній;
 - б) є залишком командно-адміністративної системи;
 - в) посідає центральне місце;
 - г) вступає в протиріччя з ринковою економікою.
2. Розробка планів являє собою:
 - а) послідовний процес;

- б) деталізацію корпоративної стратегії;
- в) продовження процесу прогнозування;
- г) проектну діяльність.

3. Кінцева мета стратегічного планування підприємства:

- а) економічне зростання;
- б) ефективне функціонування;
- в) отримання максимального прибутку;
- г) оптимізація витрат.

4. З метою запобігання кризи управління підприємством доцільно:

- а) отримати кредити;
- б) інвестувати виробництво;
- в) впровадити інноваційні технології;
- г) перейти до виконання альтернативних планів.

5. Найбільш поширені моделі стратегічного планування:

- а) в даний час розробляються;
- б) не існують;
- в) визначені і використовуються;
- г) лише теоретично обґрунтовані.

6. Стратегічне планування має форму систем:

- а) прогнозування – програмування – бюджетування;
- б) прогноз – програма – план;
- в) місія – ціль – мета;
- г) дохід – витрати – сальдо.

7. Програми зорієнтовані на досягнення:

- а) цифрових показників;
- б) завдань керівництва підприємства;
- в) цілей розвитку;
- г) оптимальної оплати праці.

8. Стратегічне прогнозування передбачає:

- а) індикативні показники розвитку;

- б) ступінь використання ресурсного потенціалу;
- в) перехід до системи ринкових відносин;
- г) майбутній розвиток підприємства.

9. Мета будь-якого прогнозу:

- а) виявити процеси;
- б) передбачити розвиток подій у майбутньому;
- в) посилити конкурентоспроможність підприємства;
- г) правильні відповіді у варіантах а) і б).

10. У стратегічному управлінні найбільшого поширення набули:

- а) альтернативні варіанти розвитку;
- б) принципи демократичного централізму;
- в) розробки сценаріїв розвитку подій;
- г) експертні методи.

Відповіді

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Тема 9	Номер тесту										
	Правильний варіант										

Рекомендована література

Основна: [7], [11], [12], [14] [18], [19], [23], [29], [33], [35], [37], [38].

Додаткова: [12], [13], [14], [15], [24], [25], [26], [29].

Тема 10. Фінансово-економічні аспекти стратегії управління

Завдання для індивідуальної роботи студентів і підготовки до семінарських занять

1. Фінансова стратегія підприємства і стратегія фінансування.
2. Основні принципи фінансової стратегії.
3. Складові фінансової стратегії.
4. Вивчення факторів зовнішнього фінансового середовища та кон'юнктури фінансового ринку.

5. Формування стратегічних цілей фінансової діяльності підприємства.
6. Розробка системи організаційно-економічних заходів та оцінювання ефективності розробленої фінансової стратегії.
7. Підходи до встановлення трансфертних цін.
8. Застосування функціонально-вартісного аналізу для балансування важливості робіт і витрат на них.
9. Кредитна стратегія підприємства.
10. Стратегія формування оборотних активів підприємства.
11. Емісійна стратегія підприємства.
12. Дивідендна стратегія підприємства.
13. Стратегія управління фінансовими ризиками.
14. Етапи формування стратегії фінансового інвестування підприємств.
15. Формування портфеля фінансових інвестицій.

Теми рефератів та контрольних робіт

1. Роль фінансової стратегії у діяльності підприємства.
2. Фінансово-економічні основи реалізації стратегічних планів і програм.
3. Система операційних фінансових стратегій підприємства.
4. Етапи формування стратегії фінансового інвестування.

Тести

(обрати єдину правильну відповідь)

1. Фінансова стратегія підприємства — це:
 - а) його річний бюджет;
 - б) частина загальної стратегії;
 - в) фінансовий план;
 - г) кошторис.
2. Фінансова стратегія забезпечує:
 - а) виплату заробітної плати;
 - б) створення конкурентних переваг;

- в) податкові виплати;
 - г) наявність коштів на рахунку.
3. Стратегічні цілі фінансового розвитку потрібно формувати:
- а) конкретно і стисло;
 - б) у вигляді узагальнень;
 - в) декількома варіантами;
 - г) як максимальні показники.
4. Операційні стратегії підприємства формують:
- а) як складові загальної стратегії;
 - б) у програмному вигляді;
 - в) у прогностному вигляді;
 - г) за конкретними напрямками фінансової діяльності.
5. Для реалізації стратегічного набору потрібні:
- а) персонал високої кваліфікації;
 - б) сприятливе зовнішнє середовище;
 - в) достатні обсяги фінансових ресурсів;
 - г) правильні відповіді у варіантах а) і б).
6. В основу внутрішніх розрахунків у західних фірмах покладено:
- а) трансфертні ціни;
 - б) внутрішні ціни підприємств;
 - в) госпрозрахункові ціни;
 - г) систему розроблених коефіцієнтів.
7. Система операційних фінансових стратегій включає в себе:
- а) корпоративну стратегію;
 - б) функціональну стратегію;
 - в) значну кількість стратегій даного виду;
 - г) стратегічний набір.
8. Є два різновиди кредиту у кредитній стратегії підприємства:
- а) товарний і кредитний;
 - б) довгостроковий і короткостроковий;

в) безпроцентний і комерційний;

г) дотаційний і субвенційний.

9. Емісія акцій може бути:

а) повною чи неповною;

б) початковою чи додатковою;

в) ефективною чи неефективною;

г) комплексною чи галузевою.

10. Сукупність фінансових інструментів підприємства, призначених для реалізації стратегії фінансового інвестування:

а) податки фізичних і юридичних осіб;

б) субвенції і субсидії;

в) портфель фінансових інвестицій;

г) державний та місцеві бюджети.

Відповіді

Тема	Номер тесту	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	Правильний варіант										

Рекомендована література

Основна: [6], [12], [14], [18], [19], [22], [28], [36], [37], [38].

Додаткова: [3], [14], [21], [22], [26].

Тема 11. Організаційне забезпечення стратегічного управління

Завдання для індивідуальної роботи студентів і підготовки до семінарських занять

1. Зміна організаційної структури як одна з найбільш поширених стратегічних змін. Зв'язок між стратегією та організаційною структурою згідно вчення А.Чандлера і Г.Мінцберга.

2. Лінійна та функціональна організаційні структури.
3. Дивізійна і матрична функціональні структури, конгломерат.
4. Схема змін в організаційній структурі підприємств.
5. Рекомендації щодо приведення організаційної структури у відповідність до стратегії.
6. Фактори, що призводять до необхідності змін в організаційній структурі.
7. Прояви організаційної культури та фактори впливу на неї.
8. Цінності організаційної культури підприємства.
9. Вимоги до керівника-стратега підприємства.
10. Особисті якості керівника-стратега, які сприяють успіху підприємства.
11. Науково-дослідні (технічні) центри і лабораторії у структурі великих корпорацій.
12. Формування тимчасових комплексних творчих колективів, створення власних ризикових підрозділів у складі підприємства.
13. Використання підприємствами послуг і зусиль експертів.
14. Бізнес-інкубатори і венчурні фірми.
15. Технопарки і технополіси.

