

Одеська національна академія зв'язку ім. О.С. Попова

Кафедра менеджменту та маркетингу

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до практичних занять з дисципліни
“Стратегічне управління”
для курсів “Стратегічне управління підприємствами”,
“Стратегічний менеджмент”, “Стратегія підприємств зв'язку”
для всіх форм навчання

Укладачі: Л.Д. Богатирьова, Т.А. Ісайко, Н.І. Хлопотна

Методичні вказівки мають сприяти формуванню здібностей самостійно стратегічно мислити, поступово переходити до опанування ефективних прийомів та методів стратегічної поведінки, підкріпленої необхідними навичками, визначати актуальні проблеми розвитку організацій, приймати та реалізовувати стратегічні рішення.

Вони містять плани практичних занять, питання для дискусій та поглибленого вивчення теми, навчальні завдання та індивідуальні завдання для виконання на матеріалах конкретних організацій, теми рефератів.

Для студентів спеціальності “Менеджмент організації” та “Економіка підприємства” всіх форм навчання.

ЗАТВЕРДЖЕНО
методичною радою
академії.
Протокол №16
від 23.03.2012р.

СХВАЛЕНО
на засіданні кафедри
менеджменту та маркетингу
і рекомендовано до друку.
Протокол №5
від 27.12.2011р.

ЗМІСТ

1. Практичне заняття за темою «Еволюція розуміння та передбачення майбутнього підприємств».....	4
2. Стратегічне управління як реалізація цільового підходу.....	9
3. Характеристика передумов застосування стратегічного управління на підприємствах.....	15
4. Середовище господарської організації.....	20
5. Визначення конкурентоспроможності підприємства.....	28
6. Методи аналізу та прогнозування розвитку середовища організації.....	34
7. Мета в стратегічному управлінні.....	39
8. Сутність стратегії та "стратегічний набір".....	45
9. Сутність стратегічного планування.....	53
10. Стратегічні плани, проекти та програми.....	56
11. Організаційне забезпечення стратегічного управління і внесення змін в організаційні структури управління.....	60
12. Фінансово-економічний механізм забезпечення стратегічного управління.....	64
13. Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління та формування стратегічної поведінки персоналу.....	68
14. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління.....	74
Додаток. Самостійна робота «Формування бачення підприємства».....	78

1. Практичне заняття за темою «Еволюція розуміння та передбачення майбутнього підприємств»

Студент повинен знати:

- порядок розвитку і зміст підходів до управління на вітчизняних і зарубіжних підприємствах;
- сутність, основні відмінності й обмеження бюджетування, довгострокового та стратегічного планування, стратегічного управління, а також відмінності від «звичного» п'ятирічного і поточного планування радянської системи управління;
- переваги та недоліки існуючих типів стратегічного управління.

Студент повинен уміти:

- характеризувати основні риси підходів до планування й управління на підприємстві;
- будувати блок-схеми, що характеризують основні етапи бюджетування, довгострокового і стратегічного планування, стратегічного управління;
- визначати зміст кожного з наведених етапів;
- наводити приклади використання різних підходів до планування й управління та приклади їх наслідків.

План практичного заняття

- 1. Бюджетування та фінансовий контроль.*
- 2. Довгострокове планування.*
- 3. Стратегічне планування.*
- 4. Стратегічне управління.*

1.1. Основні питання для обговорення

1. Чим можна пояснити ускладнення процесу управління на підприємстві?
2. Чи є різниця між адаптацією та управленим розвитком підприємства? Які концепції управління є найбільш прийнятними для великих та середніх організацій?
3. Схарактеризуйте відмінності між довгостроковим, короткостроковим і стратегічним плануванням. Чи можна порівняти довгострокове планування 1960-70-х рр. у СРСР та країнах з розвинутою ринковою економікою? Обґрунтуйте відповідь.

1.2. Навчальні завдання

Питання для поглибленого вивчення

1. Варіанти використання бюджетів у стратегічному управлінні.
2. Відмінності стратегічного планування і стратегічного управління.
3. Основні переваги стратегічного управління і можливості його застосування на українських підприємствах.

Теми рефератів

1. Особливості бюджетування: досвід СРСР і західноєвропейських країн.
2. Порівняльна характеристика методів обґрунтування та змісту довгострокових і стратегічних планів.
 1. Український менеджмент: процес накопичення стратегічних ознак.
 2. Загальні риси різних підходів до стратегічного управління.
 3. Історичний огляд формування стратегічного управління в Україні.

Індивідуальні завдання

Тип завдання: бібліографічний огляд навчально-методичної, наукової, монографічної та періодичної літератури з проблем теми.

Мета завдання: перевірка знань студентів, які були здобуті в процесі вивчення дисциплін «Історія економічних учень», «Економічна історія», «Теорія управління» та «Менеджмент» з акцентом на проблематику стратегічного управління.

Самостійна робота: проаналізувати за літературними джерелами процес формування сучасних підходів до теорії та практики стратегічного управління.

Форма подання звіту: структурований (згідно з програмою курсу) в табличній формі (табл. 1.1) перелік переваг та недоліків бюджетування (як основного елемента управління «за відхиленнями»), довгострокового планування (як елемента управління «від досягнутого»), стратегічного планування (як перехідного стану до управління «за цілями»), стратегічного управління із загальним висновком про можливості використання вищезгаданих підходів у практиці роботи підприємств і організацій України.

Таблиця 1.1 – Аналіз типів передбачення майбутнього

Тип передбачення майбутнього	Переваги	Недоліки
<i>Бюджетування:</i> майбутнє – незмінне минуле		
<i>Довгострокове планування:</i> майбутнє – екстрапольоване минуле		
<i>Стратегічне планування:</i> майбутнє – це рішення щодо змін ситуації на ринках		

Стратегічне управління: майбутнє – визначене у стратегічних рішеннях (адаптація до середовища, формування середовища)		
---	--	--

Тести для контролю знань

1. Довгострокове планування виробництва продукції та опанування ринків, а довгострокові плани стали головними під час розробки стратегічної поведінки підприємства – це:
 - а) стратегічне управління 50-60-х рр.;
 - б) стратегічне управління 70-х рр.;
 - в) стратегічне управління 80-х рр.;
 - г) стратегічне управління 90-х рр.

2. Вибір того, яким бізнесом займатися, що робити з тим бізнесом, який був успішним, але може втратити свою привабливість через зміни споживчих пріоритетів – це:
 - а) стратегічне управління 50-60-х рр.;
 - б) стратегічне управління 70-х рр.;
 - в) стратегічне управління 80-х рр.;
 - г) стратегічне управління 90-х рр.