Теми рефератів та контрольних робіт

1. Переваги та недоліки різних типів організаційних структур управління.
2. Відповідність організаційної структури стратегії підприємства.
3. Організаційна культура підприємства.
4. Інноваційні стратегії та організаційні механізми їх реалізації.

Тести

(обрати єдину правильну відповідь)

1. Зміна організаційної структури підприємства:
 - а) проводиться самостійно;

- б) незалежна від стратегії та цілей підприємства;
 - в) є важливим заходом реалізації стратегії;
 - г) входить до альтернативних заходів.
2. Підприємство, яке не вносить змін у свою діяльність:
- а) демонструє високу стабільність;
 - б) не може розраховувати на майбутній успіх;
 - в) використовує стратегію стабілізації;
 - г) виконує стратегічний план.
3. Зв'язок між стратегією та організаційною структурою встановлено:
- а) Е. Геккелем;
 - б) Г. Мінцбергом;
 - в) А. Чандлером;
 - г) А. Чандлером та Г. Мінцбергом.
4. Зміни у стратегії підприємства зумовлюють зміни в його організаційній структурі:
- а) коли в ньому є потреба;
 - б) обов'язково;
 - в) не обов'язково;
 - г) частково.
5. Організаційна структура – це :
- а) складова діяльності підприємства;
 - б) спосіб об'єднання колективу;
 - в) інструмент управління підприємством;
 - г) об'єкт, очолюваний керівником.
- 6) Якщо організаційна структура не сприяє реалізації обраної стратегії :
- а) стратегія підлягає корегуванню;
 - б) структуру приводять у відповідність до стратегії;
 - в) приймається альтернативна стратегія;
 - г) приймається альтернативна структура.
7. Організаційна культура на підприємстві проявляється у вигляді:

- а) діючих на підприємстві цінностей;
 - б) норм поведінки;
 - в) філософських ідей та положень;
 - г) правильні всі відповіді.
8. Цінності організаційної культури формуються кожним працівником:
- а) з допомогою колективу;
 - б) в процесі навчання;
 - в) індивідуально;
 - г) при підвищенні кваліфікації.
9. Бізнес-інкубатор є :
- а) організаційною формою інноваційного бізнесу;
 - б) складовою частиною національної економіки;
 - в) суб'єктом господарської діяльності;
 - г) різновидом венчурних фірм.
10. Технопарк:
- а) створюється з підприємств військово-промислового комплексу;
 - б) є проявом підприємництва;
 - в) розміщений на підготовленій території;
 - г) підприємство, яке досягло економічного зростання.

Відповіді

Тема 11	Номер тесту	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Правильний варіант										

Рекомендована література

Основна : [6], [7], [12], [16], [19], [20], [26], [27], [29], [32], [37], [38].

Додаткова: [9], [12], [14], [15], [19], [22], [26].

Тема 12. Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління

Завдання для індивідуальної роботи студентів і підготовки до семінарських занять

1. Важливість соціально-психологічного забезпечення реалізації стратегії.
2. Напрямки досягнення балансу між сприйняттям стратегії та новими характеристиками діяльності підприємства.
3. Переваги системи соціально-психологічної підтримки стратегічного управління.
4. Основні проблеми соціально-психологічного супроводження, які підлягають розв'язанню на підприємстві.
5. Кадрові стратегії забезпечення низьких витрат і забезпечення фокусування.
6. Кадрові стратегії на початку діяльності та під час динамічного зростання підприємства.
7. Кадрові стратегії під час стабільного зростання та скорочення і ліквідації бізнесу підприємства.
8. Стратегії залучення персоналу, навчання і розвитку персоналу.
9. Стратегія скорочення персоналу.
10. Економічна ефективність кадрової стратегії.
11. Соціальна ефективність кадрової стратегії.
12. Теорії мотивації, погляди Д. Макклеланда, Ф. Герцберга, В. Врума на дані питання.
13. Зацікавленість працівників у досягненні стратегічних цілей.
14. Умови створення системи винагороди на підприємстві.
15. Стратегічна поведінка та види компенсації за докладання управлінських зусиль.

Тематика рефератів та контрольних робіт

1. Соціально-психологічне супроводження стратегічних змін.
2. Типи кадрових стратегій та їх характеристика.
3. Економічна і соціальна ефективність кадрової стратегії.
4. Стратегічна поведінка і мотивація персоналу підприємства.

Тести

(обрати єдину правильну відповідь)

1. Соціально-психологічне забезпечення для реалізації стратегії підприємства:
 - а) не потрібне;
 - б) шкідливе;
 - в) має велике значення;
 - г) є складовою програми розвитку.
2. Якщо пріоритети персоналу підприємства суперечать потребам системи стратегічного управління, система:
 - а) буде розвиватися повільно;
 - б) зазнає краху;
 - в) не змінить темпів розвитку;
 - г) змінить пріоритети.
3. Будь-яке підприємство є:
 - а) системою стосунків між особистостями;
 - б) сумою особистостей;
 - в) людьми, що йдуть за неформальним лідером;
 - г) колективом з особливими проблемами.
4. Кадрову стратегію забезпечення низьких витрат застосовують підприємства, які:
 - а) знижують собівартість продукції;
 - б) застосовують інноваційні технології;
 - в) використовують дешеву сировину;

г) виготовляють великі обсяги стандартних товарів.

5. Кадрова стратегія під час динамічного зростання товарів властива:

а) спільним підприємствам;

б) підприємствам, розташованим у вільних економічних зонах;

в) молодим підприємствам;

г) підприємствам з приватною формою власності.

6. Стратегія навчання та розвитку персоналу проводиться з ціллю:

а) професійного розвитку;

б) підвищення якості роботи;

в) здобуття психологічної рівноваги ;

г) перспектив подальшого зростання.

7. Економічно ефективна кадрова стратегія необхідна для:

а) підвищення конкурентоспроможності підприємства;

б) збільшення прибутку;

в) досягнення цілей підприємства;

г) створення згуртованого колективу .

8. Соціальної ефективності кадрової стратегії можна досягнути за рахунок:

а) підвищення заробітної плати;

б) високого рівня задоволення потреб працівників;

в) надання додаткових пільг;

г) створення і розвитку соціальної сфери.

9. При побудові системи винагороди у стратегічному управлінні спостерігається багаторічна тенденція:

а) переходу до колективних довгострокових орієнтирів;

б) посилення позитивних чинників;

в) посилення негативних чинників;

г) послаблення підприємницького ризику.

10. Поведінка особи, яку вона обирає як реакцію на вплив факторів середовища:

а) зосередженість;

- б) намагання протистояти впливу;
- в) стратегічна поведінка;
- г) протидія.

Відповіді

Тема 12	Номер тесту	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Правильний варіант										

Рекомендована література

Основна: [7], [10], [12], [13], [15], [16], [18], [19], [23], [28], [29], [32], [37], [38], [43].

Додаткова: [1], [2], [6], [14], [18], [26], [28], [31].

Тема 13. Сучасний стан і перспективи розвитку стратегічного управління підприємствами України

Завдання для індивідуальної роботи студентів і підготовки до семінарських занять

1. Зміна умов функціонування підприємств при переході до ринкової економіки.
2. В чому полягає особливість становища бізнесу в Україні?
3. Порівняйте умови функціонування підприємств, що діють у командно-адміністративній та ринковій економіках, в контексті стратегічного управління.
4. Зміни форми власності та структури промисловості України.
5. Причини слабкості фінансової системи країни і несприятливого інвестиційного клімату.
6. Охарактеризуйте стан тіньової економіки держави.
7. Проблеми формування кадрового потенціалу підприємств.
8. Визначте типові проблеми українських підприємств.

9. Що являється провідною ідеєю концепції стратегічного управління у XXI ст.?
10. Характерні риси концепції стратегічного управління як основи стратегічного мислення.
11. Основні чинники, які впливають на формування характерних рис системи стратегічного управління.
12. Етапи впровадження у практику діяльності підприємств механізмів стратегічного управління.
13. Провідна ідея стратегічного управління в Україні у XXI ст., основні принципи стратегічного управління.
14. Проблеми та переваги стратегічного управління.
15. Стратегічно орієнтоване підприємство, функції менеджерів у процесі опрацювання моделі стратегічної поведінки підприємства.

Теми рефератів та контрольних робіт

1. Умови функціонування підприємств України на сучасному етапі.
2. Фактори, що впливають на діяльність підприємств України.
3. Концепція та етапи стратегічного управління в Україні.
4. Перспективи стратегічного управління підприємствами в державі.

Тести

(обрати єдину правильну відповідь та занести у таблицю)

1. Умови функціонування підприємств України при переході до ринкової економіки:
 - а) потребували деякого корегування;
 - б) різко змінилися;
 - в) залишилися попередніми;
 - г) суттєво покращились.
2. Жорстке адміністрування при ринковій економіці:

- а) неприйнятне;
- б) є засобом ефективного розвитку;
- в) допомагає вирішувати проблеми;
- г) є допоміжним засобом впливу.

3. В умовах централізованого управління економікою всі основні функції по управлінню підприємствами:

- а) здійснюють керівники;
- б) виконує колектив;
- в) здійснює громадськість;
- г) виконують державні структури.

4. У теперішній час у структурі промисловості України провідна форма власності:

- а) державна;
- б) комунальна;
- в) приватна;
- г) лізинг.

5. Розукрупнення колишніх потужних виробничих об'єднань означає:

- а) крок назад;
- б) перехід до ринкової економіки;
- в) пожвавлення підприємницької діяльності;
- г) економічне зростання.

6. Інвестиційний клімат в державі:

- а) покращується;
- б) сприяє ринковим перетворенням;
- в) несприятливий;
- г) є фактором структурної перебудови.

7. Провідна ідея концепції стратегічного управління у XXI ст.:

- а) максимізація прибутку;
- б) оптимізація чисельності;
- в) посилення конкурентоспроможності;

- г) гармонійний розвиток.
8. Концепція стратегічного управління підприємства покладена в основу:
- а) стратегічного мислення;
 - б) місії;
 - в) кредо;
 - г) програмування і планування.
9. Сутність ресурсно-екологічного підходу в управлінні полягає у врахуванні:
- а) ресурсозбереження;
 - б) ефекту емерджентності;
 - в) економічних нормативів;
 - г) природоохоронних заходів.
10. Підприємство, де стратегічне мислення є основною складовою у діяльності персоналу:
- а) ринкового типу;
 - б) 5-6-го технологічних укладів;
 - в) стратегічно орієнтоване;
 - г) виробляє товари першої необхідності.

Відповіді

Тема 13	Номер тесту	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Правильний варіант										

Рекомендована література

Основна: [6], [12], [15], [16], [18], [19], [20], [21], [27], [29], [32], [34], [37], [38], [39].

Додаткова: [3], [5], [8], [12], [14], [19], [22], [26].

ЗАГАЛЬНІ ТЕСТИ

1. Термін «стратегія» походить з:

- а) військового лексикону;
- б) політичної термінології;
- в) історичного характеру;
- г) мистецького лексикону.

2. Вперше термін «стратегія» у сфері економіки підприємства у 1962 році використав:

- а) П. Хейне;
- б) Б. Олін;
- в) А. Чандлер;
- г) це їх спільне напрацювання.

3. Стратегія підприємства – це:

- а) засіб досягнення цілей, до яких прагне підприємство;
- б) календарний план розвитку;
- в) довгостроковий прогноз діяльності підприємства;
- г) забезпечення конкурентних переваг.

4. Фактор, що найбільш суттєво впливає на зміст стратегії у ринковій економіці:

- а) вплив і бажання держави;
- б) міжнародні відносини;
- в) потреби клієнтів;
- г) протестні настрої суспільства.

5. Мета планування на підприємстві:

- а) забезпечення перспективами роботи всіх членів колективу;
- б) забезпечення нововведень та змін в достатньому обсязі;
- в) отримання вигідних контрактів від держави;
- г) нарощування обсягів продукції.

6. Яка теорія управління підприємством найбільш відповідає сучасній комерційній діяльності фірм ?

- а) товарна орієнтація;
- б) збутова орієнтація;
- в) ринкова орієнтація;
- г) стратегічне планування.

7. Концепція стратегічного управління лежить в основі:

- а) стратегічного мислення;
- б) соціальної політики;
- в) балансових розрахунків;
- г) інвестиційної діяльності.

8. Стратегія компанії включає в себе наступну основну складову:

- а) ефективну корпоративну політику, націлену на виживання;
- б) продумані цілеспрямовані дії;
- в) реакцію на непередбачуваний розвиток подій;
- г) правильні відповіді у варіантах б) і в).

9. Що означає місія для підприємства?

- а) підсумок діяльності у певному періоді;
- б) річний звіт про економічні результати;
- в) мета існування підприємства;
- г) директива керівних органів.

10. Кредо економічної системи – це:

- а) зобов'язання і результати, яких прагне досягти підприємство;
- б) статут підприємства;
- в) двосторонні угоди щодо господарської діяльності;
- г) правильні всі відповіді.