3. Стратегічне управління 80-х рр. – це:
 - а) довгострокове планування виробництва продукції та опанування виробництва продукції та опанування ринками;
 - б) управління в умовах високого ступеня динамізму зовнішнього середовища, що ускладнює адаптацію до змін, які діють в усіх сферах суспільного життя, і необхідність створення спроможностей підприємства відповідати на виклик оточення, а все це стає центром стратегічної поведінки підприємства;
 - в) відсутність фіксації планів виробництва на довгострокову перспективу, наявність вибору того, яким бізнесом займатися, що робити з тим бізнесом, що був успішним, але може втратити свою привабливість через зміни споживчих пріоритетів;
 - г) усі відповіді правильні.

4. Управління, за умов якого фактор часу є найважливішим – це:
 - а) оперативне управління;
 - б) тактичне управління;
 - в) довгострокове управління;
 - г) стратегічне управління.

5. Коли основною місією підприємства є виживання підприємства в довгостроковій перспективі з урахуванням інтересів працівників і суспільства – це:
 - а) оперативне управління;
 - б) тактичне управління;

- в) довгострокове управління;
- г) стратегічне управління.

6. Коли основним методом досягнення місії є оптимізація використання внутрішніх ресурсів – це:

- а) оперативне управління;
- б) тактичне управління;
- в) довгострокове управління;
- г) стратегічне управління.

7. Коли основою побудови системи управління є функції та організаційні структури – це:

- а) оперативне управління;
- б) тактичне управління;
- в) довгострокове управління;
- г) стратегічне управління.

8. Коли основою побудови системи управління є люди, системи, інформаційне забезпечення, ринок – це:

- а) оперативне управління;
- б) тактичне управління;
- в) довгострокове управління;
- г) стратегічне управління.

9. Стратегічно орієнтоване підприємство – це:

- а) підприємство, де стратегічне мислення керівників є основою для визначення орієнтирів діяльності;
- б) мінімальна господарська одиниця, для якої може бути розроблено самостійну стратегію;
- в) підприємство, яке обслуговує ринки.

10. При управлінні «від досягнутого» застосовуються елементи аналізу та контролю:

- а) тільки внутрішніх факторів;
- б) тільки зовнішніх факторів;
- в) внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства.

11. Підходи до стратегічного управління: «управління за допомогою вибору стратегічних позицій», «управління на основі ранжирування стратегічних завдань», «управління стратегічними можливостями», «управління за умов стратегічних несподіванок», «управління за слабкими сигналами», «управління в реальному масштабі часу» – охарактеризовані:

- а) І. Ансоффом;
- б) М. Портером;
- в) Ф. Котлером.

12. Стратегічне управління базується на розумінні майбутнього як:

- а) незмінного минулого;
- б) екстрапольованого минулого;
- в) визначеного у стратегічних рішеннях;
- г) немає правильної відповіді.

13. Розмістіть за порядком фази переходу до стратегічного управління:

- а) управління «від досягнутого»;
- б) управління «за цілями»;
- в) поточне управління «за відхиленнями»;
- г) стратегічне управління.

14. Розмістіть за порядком основні етапи еволюції розуміння та передбачення майбутнього:

- а) довгострокове планування;
- б) стратегічне планування;
- в) поточне планування та бюджетування;
- г) стратегічне управління.

1.3. Література

1. *Шершньова З.Є.* Стратегічне управління: навч. посіб./ З. Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – Розд. 1.4.
2. *Велесько Е.Й.* Стратегическое управление: практика принятия системных решений: учебн. пособ./ Е. Й. Велесько. – Мн.: Техналогия, 1997. - Разд. 1.2.-1.4.
3. *Стерлин А.* Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США/ А. Стерлин, В. Тулин. – М.: Наука, 1990. –Разд. 3.
4. *Ансофф Й.* Стратегическое управление; пер. с англ. Й. Ансофф – М: Экономика, 1989. – Ч.1.
5. *Забелин П. В.* Основы стратегического управления: учеб. пособ./ П. В. Забелин, Н. К. Мойсеева. - М.: Инфор.-внедр. центр «Маркетинг», 1997. – 195 с.
6. *Забродська Л.Д.* Стратегічне управління: навч. посіб./ Забродська Л.Д. -Харків: Консум, 2004. – 206 с.
7. *Сумець О.М.* Стратегія підприємства: навч. посіб./ Сумець О.М. – К.: ВД «Професіонал», 2005. – 320 с.
8. *Парахіна В.Н.* Стратегический менеджмент: [Учебник]. Парахіна В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. – М.: Кнорус, 2011. – 496 с.

2. Практичне заняття за темою «Стратегічне управління як реалізація цільового підходу»

Студент повинен знати:

- сутність, завдання та умови розвитку цільового підходу на сучасному етапі;
- сутність стратегічного управління і його переваги над іншими типами управління;
- концептуальну схему стратегічного управління і зміст основних етапів.

Студент повинен уміти:

- характеризувати зміст основних етапів процесу стратегічного управління;
- «наводити приклади застосування стратегічного управління на успішних підприємствах;
- визначати особливості системи стратегічного управління для конкретного підприємства з урахуванням середовища його функціонування.

План практичного заняття

1. Цільовий підхід в управлінні.
2. Стратегічне управління.
3. Вітчизняний і зарубіжний досвід стратегічного управління.

2.1. Основні питання для обговорення

1. Чи можна здійснювати управлінську діяльність, нехтуючи цілями? В чому різниця категорій «цільовий» і «спонтанний» підхід до управління?
2. Що є спільного між різними підходами до стратегічного управління?
3. Від чого залежать перелік і зміст етапів стратегічного управління?

2.2. Практичні завдання

Тема: Стратегічне управління у XXI ст.

Мета: сформувати у студентів навички прогнозувати та реалізовувати цілі розвитку організації, користуючись принципом: управляти – означає передбачити цілі, для яких будувати відповідну систему управління.

План заняття:

1-й етап. Протягом 10-15 хв. кожен студент індивідуально складає список загальних проблем управління, які вимагають вирішення в процесі побудови (вдосконалення) системи стратегічного управління організацією, викладаючи свої обґрунтування та докази.

2-й етап. Протягом наступних 20-30 хв. у групах по 3-5 студентів складається загальний список, який базується на загальній узгодженості поглядів учасників обговорення.

3-й етап. Протягом 15-20 хв. в академічній групі в цілому за участі викладача обговорюються отримані у малих групах результати, розробляється загальний список проблем і попередні пропозиції щодо їх вирішення, що дозволяє скласти уявлення про ключові проблеми розвитку стратегічного управління

українськими підприємствами ХХІ ст.