11. Під час формування місії намагаються:

- а) надати перевагу кредо перед образом;
- б) надати перевагу образу перед кредо;
- в) розділити кредо та образ;

г) поєднати образ і кредо підприємства.

12. Множина цілей потребує:

- а) виділення головних цілей підприємства;
- б) їх класифікації;
- в) розділення цілей на головні та допоміжні;
- г) отримання однієї головної цілі.

13. Основні вимоги до цілей:

- а) їх підпорядкування довгостроковому плану;
- б) їх підпорядкування довгостроковому прогнозу;
- в) врахування досвіду інших країн;
- г) конкретність, досяжність, гнучкість, орієнтованість у часі.

14. Стрижень господарської діяльності підприємства – це:

- а) бізнес-план підприємства;
- б) результат визначення цілей;
- в) корпоративна стратегія;
- г) конкурентоспроможність на внутрішньому ринку.

15. Носії інтересів, що мають право на формування цілей підприємства:

- а) бажання посилити конкурентоздатність;
- б) отримання прибутку в результаті господарської діяльності;
- в) власники, споживачі, партнери, працівники;
- г) розбудова національної економіки.

16. Сукупність чинників зовнішнього середовища поділяють на:

- а) мікросередовище і макросередовище;
- б) сприятливі та шкідливі;
- в) стабільні та змінні;
- г) надійні та ненадійні.

17. Схема аналізу зовнішнього середовища:

- а) не існує;
- б) шкідлива в реальних умовах;
- в) функціонує;

г) знаходиться в стадії розробки.

18. 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.

19. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства – це:

- а) експорт продукції і послуг;
- б) створення спільних підприємств;
- в) отримання позитивного сальдо діяльності;
- г) одна з форм господарської діяльності.

20. Один з проявів зовнішньоекономічної діяльності:

- а) в'їзний та виїзний туризм;
- б) політика керівництва держави;
- в) створення спільних підприємств;
- г) отримання імпортової продукції.

21. В чому заключається стратегія створення нових підприємств:

- а) отримання інвестицій інших країн;
- б) кооперація при виготовленні виробів;
- в) отримання нафти і газу через трубопроводи;
- г) дочірнє або спільне підприємство.

22. Ділова угода, за якою одна сторона дозволяє іншій використовувати товарний знак:

- а) ліцензування;
- б) франчайзинг;
- в) офшорне виробництво;
- г) стратегічний альянс.

23. Через свої венчурні компанії корпорації здійснюють ризикове фінансування:

- а) стратегічних альянсів;

- б) потреб промисловості;
- в) потреб агропромислового комплексу;
- г) малих і середніх підприємств.

24. Мета аналізу внутрішнього середовища підприємства:

- а) поглиблення його конкурентних переваг;
- б) виявлення слабких сторін підприємства;
- в) врахування результатів дослідження при перегляді стратегії діяльності;
- г) правильні відповіді у варіантах б) і в).

25. При аналізі внутрішнього середовища підприємства найбільш поширеним є метод:

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

26. 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.

27. За відношенням до підприємства конкурентні переваги поділяються на:

- а) технологічні;
- б) зовнішні;
- в) внутрішні;
- г) правильні відповіді у варіантах б) і в).

28. Конкурентні переваги товару можна оцінити наступними показниками:

- а) собівартість продукції;
- б) невисока енергомісткість;

- в) незначна матеріалоемність;
- г) якість і ціна.

29. Довів, що стан конкуренції в галузі можна охарактеризувати п'ятьма конкурентними силами :

- а) Кейнс Дж.М.;
- б) Мазенцев К.;
- в) Портер М.;
- г) Олін Б.

30. Запеклою конкурентну боротьбу в галузі робить :

- а) збільшення кількості підприємств;
- б) наявність конкуренції;
- в) різке загострення суперництва;
- г) розвиток підприємництва.

31. При створенні стратегічної бази підприємства необхідно звернути особливу увагу на :

- а) історію розвитку;
- б) ресурсну базу;
- в) дії керівництва держави;
- г) взаємовідносини у колективі.

32. Стратегія скорочення вибирається підприємствами:

- а) у випадку впровадження інноваційних технологій;
- б) як шлях зниження собівартості продукції;
- в) найрідше;
- г) в період кризи.

33. Стратегія вузької спеціалізації передбачає:

- а) перехід на масове виробництво;
- б) утримання лідируючих позицій на ринку;
- в) посилення експортної спрямованості;
- г) переорієнтацію на внутрішній ринок.

34. Стратегія бізнесу (ділова стратегія), за визначенням А.А.Томпсона і А.Дж.Стрікланда, означає:

- а) досягнення високого прибутку;
- б) оптимізацію ризиків;
- в) підвищення життєвого рівня працюючих;
- г) план управління окремою сферою діяльності компанії.

35. Правила вибору стратегії за умов ризику були визначені:

- а) М.Портером;
- б) В.Татіщевим;
- в) І.Ансоффом;
- г) правильні відповіді у варіантах а) і в).

36. Розмір підприємства в більшості країн світу та Україні визначається:

- а) за однаковою методикою;
- б) по різному;
- в) відрізняється в кожній країні;
- г) є несуттєвим показником.

37. Лідуючі підприємства великого бізнесу, залежно від стану галузі, повинні вибирати:

- а) різні стратегії;
- б) обгрунтовані стратегії;
- в) комплексні стратегії;
- г) стратегії практичного спрямування.

38. Для вибору стратегії середнього підприємства визначають:

- а) конкретні розміри підприємства;
- б) організаційну структуру;
- в) авторитет керівництва;
- г) темпи зростання підприємства та розширення ніші.

39. Роль вищого керівництва підприємства у реалізації стратегії:

- а) відповідає вимогам статуту;
- б) підпорядкована вимогам акціонерів;

- в) велика;
- г) передбачена корпоративною стратегією.

40. Стратегію підприємства можна змінювати, якщо:

- а) виникають нові обставини;
- б) зміни сприятимуть зростанню прибутку;
- в) посилюється тиск конкурентів;
- г) змінюється внутрішнє середовище.

41. Спротив стратегічним змінам:

- а) ніколи не відбувається;
- б) нереальний;
- в) потрібний для створення конкурентної стратегії;
- г) існує.

42. Стратегії подолання спротиву організаційним змінам:

- а) не передбачені;
- б) входять до бізнес-плану;
- в) є кілька стратегій;
- г) носять неформальний характер.

43. Стратегія виживання, як стратегічна альтернатива, включає в себе:

- а) скорочення адміністративного персоналу;
- б) зміну товарної і маркетингової політики;
- в) підвищення кваліфікації працюючих;
- г) урізноманітнення асортименту продукції.