2.3. Навчальні завдання

Питання для поглибленого вивчення

1. Користуючись концептуальною схемою стратегічного управління підприємством [1, с. 16], визначте, які елементи стратегічного управління існують на українських підприємствах, а яких їм бракує.
2. Критичний аналіз (переваги та недоліки) форм реалізації цільового управління («управління за цілями», «управління за результатами» та ін.).
3. Особливості організаційно-економічного механізму стратегічного управління.

Теми рефератів

1. Вітчизняний і зарубіжний досвід застосування стратегічного управління.
2. Обмеження застосування «класичних» моделей стратегічного управління в Україні.
3. Основні принципи та форми стратегічного управління.

Індивідуальні завдання

Тип завдання: бібліографічний огляд навчально-методичної, наукової та періодичної літератури з проблем теми.

Мета завдання: визначення особливостей стратегічного управління та його переваг над іншими типами управління.

Самостійна робота: на основі аналізу сучасної наукової, методичної та періодичної літератури з проблем стратегічного управління схарактеризувати основні принципи та форми стратегічного управління; визначити особливості організаційно-економічного механізму стратегічного управління та обмеження застосування «класичних» моделей стратегічного управління в Україні.

Форма подання звіту: порівняльна характеристика елементів стратегічного управління (наприклад за табл. 2.1), що застосовуються на вітчизняних і зарубіжних підприємствах.

Таблиця 2.1 – Порівняльна характеристика елементів стратегічного управління

Елементи стратегічного управління	Особливості використання або роботи окремих елементів на підприємствах України	Особливості використання або роботи окремих елементів на підприємствах Німеччини	Особливості використання або роботи окремих елементів на підприємствах
Аналіз зовнішнього середовища (з елементами моніторингу)			
Діагностика внутрішнього стану організації			
Розробка, оцінка та вибір альтернативних стратегій за окремими складовими «стратегічного набору»			
Розробка системи планових документів стратегічного типу (плани, проекти, програми)			
Забезпечення реалізації стратегій (за окремими забезпечуючими підсистемами)			
* Контроль (з елементами контролінгу), аналіз, оцінка досягнення визначених стратегічних параметрів)			
*Примітка. Наведені загальні елементи стратегічного управління. Студенту необхідно визначити більш детальні ознаки стратегічної діяльності і дослідити їх.			

Тести для контролю знань

1. Процес визначення і встановлення зв'язку підприємства з його оточенням, який складається з реалізації обраних цілей і намагань за умов досягнення бажаного стану взаємовідносин з оточенням шляхом розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти підприємству, його підрозділам – це:

- а) стратегічне планування;
- б) стратегічне управління;
- в) стратегія підприємства;
- г) усі відповіді правильні.

2. Модель дій, необхідних для досягнення цілей шляхом координації та розподілу ресурсів підприємства – це:

- а) стратегічне планування;
- б) стратегічне управління;
- в) стратегія підприємства;
- г) усі відповіді правильні.

3. Стратегічне управління – це:

- а) управління на основі контролю;
- б) управління на основі екстраполяції;
- в) управління на основі передбачення;
- г) управління на основі гнучких екстрених рішень.

4. Основним критерієм ефективності управління в стратегічному управлінні є:

- а) точність передбачення змін у зовнішньому середовищі та наявність часу на адаптацію;
- б) прибутковість і раціональність використання виробничого потенціалу;
- в) прибутковість, оптимізація виробничого процесу, ефективний розподіл ресурсів між підрозділами;
- г) відстеження і адаптація до змін в оточенні, пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі.

5. До обмежень можливостей стратегічного управління не відносять таке:

- а) стратегічне управління не може дати точну та детальну картину майбутнього;
- б) стратегічне управління не може бути зведене до комплексу рутинних правил, процедур і схем;
- в) стратегічне управління не дає відповідь на основне стратегічне питання, «якщо діяти визначеним чином, то можна мати успіх?»;
- г) стратегічне управління потребує значних зусиль та витрат часу та ресурсів.

6. Об'єктом програмно-цільового типу є:

- а) матрична структура організації;
- б) внутрішні венчури;
- в) тимчасові структурні ланки, різні за ступенем інтеграції та централізації;
- г) всі вищеназвані;
- д) жодна з вищеназваних.

7. Засновником концепції МВО (management by objectives) був:

- а) Г. Мінцберг;
- б) П. Друкер;
- в) М. Портер.

8. Дж. Моррісей вважав, що цільове управління - це:

- а) метод розробки специфічних планів для досягнення поставлених цілей;
- б) сукупність методів, що використовуються при управлінні програмами;
- в) сукупність методів, які визначають цілі (або бажані результати

робіт), формування програм їх досягнення та чіткої оцінки параметрів робіт шляхом вимірювання конкретних результатів за етапами досягнення поставлених цілей;

г) методи розподілу ресурсів на кожному рівні управління для досягнення поставлених цілей.

9. Автором концепції «управління за результатами» був:

- а) А. Санталайнен;
- б) М. Сайєрт;
- в) Г. Саймон.

10. Основними принципами стратегічного управління є:

- а) цілеспрямованість;
- б) системний, комплексний підхід при розробці стратегій;
- в) стандартність;
- г) використання майбутньої невизначеності як стратегічних можливостей;
- д) гнучка адекватність систем стратегічного управління зміні умов функціонування організацій;
- е) результативність та ефективність.

11. Принципами програмно-цільового методу управління є:

- а) цільова спрямованість на вирішення певної проблеми на кожному з етапів розвитку системи;
- б) комплексність при розробці та реалізації обраної для вирішення проблеми;
- в) безперервність і спадковість рішень, що приймаються на різних рівнях управління;
- г) багатоваріантність розробок, що дозволяє обрати найбільш раціональний шлях керованого розвитку певного процесу (явища).

12. Перевагами програмно-цільового методу управління є:

- а) взаємозв'язок усіх необхідних заходів у єдиній програмі, незалежно від місця їх виконання;
- б) залучення на різних умовах фахівців організації та зовнішніх співвиконавців для виконання робіт специфічного змісту;
- в) можливість оптимізації термінів вирішення проблеми; обсягів залучених фінансових і матеріальних ресурсів;
- г) організація єдиного керівного органу виконання програми як координаційного центру, що забезпечує своєчасний контроль виконання багатопрофільних робіт.

12. Загальними рисами цільового підходу до управління організаціями є:

- а) охоплення управлінським впливом усіх стадій циклу відтворення («життєвого циклу» системи);
- б) орієнтація на досягнення конкретної комплексної мети, що сто-

сується системи в цілому (сукупності організацій) і в досягненні якої беруть участь більшість підсистем організації (або організації різного типу);

- в) тимчасовість функціонування органів, що відповідають за досягнення мети;
- г) необхідність побудови спеціальних систем постачання (збуту) для виконання робіт по досягненню мети;
- д) домінування методів еквіфінального контролю.

13. Вкажіть порядок етапів процесу управління «за цілями» (МВО):

- а) коригуючі заходи;
- б) планування дій;
- в) перевірка та оцінка роботи;
- г) визначення цілей.

14. Позначте цифрою 1 методи планування та управління, які застосовуються тільки на макрорівні; цифрою 2 – тільки на мікрорівні; цифрою 3 – ті, що можуть бути використані як на макро-, так і на мікрорівні:

- а) програмно-цільове управління;
- б) управління «за цілями» (МВО);
- в) економічне програмування;
- г) стратегічне управління;
- д) управління «за результатами».

2.4. Література

1. *Шершньова З.Є.* Стратегічне управління: навч. посіб./ З. Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – Розд. 1.4.
2. *Велесько Е.Й.* Стратегическое управление: практика принятия системных решений: учебн. пособ./ Е. Й. Велесько. – Мн.: Техналогия, 1997. - Разд. 1.2.-1.4.
3. *Стерлин А.* Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США/ А. Стерлин, В. Тулин. – М.: Наука, 1990. –Разд. 3.
4. *Ансофф Й.* Стратегическое управление; пер. с англ. Й. Ансофф – М: Экономика, 1989. – Ч.1.
5. *Забелин П. В.* Основы стратегического управления: учеб. пособ./ П. В. Забелин, Н. К. Мойсеева. - М.: Инфор.-внедр. центр «Маркетинг», 1997. – 195 с.
6. *Забродська Л.Д.* Стратегічне управління: навч. посіб./ Забродська Л.Д. -Харків: Консум, 2004. – 206 с.
7. *Сумець О.М.* Стратегія підприємства: навч. посіб./ Сумець О.М. – К.: ВД «Професіонал», 2005. – 320 с.
8. *Парахіна В.Н.* Стратегический менеджмент: [Учебник]. Парахіна В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. – М.: Кнорус, 2011. – 496 с.

3. Практичне заняття за темою «Характеристика передумов застосування стратегічного управління на підприємствах»

Студент повинен знати:

- причини переходу від розуміння підприємства як «закритої системи» до розуміння підприємства як «відкритої системи»;
- основні фактори, що зумовили зміну завдань управління на підприємстві, і механізм їх взаємодії;
- сутність і роль «стратегічного мислення» менеджерів;
- характеристики стратегічно орієнтованого підприємства.

Студент повинен уміти:

- визначати загальні риси підприємств;
- характеризувати причини відмінності підприємств і методи їх урахування при формуванні систем управління;
- ідентифікувати фактори, що визначають стратегічний рівень підприємства.

План практичного заняття

1. Зміна завдань управління виробництвом.
2. Різноманітність підприємств.
3. Необхідність формування стратегічного мислення менеджерів.

3.1. Основні питання для обговорення

1. Порівняйте зміст завдань управління в розвинених країнах з ринковою економікою (Північної Америки, Східної Азії, Європи) та колишнього Радянського Союзу на одних і тих самих проміжках часу.
2. Чи необхідно мати уявлення про майбутнє в управлінській діяльності? Що таке стратегічне мислення?
3. Яким чином можна визначити «стратегічний рівень» підприємства та для яких цілей?

3.2. Навчальні завдання

Питання для поглибленого вивчення

1. Дослідіть ті історичні, соціальні, демографічні, економічні фактори, що зумовлюють специфіку стратегічного управління в організаціях України.
2. У чому полягає специфіка застосування стратегічного управління в Україні?

Теми рефератів

1. Роль стратегічного мислення у формуванні стратегічного рівня організації.
2. Принципи стратегічної діяльності українських підприємств.
3. Еволюція системних рішень у стратегічному управлінні.

Індивідуальні завдання

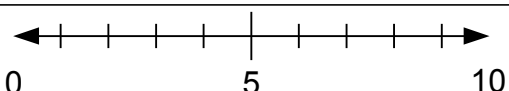
Тип завдання: експертне опитування фахівців організації - бази практики.

Мета завдання: визначення «стратегічного рівня» організації – бази практики.

Самостійна робота: за формою «Анкети для виявлення характеру діяльності підприємства» (табл. 3.1) обґрунтувати параметри діяльності підприємства, визначити кількість експертів (обсяг вибірки) і провести анкетне опитування, заповнити підсумкову таблицю за результатами опитування, зробити висновки і запропонувати заходи щодо підвищення стратегічного рівня підприємства.

Форма подання звіту: розроблена анкета, необхідні обґрунтування обсягу вибірки, результати опитування, підсумкова таблиця, відповіді на поставлені запитання.

Таблиця 3.1 – Анкета для виявлення характеру діяльності підприємства

Параметри	Підприємство, зорієнтоване на поточну діяльність	Стратегічно орієнтоване підприємство
1	2	
		
Примітка: «0»- орієнтація переважно на поточну діяльність; «10» — орієнтація переважно на стратегічну діяльність		

Тести для контролю знань

- До числа стратегічних рішень можна віднести:
 - реконструкцію підприємства;
 - впровадження нової технології;
 - перегляд умов поставки;
 - вихід на нові ринки збуту;
 - придбання, злиття підприємств.
- Визначте послідовність етапів у розвитку корпоративного управління:
 - стратегічне планування;
 - бюджетування;
 - довгострокове планування;
 - оперативне планування;
 - стратегічний менеджмент.
- Чи правильне твердження, що стратегічний менеджмент включає елементи всіх попередніх систем управління - бюджетування, перспективного та стратегічного планування:
 - так;
 - ні.
- Функціонально аналіз зовнішнього середовища діяльності підприємства мусить проводитися:

- а) зборами акціонерів;
- б) планово-економічною службою;
- в) службою маркетингу;
- г) генеральним директором;
- д) бухгалтерією.

5. Якими особливостями характеризуються стратегічні рішення:

- а) інноваційні за своєю природою;
- б) спрямовані на завдання;
- в) невизначені за своєю природою;
- г) суб'єктивні за своєю природою;
- д) об'єктивні за своєю природою.

6. Керівна філософія бізнесу, обґрунтування існування фірми, не сама мета, а, скоріше, почуття основної мети фірми – це:

- а) політика;
- б) тактика;
- в) місія;
- г) бачення;
- д) план.

7. Який вид стратегічного управління використовується при рівні нестабільності, оціненого в 4 бали, відповідно до шкали І. Ансоффа:

- а) управління на основі гнучких експертних рішень;
- б) управління на основі екстраполяції тенденцій;
- в) управління на основі передбачення змін;
- г) стратегічне планування;
- д) ранжування стратегічних завдань?