44. Множина стратегічних альтернатив розвитку підприємства визначається:

- а) балансовим методом;
- б) в результаті виконання планових показників;
- в) на підставі результатів дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища;
- г) як фактор прискореного розвитку.

45. Конкурентні переваги вказують:

- а) як вести конкурентну боротьбу;
- б) можна виплатити більші дивіденди;
- в) ефективність діяльності керівництва підприємства;
- г) на вищу кваліфікацію персоналу.

46. Корпоративна стратегія підприємства є:

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

47. 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.

48.3 метою забезпечення потенційної прибутковості стратегія має бути:

- а) завчасно розроблена;
- б) затверджена в установленому порядку;
- в) узгоджена з владними структурами;
- г) сприйнятна до мінливого оточення.

49. Науково обґрунтовані підходи до опрацювання корпоративної стратегії було запропоновано:

- а) Л. Якоккою;
- б) М. Портером;
- в) Дж. Харрінгтоном;
- г) П. Поренне.

50. Корпоративна стратегія, яка розробляється щодо окремих напрямів діяльності, має назву:

- а) спеціалізованої;
- б) продуктово-товарної;

- в) галузевої;
- г) регіональної.

51. Різні науково обґрунтовані види стратегій використовуються:

- а) на всіх етапах бізнесу;
- б) епізодично;
- в) вибірково;
- г) згідно дозволів, оформлених в установленому порядку.

52. Інформація – це певні дані, що містять у собі:

- а) статистичні матеріали;
- б) конкурентні переваги;
- в) додаткову прибутковість;
- г) новизну і корисність.

53. Комплексну інформаційну характеристику об'єкта називають:

- а) річним звітом;
- б) звітом про фінансові результати;
- в) базою даних;
- г) доповідною запискою.

54. Функціональна стратегія – це:

- а) визначення перспектив розвитку підприємства;
- б) тип субстратегії забезпечення діяльності у «стратегічному наборі»;
- в) забезпечення конкурентних переваг;
- г) правильні відповіді у варіантах а) і в).

55. Сукупність функціональних стратегій формує:

- а) бюджетну політику;
- б) податкові переваги;
- в) довгострокові перспективи;
- г) комплексну стратегію підприємства.

56. Функціональна сфера діяльності підприємства охоплює:

- а) проміжок часу в один рік;
- б) поточну діяльність;

- в) перспективну діяльність;
- г) як поточну, так і перспективну діяльність.

57. У функціональній сфері фінансового забезпечення підприємства здійснюється:

- а) фінансове забезпечення;
- б) кредитна політика;
- в) прогнозування фінансових показників;
- г) реалізація інтересів акціонерів.

58. Суть виробничої стратегії полягає у:

- а) виробленні найбільшої кількості продукції;
- б) пристосуванні виробництва до вимог ринку;
- в) зниженні собівартості продукції;
- г) оптимізації чисельності підприємства.

59. При впровадженні нового продукту зв'язок між загальною та інноваційною стратегіями:

- а) не існує;
- б) незначний;
- в) існує;
- г) послаблюється.

60. Спосіб дій, спрямованих на досягнення цілей інноваційного розвитку підприємства:

- а) розроблення відповідних законів;
- б) створення цільових програм;
- в) впровадження венчурного фінансування;
- г) інноваційна політика.

61. В системі стратегічного управління процес стратегічного планування:

- а) відсутній;
- б) є залишком командно-адміністративної системи;
- в) посідає центральне місце;

г) вступає в протиріччя з ринковою економікою.

62. Кінцева мета стратегічного планування підприємства:

- а) економічне зростання;
- б) ефективне функціонування;
- в) отримання максимального прибутку;
- г) оптимізація витрат.

63.3 метою запобігання кризи управління підприємством доцільно:

- а) отримати кредити;
- б) інвестувати виробництво;
- в) впровадити інноваційні технології;
- г) перейти до виконання альтернативних планів.

64. Найбільш поширені моделі стратегічного планування:

- а) в даний час розробляються;
- б) не існують;
- в) визначені і використовуються;
- г) лише теоретично обґрунтовані.

65. Стратегічне планування має форму систем:

- а) прогнозування – програмування – бюджетування;
- б) прогноз – програма – план;
- в) місія – ціль – мета;
- г) дохід – витрати – сальдо.

66. Стратегічне прогнозування передбачає:

- а) індикативні показники розвитку;
- б) ступінь використання ресурсного потенціалу;
- в) перехід до системи ринкових відносин;
- г) майбутній розвиток підприємства.

67. Мета будь-якого прогнозу:

- а) виявити процеси;
- б) передбачити розвиток подій у майбутньому;
- в) посилити конкурентоспроможність підприємства;

г) правильні відповіді у варіантах а) і б).

68. У стратегічному управлінні найбільшого поширення набули:

- а) альтернативні варіанти розвитку;
- б) принципи демократичного централізму;
- в) розробки сценаріїв розвитку подій;
- г) експертні методи.

69. Фінансова стратегія підприємства — це:

- а) його річний бюджет;
- б) частина загальної стратегії;
- в) фінансовий план;
- г) кошторис.

70. Фінансова стратегія забезпечує:

- а) виплату заробітної плати;
- б) створення конкурентних переваг;
- в) податкові виплати;
- г) наявність коштів на рахунку.

71. Операційні стратегії підприємства формують:

- а) як складові загальної стратегії;
- б) у програмному вигляді;
- в) у прогностичному вигляді;
- г) за конкретними напрямками фінансової діяльності.

72. Для реалізації стратегічного набору потрібні:

- а) персонал високої кваліфікації;
- б) сприятливе зовнішнє середовище;
- в) достатні обсяги фінансових ресурсів;
- г) правильні відповіді у варіантах а) і б).

73. В основу внутрішніх розрахунків у західних фірмах покладено:

- а) трансфертні ціни;
- б) внутрішні ціни підприємств;
- в) госпрозрахункові ціни;

г) систему розроблених коефіцієнтів.

74. Система операційних фінансових стратегій включає в себе:

- а) корпоративну стратегію;
- б) функціональну стратегію;
- в) значну кількість стратегій даного виду;
- г) стратегічний набір.

75. Є два різновиди кредиту у кредитній стратегії підприємства:

- а) товарний і кредитний;
- б) довгостроковий і короткостроковий;
- в) безпроцентний і комерційний;
- г) дотаційний і субвенційний.

76. Сукупність фінансових інструментів підприємства, призначених для реалізації стратегії фінансового інвестування:

- а) податки фізичних і юридичних осіб;
- б) субвенції і субсидії;
- в) портфель фінансових інвестицій;
- г) державний та місцеві бюджети.

77. Підприємство, яке не вносить змін у свою діяльність:

- а) демонструє високу стабільність;
- б) не може розраховувати на майбутній успіх;
- в) використовує стратегію стабілізації;
- г) виконує стратегічний план.