8. Передумовами розвитку стратегічного управління в Україні є:

- а) формування демократичного стилю управління;
- б) швидкі зміни зовнішнього середовища підприємства;
- в) відбуваються інтеграційні процеси;
- г) глобалізація бізнесу;
- д) диверсифікація бізнесу.

9. «Стратегічне мислення» – це:

- а) мислення, властиве всім керівникам організацій;
- б) мислення, що орієнтоване на визначення цілей організації і способів їх досягнення;
- в) мислення, що є іншим визначенням економічного мислення.

10. Стратегічне управління базується на:

- а) концепції підприємства як «відкритої системи»;
- б) концепції підприємства як «закритої системи»;

в) концепції підприємства як «соціотехнічної системи».

11. *Визначальною характеристикою підприємства є:*

- а) продукція, що виробляється (послуги, що надаються);
- б) зовнішнє оточення підприємства;
- в) персонал підприємства;
- г) немає правильної відповіді.

12. *Зміна завдань управління підприємством зумовлена:*

- а) постійно зростаючою складністю економічної інфраструктури;
- б) технічними нововведеннями;
- в) появою обчислювальної техніки;
- г) ускладненням міжнародних відносин;
- д) появою концепції організації як «відкритої системи».

13. *До сучасних концепцій підприємства належать:*

- а) ресурсна;
- б) підприємницька;
- в) організаційна;
- г) інформаційна;
- д) концепція «технологічної організації»;
- е) концепція організації як «відкритої системи».

14. *Стратегічно орієнтоване підприємство - це підприємство, де:*

- а) застосовується раціональний процес стратегічного планування;
- б) стратегічне мислення є основною, принциповою установкою в діяльності персоналу підприємства, насамперед вищого керівництва;
- в) існує (формується) система стратегічного управління;
- г) поточна, повсякденна діяльність підпорядкована досягненню стратегічних орієнтирів.

15. *«Стратегічний рівень» підприємства визначається:*

- а) рівнем знань про ринок, галузь, конкурентів, технології і т. ін.;
- б) наявністю обґрунтованої і структурованої системи цілей;
- в) обґрунтованим, цільовим розподілом ресурсів;
- г) встановленими відповідальністю і строками проведення стратегічних дій;
- д) наявністю ефективних методик формування стратегій;
- е) здатністю здійснювати організаційний розвиток.

16. *До загальних характеристик підприємств належать:*

- а) здатність адаптуватися до змін у середовищі;
- б) властивість змінювати структуру і механізм функціонування;
- в) жорсткість структури;
- г) здатність до цілевстановлення і цілереалізації;
- д) централізація управління;
- е) використання основних елементів виробництва й основних функцій

управління.

3.3 Література

1. *Шершньова З.Є.* Стратегічне управління: навч. посіб./ З. Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – Розд. 1.4.
2. *Велесько Е.Й.* Стратегическое управление: практика принятия системных решений: учебн. пособ./ Е. Й. Велесько. – Мн.: Техналогия, 1997. - Разд. 1.2.- 1.4.
3. *Стерлин А.* Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США/ А. Стерлин, В. Тулин. – М.: Наука, 1990. –Разд. 3.
4. *Ансофф Й.* Стратегическое управление; пер. с англ. Й. Ансофф – М: Экономика, 1989. – Ч.1.
5. *Забелин П. В.* Основы стратегического управления: учеб. пособ./ П. В. Забелин, Н. К. Мойсеева. - М.: Инфор.-внедр. центр «Маркетинг», 1997. – 195 с.
6. *Забродська Л.Д.* Стратегічне управління: навч. посіб./ Забродська Л.Д. -Харків: Консум, 2004. – 206 с.
7. *Сумець О.М.* Стратегія підприємства: навч. посіб./ Сумець О.М. – К.: ВД «Професіонал», 2005. – 320 с.
8. *Парахіна В.Н.* Стратегический менеджмент: [Учебник]. Парахіна В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. – М.: Кнорус, 2011. – 496 с.

4. Практичне заняття за темою «Середовище господарської організації»

Студент повинен знати:

- сутність і основні характеристики середовища організації;
- моделі зовнішнього, проміжного і внутрішнього середовища, що застосовуються у стратегічному управлінні;
- основні фактори зазначених раніше систем і механізми їх впливу на діяльність фірми;
- підходи до аналізу зовнішнього, проміжного і внутрішнього середовищ;
- основні характеристики макро- та мікросередовища української економіки та підприємств.

Студент повинен уміти:

- виділяти найбільш значущі фактори для характеристики середовищ різних типів для конкретного підприємства;
- застосовувати аналітичні методи оцінки середовища;
- розробляти рекомендації для підприємства щодо впливу на сильні та слабкі сторони його діяльності, використання можливостей та усунення (пом'якшення) загроз.

План практичного заняття

- 1. Основні підходи до розуміння середовища господарської організації.*
- 2. Зовнішнє середовище організації.*
- 3. Проміжне середовище організації.*
- 4. Внутрішнє середовище організації.*
- 5. Характеристика зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовищ підприємств України.*

4.1. Основні питання для обговорення

1. Як впливає нестабільність середовища на вибір і поєднання різних підсистем управління в умовах конкретного підприємства?
2. Схарактеризуйте механізм впливу факторів середовища на діяльність організації. Наведіть приклади впливу державних органів управління на діяльність організацій з різними формами власності.
3. Назвіть основні характеристики макро- і мікросередовища вітчизняних підприємств. Опишіть варіанти впливу окремих елементів безпосереднього оточення на підприємстві, з діяльністю якого Ви обізнані.
4. Яка політика є найбільш прийнятною у побудові відносин між найважливішими конкурентами, постачальниками та споживачами?
5. Наведіть приклади функціонування окремих підсистем підприємства у категоріях стратегічного управління. Які з них, на Ваш погляд, є найважливішими сьогодні для успішного розвитку українських підприємств?

4.2. Навчальні завдання

Питання для поглибленого вивчення

1. Ідеї зв'язку між окремими організаційними групами та сегментами зовнішнього середовища в працях представників концепції «соціотехнічних систем» (Е. Мілера, А. Райса, Ф. Емері, Е. Торсруд).
2. Підходи до моніторингу середовища господарської організації, порівняльна характеристика концепцій (стратегічний аудит, моніторинг реалізації проектів, системи вистежування).

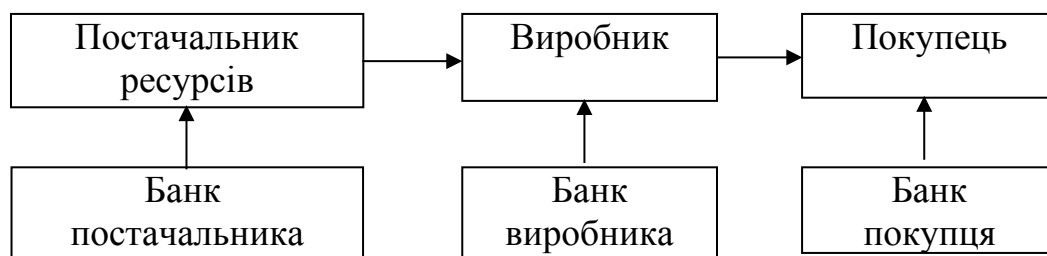
Теми рефератів

1. Дослідження системи критеріїв виділення окремих складових середовища господарської організації.
2. Структуризація середовища функціонування організації вітчизняними науковцями: збіги та розбіжності порівняно із західними методиками.
3. Особливості дослідження середовища господарської організації підприємствами України.

4.3. Практичні завдання

Завдання.. Партнери підприємства

Забезпечити реалізацію товару на території України за рахунок коштів покупця, вказуючи, які саме документи слід оформляти для забезпечення процесу реалізації.



Умови завдання

1. Усі учасники торговельних угод – організації України.
2. Укладається первинна разова угода на виробництво та постачання товару.
3. Купівля товару здійснюється на умовах передплати.

Індивідуальні завдання

Завдання № 1. Зовнішнє середовище організації

Тип завдання: проведення дослідження зовнішнього середовища функціонування організації – бази практики.

Мета завдання: вивчення структури категорії «зовнішнє середовище» організації, набуття практичних навичок його дослідження та аналізу.

Самостійна робота: бібліографічний огляд концепцій зовнішнього середовища організації, вивчення різних підходів до його структурування, аналіз впливу виду діяльності організації-бази практики на структурування зовнішнього середовища.

Форма подання звіту: заповнена табл. 4.1 з результатами проведеного аналізу виявлених груп факторів зовнішнього середовища (не менше ніж 5).

Таблиця 4.1 – Фактори зовнішнього середовища

Група факторів	Фактор	Прояв	Можливі відповідні дії підприємства
1	2	3	4
1. Економічні			
2. Правові			
3. Інші			

Завдання № 2. Проміжне середовище організації

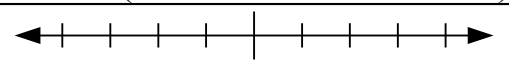
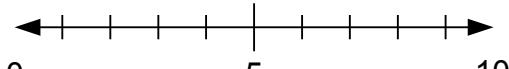
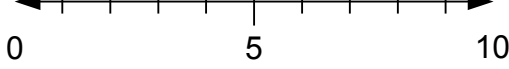
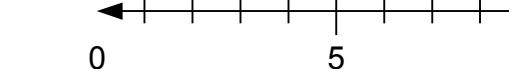
Тип завдання: проведення дослідження проміжного середовища функціонування організації – бази практики.

Мета завдання: вивчення структури категорії «проміжне середовище» організації, набуття практичних навичок його дослідження та аналізу.

Самостійна робота: бібліографічний огляд концепцій проміжного середовища функціонування організації, вивчення різних підходів до його структурування, аналіз впливу виду діяльності організації – бази практики на структурування проміжного середовища.

Форма подання звіту: заповнена таблиця 4.2 за результатами проведеного аналізу виявлених груп факторів проміжного середовища.

Таблиця 4.2 – Аналіз середовища безпосереднього оточення (аналіз конкурентного середовища в галузі)

Параметри	Оцінка (за 10-бальною шкалою)
Можливий показник зростання галузі (якої саме?)	 0 5 10
1. Легкість входу нових фірм у галузь	 0 5 10
2. Інтенсивність конкуренції серед фірм	 0 5 10
3. Рівень використання товарів-субститутів	 0 5 10
4. Рівень впливу покупців і власників торговельної мережі	 0 5 10
5. Рівень технологічності в галузі	 0 5 10
6. Показник інноваційної діяльності в галузі	 0 5 10
Примітка: оцінка «0» – фактор не проявляється; оцінка «10» – фактор проявляється найвищою мірою	

Завдання № 3. Внутрішнє середовище організації

Тип завдання: проведення дослідження внутрішнього середовища функціонування організації – бази практики.

Мета завдання: вивчення структури категорії «внутрішнє середовище» організації, набуття практичних навичок його дослідження та аналізу.

Самостійна робота: бібліографічний огляд концепцій внутрішнього середовища функціонування організації, вивчення різних підходів до його структурування, аналіз впливу виду діяльності організації – бази практики на структурування внутрішнього середовища.

Форма подання звіту: заповнена табл. 4.3 за результатами проведеного аналізу факторів внутрішнього середовища організації – бази практики (з розгорнутою характеристикою сильних і слабких сторін).

Таблиця 4.3 – Сильні та слабкі сторони підприємства

Аспект середовища	Сильні сторони (перелік)	Слабкі сторони (перелік)
1. Операційна система		
2. Персонал		
3. НДПКР		
4. Маркетинг		
5. Менеджмент		
6. Фінанси тощо		

Тести для контролю знань

- Оцінювання конкурентної сили підприємства належить до:
 - аналізу ринкової ситуації в галузі та конкуренції в ній;
 - аналізу ситуації у середині підприємства;
 - стратегічного аналізу диверсифікаційних підприємств;
 - характеристики загальних стратегій підприємства;
 - визначення споживачів та їх потреб.
- При середній привабливості ринку і середній силі конкурентної позиції щодо матриці Мак-Кінзі передбачається стратегія:
 - стратегія визначається в залежності від ринкової потокової ситуації;
 - стратегія посилення конкурентної позиції за допомогою освіти конкурентних переваг;
 - стратегія виходу;
 - стратегія зростання;
 - стратегія на основі стратегічного поля.
- Економічний вплив постачальника незначний, коли:
 - область постачання розділена серед великої кількості незначної за мас-

- штабом діяльності виробника;
- б) область постачання розділена серед кількох великих виробників;
- в) постачальники не змушені конкурувати з товарами-замінами;
- г) постачальники інтегрують в бізнес своїх постачальників;
- д) визначає один постачальник.

4. Економічна сила покупця зменшується, коли:

- а) забезпечується швидке зростання області;
- б) кількість покупців зменшується;
- в) товар стандартизований;
- г) область постачання складається з великої кількості відносно малих продавців;
- д) кількість покупців зростає.

5. Який з показників повніше характеризує діяльність підприємства в довгостроковому аспекті?

- а) частка ринку;
- б) рентабельність продажу;
- в) конкурентоспроможність продукції;
- г) прибуток;
- д) збитки.