78. Зв'язок між стратегією та організаційною структурою встановлено:

- а) Е. Геккелем;
- б) Г. Мінцбергом;
- в) А. Чандлером;
- г) А. Чандлером та Г. Мінцбергом.

79. Зміни у стратегії підприємства зумовлюють зміни в його організаційній структурі:

- а) коли в ньому є потреба;

- б) обов'язково;
- в) не обов'язково;
- г) частково.

80. Організаційна структура – це :

- а) складова діяльності підприємства;
- б) спосіб об'єднання колективу;
- в) інструмент управління підприємством;
- г) об'єкт, очолюваний керівником.

81. Організаційна культура на підприємстві проявляється у вигляді:

- а) діючих на підприємстві цінностей;
- б) норм поведінки;
- в) філософських ідей та положень;
- г) правильні всі відповіді.

82. Цінності організаційної культури формуються кожним працівником:

- а) з допомогою колективу;
- б) в процесі навчання;
- в) індивідуально;
- г) при підвищенні кваліфікації.

83. Бізнес-інкубатор є :

- а) організаційною формою інноваційного бізнесу;
- б) складовою частиною національної економіки;
- в) суб'єктом господарської діяльності;
- г) різновидом венчурних фірм.

84. Технопарк:

- а) створюється з підприємств військово-промислового комплексу;
- б) є проявом підприємництва;
- в) розміщений на підготовленій території;
- г) підприємство, яке досягло економічного зростання.

85. Соціально-психологічне забезпечення для реалізації стратегії підприємства:

- а) не потрібне;
- б) шкідливе;
- в) має велике значення;
- г) є складовою програми розвитку.

86. Якщо пріоритети персоналу підприємства суперечать потребам системи стратегічного управління, система:

- а) буде розвиватися повільно;
- б) зазнає краху;
- в) не змінить темпів розвитку;
- г) змінить пріоритети.

87. Будь-яке підприємство є:

- а) системою стосунків між особистостями;
- б) сумою особистостей;
- в) людьми, що йдуть за неформальним лідером;
- г) колективом з особливими проблемами.

88. Кадрову стратегію забезпечення низьких витрат застосовують підприємства, які:

- а) знижують собівартість продукції;
- б) застосовують інноваційні технології;
- в) використовують дешеву сировину;
- г) виготовляють великі обсяги стандартних товарів.

89. Стратегія навчання та розвитку персоналу проводиться з ціллю:

- а) професійного розвитку;
- б) підвищення якості роботи;
- в) здобуття психологічної рівноваги ;
- г) перспектив подальшого зростання.

90. Соціальної ефективності кадрової стратегії можна досягнути за рахунок:

- а) підвищення заробітної плати;
- б) високого рівня задоволення потреб працівників;

- в) надання додаткових пільг;
- г) створення і розвитку соціальної сфери.

91. При побудові системи винагороди у стратегічному управлінні спостерігається багаторічна тенденція:

- а) переходу до колективних довгострокових орієнтирів;
- б) посилення позитивних чинників;
- в) посилення негативних чинників;
- г) послаблення підприємницького ризику.

92. Поведінка особи, яку вона обирає як реакцію на вплив факторів середовища:

- а) зосередженість;
- б) намагання протистояти впливу;
- в) стратегічна поведінка;
- г) протидія.

93. Умови функціонування підприємств України при переході до ринкової економіки:

- а) потребували деякого корегування;
- б) різко змінилися;
- в) залишилися попередніми;
- г) суттєво покращились.

94. Жорстке адміністрування при ринковій економіці:

- а) неприйнятне;
- б) є засобом ефективного розвитку;
- в) допомагає вирішувати проблеми;
- г) є допоміжним засобом впливу.

95. В умовах централізованого управління економікою всі основні функції по управлінню підприємствами:

- а) здійснюють керівники;
- б) виконує колектив;
- в) здійснює громадськість;

г) виконують державні структури.

96. У теперішній час у структурі промисловості України провідна форма власності:

- а) державна;
- б) комунальна;
- в) приватна;
- г) лізинг.

97. Розукрупнення колишніх потужних виробничих об'єднань означає:

- а) крок назад;
- б) перехід до ринкової економіки;
- в) пожвавлення підприємницької діяльності;
- г) економічне зростання.

98. Інвестиційний клімат в державі:

- а) покращується;
- б) сприяє ринковим перетворенням;
- в) несприятливий;
- г) є фактором структурної перебудови.

99. Провідна ідея концепції стратегічного управління у XXI ст.:

- а) максимізація прибутку;
- б) оптимізація чисельності;
- в) посилення конкурентоспроможності;
- г) гармонійний розвиток.

100. Підприємство, де стратегічне мислення є основною складовою у діяльності персоналу:

- а) ринкового типу;
- б) 5-6-го технологічних укладів;
- в) стратегічно орієнтоване;
- г) виробляє товари першої необхідності.

ЕКЗАМЕНАЦІЙНІ ПИТАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ»

1. Стратегія підприємства як відкритої системи.
2. Сутність стратегії підприємства.
3. Переваги стратегічного підходу до управління підприємством.
4. Основні складові стратегії підприємства.
5. Концепції управління підприємствами.
6. Значення місії для підприємства.
7. Чинники, що впливають на формування місії підприємства.
8. Формування стратегічної місії підприємства.
9. Цілі підприємства, їх класифікація.
10. Процес визначення цілей підприємства.
11. Система цілей підприємства.
12. Чинники зовнішнього середовища підприємства.
13. Оцінка впливу економічного, політико-правового, інноваційного, демографічного, культурного та екологічного чинників на стратегію підприємства.
14. Методи оцінки і прогнозування зовнішнього середовища підприємства.
15. Стратегія зовнішнього розвитку підприємства.
16. Чинники, що впливають на вихід підприємства на закордонні ринки.
17. Етапи завоювання нових закордонних ринків.
18. Стратегія вибору форм здійснення закордонних операцій.
19. Аналіз внутрішнього середовища підприємства.
20. Використання SWOT-аналізу для виявлення сильних та слабких сторін, а також загроз і можливостей підприємства.
21. Стратегічний потенціал підприємства.
22. Конкурентоспроможність підприємства.
23. Зовнішні і внутрішні конкурентні переваги підприємства.
24. Конкурентоспроможність товарів.
25. Оцінка конкурентного середовища в галузі за М. Портером.
26. Створення стратегічної бази підприємства.
27. Створення організаційно-правової основи впровадження системи стратегічного управління на підприємстві.
28. Найбільш розповсюджені стратегії бізнесу.
29. Правила вибору стратегії за І. Ансоффом.
30. Стратегія підприємства великого бізнесу.
31. Стратегія підприємства середнього бізнесу.
32. Стратегія підприємства малого бізнесу.
33. Послідовність реалізації стратегії підприємства.
34. Подолання спротиву стратегічним змінам.
35. Альтернативність у реалізації стратегії розвитку підприємства.
36. Роль корпоративної культури у реалізації стратегії підприємства.
37. Визначення та основні етапи стратегічного контролю на підприємстві.

38. Задачі керівництва підприємства в процесі організації стратегічного контролю.
39. Корпоративна стратегія – концептуальна основа розвитку підприємства.
40. Формування корпоративної стратегії підприємства.
41. Підходи до опрацювання корпоративної стратегії за М. Портером.
42. Зміст та характеристика „портфельного набору” корпоративної стратегії.
43. Інформативно-аналітичне забезпечення процесу опрацювання корпоративної стратегії.
44. Загальна характеристика функціональних стратегій підприємства.
45. Основні функціональні стратегії розвитку підприємства.
46. Стратегічні аспекти у функціональних сферах діяльності підприємства.
47. Компоненти стратегії маркетингу підприємства.
48. Виробнича стратегія підприємства.
49. Інноваційна стратегія підприємства.
50. Мета та принципи стратегічного планування на підприємстві.
51. Переваги стратегічного планування.
52. Бар'єри стратегічного планування на підприємстві та заходи щодо їх подолання.
53. Моделі стратегічного планування діяльності підприємства.
54. Зміст і структура стратегічного плану підприємства.
55. Прогнозування майбутнього розвитку підприємства.
56. Сутність і роль фінансової стратегії підприємства.
57. Процес розробки фінансової стратегії підприємства.
58. Фінансово-економічні складові реалізації стратегічних планів і програм.
59. Операційні фінансові стратегії підприємства.
60. Розробка стратегії фінансового інвестування підприємства.
61. Оцінювання інвестиційних якостей окремих фінансових інструментів на підприємстві.
62. Стратегічні переваги та недоліки різних типів організаційних структур управління.
63. Приведення організаційної структури у відповідність до стратегії підприємства.
64. Організаційна культура підприємства як об'єкт стратегічних змін.
65. Організаційні механізми та форми реалізації інноваційних стратегій.
66. Характеристика системи соціально-психологічного супроводження стратегічних змін.
67. Типи кадрових стратегій підприємства.
68. Ефективність кадрової стратегії підприємства.
69. Мотивація і формування стратегічної поведінки персоналу підприємства.
70. Умови функціонування підприємств України у зв'язку з переходом до ринкових методів господарювання.
71. Етапи стратегічного управління в Україні у XXI ст.
72. Середовище, в якому опинилися підприємства України на сучасному етапі.

73. Ринкові проблеми українських промислових підприємств на сучасному етапі функціонування.
74. Перспективи стратегічного управління в Україні.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна

1. Конституція України. Закон України від 28.06.1996 року № 254к/96-ВР.
2. Господарський кодекс України. Закон України від 16 січня 2003 року № 436-IV. – К.: Істина, 2003. – 208 с.
3. Цивільний кодекс України. Закон України від 16 січня 2003 року №435-IV // www.nau.kiev.ua.
4. Закон України “Про господарські товариства” від 19.09.1991 року № 1576-XII // www.nau.kiev.ua.
5. Закон України “Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності” від 18.02.1992 року № 2132-XII // www.zakon.rada.gov.ua.
6. Березін О.В. Стратегія підприємства: Навчальний посібник / О. В. Березін, М.Г. Безпарточний. – К.: Ліра-К, 2010. – 224 с.
7. Василенко В.А. Стратегічне управління. Навчальний посібник / В. А. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
8. Веснин В.Р. Стратегическое управление / В. Р. Веснин. – М: “ТК-Велби”, 2006. – 328 с.
9. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник / О. С. Виханский. – М: “Экономистъ”, 2005. – 296 с.
10. Володькина М.В. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие / М. В. Володькина. – К.: Знання, 2002. – 159 с.
11. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление: Учебник / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин.– М.: Омега-Л, 2004. – 472 с.
12. Довгань Л. Є. Стратегічне управління. Навч. посіб., 2-ге вид. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
13. Євтушевський В.А. Стратегія корпоративного управління: Монографія/ В. А. Євтушевський, К. В. Ковальська, Н. В. Бутенко. – К.: Знання, 2007. – 287 с.
14. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. – М.: Юристъ, 2002. – 416 с.
15. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов / А.Т. Зуб. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Аспект Пресс, 2004. – 415 с.
16. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник / І. А. Ігнат'єва. – К.: Каравела, 2008. – 480 с.
17. Карпов А. Стратегическое управление и эффективное развитие бизнеса / А. Карпов. – М: “Результат и качество”, 2005. – 512 с.
18. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Г. І. Кіндрацька. – 2-ге вид., переробл. і доповн. – К.: Знання, 2010. – 406 с.

19. Корецький М.Х. Стратегічне управління. Навчальний посібник / М. Х. Корецький, А. О. Дегтяр, О. І. Дацій. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 240 с.
20. Кох Р. Стратегия: как создавать и использовать эффективную стратегию / Р. Кох. Изд. 2-е. – М: “Неизвестно”, 2003. – 320 с.
21. Круглов М. И. Стратегическое управление корпорацией: Учеб. для вузов / М. И. Круглов. – М.: Рус. деловая лит., 1998. – 768 с.
22. Круглова М.Ю. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / М.Ю. Круглова, М.И. Круглов. – М.: Издательство РДЛ, 2003. – 464 с.
23. Мартиненко М.М. Стратегічний менеджмент / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнат'єва. – К.: «Каравела», 2006. – 384 с.
24. Мартыненко Н.М. Технология менеджмента: Учебник / Н.М. Мартыненко. – К.: МП “Леся”, 1997. – 848 с.
25. Маркова В. Стратегический менеджмент: Курс лекций / В. Маркова, С. Кузнецова. – М.: Инфра-М, 2007. – 287 с.
26. Мізюк Б.М. Стратегічне управління підприємством. Підручник / Б.М. Мізюк. – Львів: “Коопосвіта”, 1999. – 388 с.
27. Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навч. посіб. / А. П. Міщенко. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 336 с.
28. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент / В. Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – К.: ЕксОб, 2001.– 558 с.
29. Косовська І.В. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник / І.В. Косовська, О.Л. Іщук, І.В. Жалінська. – К.: Кондор, 2003. – 196 с.
30. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент: Учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Опанасенко. – М: “КноРус”, 2005. – 496 с.
31. Пастухова В.В. Стратегічний менеджмент підприємства: філософія, політика, ефективність: Монографія / В.В. Пастухова. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.
32. Планування та прогнозування в умовах ринку. Навчальний посібник / Під ред. д.ф.н., проф. В.Г.Воронкової. – К.: ВД ”Професіонал”, 2006. – 608 с.
33. Портер М. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А.Олійник, Р.Скільський. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
34. Присенко Г.В. Прогнозування соціально-економічних процесів: Навч. посіб. / Г.В. Присенко, Є.І. Равікович. – К.: КНЕУ, 2005. – 378 с.
35. Скібицький О.М. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник / О.М. Скібицький. – К.: ЦУЛ, 2006. – 310 с.
36. Сладкевич В.П. Стратегічний менеджмент організацій: Підручник для студентів ВНЗ / В.П. Сладкевич. – К.: ДП ”Видавничий дім ”Персонал”, 2008. – 436 с.
37. Тарнавська Н. Стратегічний менеджмент: практикум. Навчальний посібник / О. Напора. – Тернопіль: Карт-бланш, К.: Кондор, 2008. – 287с.
38. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / А.А. Томпсон,