6. Зовнішні фактори непрямого впливу на підприємство:

- а) не контролюється підприємством;
- б) частково контролюється підприємством;
- в) повністю контролюється підприємством;
- г) не мають важливого значення для діяльності підприємства;
- д) важливі для підприємства.

7. Відповідно до матриці "Бостон консалтинг груп" кожен вид бізнесу класифікується за такими параметрами:

- а) темп зростання ринку і частка підприємства на ринку порівняно з основним конкурентом;
- б) конкуренція і темп зростання області;
- в) рівень конкуренції і стадія життєвого циклу товару;
- г) швидкість зростання ринку і частка підприємства на ринку;
- д) рентабельність продажів.

8. До зовнішніх факторів, які чинять вплив на вибір стратегії, відносяться:

- а) чинне законодавство, громадський рух, соціальний вплив на підприємство, конкурентні позиції підприємства, положення підприємства на ринку, фактор часу;
- б) чинне законодавство, громадський рух, взаємовідносини з конкурентами, конкурентні позиції підприємства, фактор часу;
- в) громадський рух, соціальний вплив на підприємство, становище під-

приємства на ринку, цілі підприємства, трудовий потенціал підприємства;

г) соціальний вплив на підприємство, цілі підприємства, взаємовідносини з конкурентами, трудовий потенціал підприємства, фактор часу;

д) засоби масової інформації.

9. До внутрішніх факторів, які чинять вплив на вибір стратегії, відносяться:

а) сильні і слабкі сторони підприємства, цілі підприємства, взаємовідносини з конкурентами, трудовий потенціал підприємства, величина фінансових ресурсів, інтереси власників підприємства;

б) сильні і слабкі сторони підприємства, цілі підприємства, трудовий потенціал підприємства, становище підприємства на ринку;

в) ступінь залежності від зовнішнього середовища, цілі підприємства, трудовий потенціал підприємства, громадський рух;

г) ступінь залежності від зовнішнього середовища, величина фінансових ресурсів, трудовий потенціал підприємства, конкурентні позиції підприємства;

д) стан підприємства на ринку.

10. Внутрішнє середовище підприємства - це:

а) виробничий потенціал підприємства;

б) можливість виробничої диверсифікації;

в) структура і рівень персоналу;

г) усі відповіді вірні.

11. Автором «екологічної моделі» зовнішнього середовища підприємства є:

а) П. Лоуренс;

б) Г. Олдріч;

в) М. Портер.

12. До складових «класичної» моделі «галузевої конкуренції» М. Портера не входять:

а) конкуренти;

б) споживачі;

в) організації-регулятори;

г) товари-замінники;

д) немає правильної відповіді.

13. Стратегії «адаптації до середовища» розробляються як спосіб впливу на:

а) залежні від діяльності підприємства фактори;

б) незалежні від підприємства фактори;

в) постачальників і споживачів.

14. Автором «галузевої моделі» середовища організації є:

а) М. Портер;

б) Дж. Гелбрейт;

в) Г. Олдріч.

15. *Аналіз споживачів (попиту) здійснюється за такими основними параметрами:*

- а) наявність багатих споживачів та їх роль;
- б) кількість і концентрація споживачів;
- в) еластичність попиту за ціною;
- г) характер споживання і «витрати конверсії»;
- д) мотивація придбання.

16. *У «ланцюжку цінностей» М. Портера до основних видів діяльності, що формують «додану вартість», належать:*

- а) внутрішнє матеріально-технічне забезпечення;
- б) виробництво;
- в) технологічний розвиток;
- г) зовнішнє матеріально-технічне забезпечення;
- д) закупівлі;
- е) маркетинг і товарообіг;
- є) обслуговування.

17. *Аналіз постачальників здійснюється за такими параметрами:*

- а) важливість ресурсів, що постачаються для галузі;
- б) кількість і концентрація постачальників;
- в) диференціація продуктів, що постачаються;
- г) еластичність ресурсів за ціною, рівень якості;
- д) інтеграція постачальників «уперед»;
- е) кількість укладених договорів.

18. *При аналізі зовнішнього середовища розвиток ринку оцінюється за такими параметрами:*

- а) загальна кон'юнктура ринку;
- б) обсяг і темпи зростання (скорочення) ринку;
- в) обсяг і темпи зростання (скорочення) сегментів (щодо інтересів фірми);
- г) рівень цін;
- д) перспективи появи нових ринків / сегментів.

19. *Позначте цифрою «1» фактори зовнішнього середовища, а цифрою «2» фактори проміжного середовища організації:*

- а) політичні;
- б) соціально-демографічні;
- в) конкуренти;
- г) економічні;
- д) постачальники;
- е) споживачі;
- є) науково-технічні.

4.4. Література

1. *Шершньова З.Є.* Стратегічне управління: навч. посіб./ З. Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – Розд. 1.4.
2. *Велесько Е.Й.* Стратегическое управление: практика принятия системных решений: учебн. пособ./ Е. Й. Велесько. – Мн.: Техналогия, 1997. - Разд. 1.2.-1.4.
3. *Стерлин А.* Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США/ А. Стерлин, В. Тулин. – М.: Наука, 1990. –Разд. 3.
4. *Ансофф Й.* Стратегическое управление; пер. с англ. Й. Ансофф – М: Экономика, 1989. – Ч.1.
5. *Забелин П. В.* Основы стратегического управления: учеб. пособ./ П. В. Забелин, Н. К. Мойсеева. - М.: Инфор.-внедр. центр «Маркетинг», 1997. – 195 с.
6. *Забродська Л.Д.* Стратегічне управління: навч. посіб./ Забродська Л.Д. -Харків: Консум, 2004. – 206 с.
7. *Сумець О.М.* Стратегія підприємства: навч. посіб./ Сумець О.М. – К.: ВД «Професіонал», 2005. – 320 с.
8. *Парахіна В.Н.* Стратегический менеджмент: [Учебник]. Парахіна В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. – М.: Кнорус, 2011. – 496 с.

5. Практичне заняття за темою «Визначення конкурентоспроможності підприємства»

Студент повинен знати:

- сутність категорій «конкуренція» «конкурентоспроможність», «конкурентоспроможність продукту», «конкурентоспроможність підприємства»;
- методи оцінки конкурентоспроможності продукту;
- методи, фактори та показники, які визначають конкурентоспроможність підприємства;
- визначення «стратегічної групи конкурентів».

Студент повинен уміти:

- використовувати різні методи аналізу конкурентів (матриця конкурентного профілю, анкета для аналізу конкуренції у галузі та конкурентів тощо).
- застосовувати «карти стратегічних груп» в аналізі середовища організації;
- визначати конкурентоспроможність продукції та конкретних підприємств України

План практичного заняття

1. Сутність категорій «конкурентоспроможність».
2. Конкурентоспроможність продукту.
3. Конкурентоспроможність підприємства.
4. Стратегічні групи.