- А.Дж. Стрикленд / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцевой. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
39. Тренев Н. Н. Стратегическое управление: Учеб. пособие для вузов / Н. Н. Тренев. – М.: ПРИОР, 2000. – 288 с.
40. Уткин Э.А. Курс менеджмента: Учебник для вузов / Э. А. Уткин. – М.: Зерцало, 1998. – 431 с.
41. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. Учебник, 6-е изд. / Р.А. Фатхутдинов. – М: “Дело”, 2004. – 448 с.
42. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Навч. посібник / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.

Додаткова

1. Білорус Т. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування / Т. Білорус // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 1. – С. 185-189.
2. Белова О. Процес управління системою мотивування при стратегічному управлінні підприємством / О. Белова // Економіка і регіон. – 2008. – № 3. – С. 164-169.
3. Быков А. Этапы эволюции антикризисной стратегии предприятия / А. Быков // Вісник КНЕУ. – 2006. – № 1. – С. 11-16.
4. Вдовиченко Ю. Система стратегічного корпоративного управління у міжнародних компаніях / Ю. Вдовиченко // Економіка і регіон. – 2008. – № 3. – С. 36-42.
5. Воронкова А. Концепція управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства / А. Воронкова // Економіст. – 2007. – №8. – С. 14-17.
6. Гавкалова Н. Інноваційна роль менеджменту персоналу в процесі формування стратегії підприємства / Н. Гавкалова // Проблеми науки. – 2006. – № 4. – С. 16-22.
7. Головкова Л.С. Управління конкурентоспроможністю потенційних можливостей підприємств в умовах кризи / Л.С. Головкова // Держава та регіони. Серія Економіка та підприємництво. – 2009. – № 4. – С. 47-52.
8. Грабовецький Б. Стратегічний аналіз в управлінні виробництвом: теоретико-методологічний аспект / Б. Грабовецький // Економіка і регіон. – 2008. – № 1. – С. 177-181.
9. Гусев В.В. Вартість бізнесу як системний критерій якості стратегічного управління компанією / В. В. Гусев // Економіка та держава. – 2009. – № 7. – С. 43-48.
10. Деревянко К.І. Оцінювання впливу зовнішнього середовища на прийняття рішення щодо реструктуризації підприємства / К.І. Деревянко // Держава та регіон. Серія Економіка та підприємництво. – 2010. – № 2. – С. 71-74.

11. Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организации: Учеб. пособие / Г.А. Дмитренко. – К.: МАУП, 1998. – 186 с.
12. Довгань Л.Є. Стратегічна стійкість у системі стратегічного управління підприємством / Л.Є. Довгань, Г.А. Мовонько // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 11. – С. 115-122.
13. Євтухова С. Стратегічний план як перспективний напрямок розвитку українського підприємства / С. Євтухова // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 3. – С. 108-113.
14. Ефремова Л. Совершенствование стратегического управления предприятием / Л. Ефремова // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 9. – С. 105-110.
15. Золотаревський А.В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства / А. В. Золотаревський // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – № 2. – С. 207-213.
16. Ігнат'єва І. Методологічні підходи щодо формування концептуальної моделі стратегічного управління промисловим підприємством / І.І гнат'єва // Економіка та держава. – 2006. – № 2. – С. 40-43.
17. Ільчук П. Підходи до формування фінансової стратегії корпорації / П. Ільчук // Економіка та держава. – 2007. – № 8. – С. 40-46.
18. Кібуц Т. Методика оцінювання стратегічного потенціалу підприємства / Т. Кібуц // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – № 12. – С. 31-37.
19. Кісіль М. Основні положення стратегічного менеджменту / М. Кісіль // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – № 3. – С. 99-101.
20. Ковальська К. Особливості участі менеджменту у стратегічному управлінні корпорацією / К. Ковальська // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – № 11. – С. 3-7.
21. Комарецька П. Формування стратегії управління фінансовим потенціалом підприємства / П. Комарецька // Формування ринкових відносин в Україні. – 2006. – № 9. – С. 90-92.
22. Кредісов А. Стратегічний менеджмент на початку ХХІ ст.: зміна парадигми / А. Кредісов, Б. Літовченко // Економіка України. – 2011. – № 2. – С. 28-37.
23. Крукенберг Д. Корпоративна стратегія компанії в період кризи / Д. Крукенберг, Т. Іванова // Дзеркало тижня. – 2009. – № 17. – С.9.
24. Лисенко Н. Стратегічні прогнози як елемент стратегічного управління підприємством / Н. Лисенко // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 7. – С. 166-173.
25. Луцький М. Особливості стратегічного планування в сучасних корпораціях / М. Луцький // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – № 7. – С. 3-6.
26. Пастухова В. Розвиток теорії та практики стратегічного управління в Україні / В. Пастухова // Вісник КНЕУ. – 2006. – № 2. – С. 10-15.

27. Полунєєв Ю.В. Підвищення міжнародної конкурентоспроможності країни як домінанта стратегічного антикризового управління / Ю.В. Полунєєв // Економічний часопис ХХІ. – 2011. – № 1-2. – С. 23-27.
28. Попова О. Особливості управління системою мотивування в процесі стратегічного управління підприємством / О. Попова // Економіст. – 2006. – № 12. – С. 52-54.
29. Пащенко Л. Нові форми корпоративного розвитку в контексті ефективного стратегічного управління в Україні / Л. Пащенко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – № 9. – С. 49-53.
30. Сімонова В. Еволюція категорій „стратегія” та „стратегічне управління” / В. Сімонова // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 5. – С. 117-120.
31. Семикіна М.В. Стратегічне планування розвитку кадрового потенціалу України / М. В. Семикіна // Держава та регіони. Серія Економіка та підприємництво. – 2010. – № 1. – С. 180-185.
32. Янковець Т.М. Обґрунтування взаємозв'язку стратегічного управління підприємством й інноваційного його розвитку / Т.М. Янковець // Проблеми науки. – 2009. – № 6. – С.26-32.