5.1. Основні питання для обговорення

1. Схарактеризуйте підходи до визначення конкурентоспроможності продукту та підприємства.
2. Визначте тотожність і різницю між категоріями «якість» і «конкурентоспроможність».
3. Що таке «конкурентні переваги»? Як їх треба вивчати, формувати та використовувати? Наведіть перелік факторів, які можуть застосовуватися при формуванні «стратегічних груп». Схарактеризуйте «стратегічну групу» університету (коледжу, ліцею), де ви навчаєтесь.

5.2. Практичні завдання

Завдання № 1

Є три фірми, параметри яких подано в таблиці.

1. Попит на продукцію не зростає, а для окремих сегментів ринку характерним є зменшення попиту через падіння платоспроможності споживачів. Визначте конкурентні позиції фірм на ринку.
2. Що слід зробити кожній фірмі для підвищення своєї конкурентної позиції?

Показник	0	20	40	60	80	100	Значущість показників
1. Рентабельність			☆	⊗	⊙		0,25
2. Активний маркетинг			⊗	⊙	☆		0,2
3. Темпи зростання частки розвитку			⊙	☆	⊗		0,15
4. Рівень використання виробничих потужностей			☆		⊗	⊙	0,05
5. Рівень якості				⊗	☆	⊙	0,3
6. Рівень собівартості				⊙	☆	⊗	0,05

⊙ – фірма 1;

☆ – фірма 2;

⊗ – фірма 3;

5.3. Навчальні завдання

Питання для поглибленого вивчення

1. Детермінанти конкурентних переваг країни в моделі «національного ромба» М. Портера, їх характеристика та природа взаємодії.
2. Що характеризує «національний ромб»? У чому полягають особливості «національного ромба» країни, що переходить від централізовано-планової економіки до ринкових відносин?
3. У чому суть принципу ефективності за Парето? Як використовується цей принцип при оцінці впливу стратегічного потенціалу фірми на її конкурентні переваги?

Теми рефератів

1. Напруженість конкурентної боротьби на певному ринку України, наприклад безалкогольних напоїв. Проілюструвати, використовуючи апарат моделі стратегічних груп. Указати, між якими учасниками відбувається найбільш сильна конкурентна боротьба, а між якими конкуренцію можна вважати несуттєвою.
2. Дослідження взаємодії детермінант «національного ромба» з діяльністю законодавчої та виконавчої влади певної країни.
3. Роль випадкових подій у формуванні умов для конкурентних переваг організацій тієї або іншої країни.

Індивідуальні завдання

Тип завдання: проведення оцінки основних конкурентів підприємства – об'єкта аналізу.

Мета завдання: визначення конкурентного статусу організації – об'єкта дослідження. Формулювання заходів щодо поліпшення конкурентної позиції підприємства – об'єкта аналізу.

Самостійна робота: вивчення поняття конкурентоспроможності, конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності товару. Студент повинен визначити конкурентний статус організації – об'єкта дослідження порівняно з конкурентами (не більше ніж 5), користуючись методикою, наведеною в [1, с. 70]. Від кожного конкурента береться один продукт, що характеризується параметрами (не менше ніж 5). Обґрунтувати проведені дослідження. Побудувати карту стратегічних груп конкурентів на ринку за матеріалами бази практики.

Форма подання звіту: загальна характеристика організації – об'єкта дослідження, її продукту та продукції конкурентів; таблиці та графіки [1, с. 70] визначення конкурентного статусу і пропозиції щодо його покращення; карта стратегічних груп конкурентів, побудована студентом.

Тести для контролю знань

1. Конкурентоспроможність товару - це:
 - а) ступінь відповідності на певний момент вимогам цільових груп;
 - б) кількісна характеристика особливостей товару;
 - в) сукупність системних критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності;
 - г) визначення одиничних показників за параметрами;
 - д) період часу, протягом якого продавці можуть пристосуватися до зміни цін.
2. Поняття досконалої конкуренції передбачає, що:
 - а) значне число фірм, що оперують в галузі, випускає стандартні товари;
 - б) є багато покупців, які купують цей товар за поточною ціною;
 - в) всі продавці і покупці мають повну інформацію про ринок;
 - г) має місце вільний вхід і вихід на цей ринок;
 - д) усі попередні відповіді вірні.
3. Скільки показників використовується для визначення критерію конкурентоспроможності?
 - а) два;
 - б) три;
 - в) п'ять;
 - г) шість.

4. Для визначення кількісної оцінки конкурентоспроможності продукції на ринку необхідна інформація про:
- а) корисний ефект і сукупні витрати;
 - б) строк граничного використання продукції споживачем;
 - в) наявність товарів-субститутів;
 - г) наявність конкурентів та їх характеристика.
5. За допомогою яких засобів можна визначити конкурентоспроможність продукції?
- а) за результатами експериментальної перевірки для конкретних умов споживання;
 - б) за результатами попереднього продажу;
 - в) за результатами різних науково-дослідницьких методів;
 - г) за визначенням корисним ефектом і сукупними витратами;
 - д) вірні відповіді - а), в);
 - е) вірні відповіді - б), в);
 - ж) вірні відповіді - а), б), в), г).
6. Які показники використовуються для визначення критерію переваг у конкурентній боротьбі?
- а) конкурентоспроможність продукції в конкретному сегменті ринку та індекс задоволення потреб споживачів;
 - б) індекс задоволення потреб споживачів і рівень конкурентоспроможності на основі показників господарсько-фінансової діяльності підприємства;
 - в) конкурентоспроможність продукції в конкретному сегменті ринку та індекс задоволення потреб споживачів, рівень конкурентоспроможності на основі показників господарсько-фінансової діяльності підприємства;
 - г) конкурентоспроможність продукції в конкретному сегменті ринку та індекс задоволення потреб споживачів, рівень конкурентоспроможності на основі показників господарсько-фінансової діяльності підприємства, індекс задоволення персоналу отриманим результатом своєї діяльності.
7. Конкурентоспроможність товару - це:
- а) ступінь відповідності на певний момент вимогам цільових груп;
 - б) кількісна характеристика особливостей товару;
 - в) сукупність системних критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності;
 - г) визначення одиничних показників за параметрами;
 - д) період часу, протягом якого продавці можуть пристосуватися до зміни цін.
8. Поняття досконалої конкуренції передбачає, що:
- а) значне число фірм, що оперують в галузі, випускає стандартні товари;

- б) є багато покупців, які купують цей товар за поточною ціною;
- в) усі продавці та покупці мають повну інформацію про ринок;
- г) має місце вільний вхід і вихід на цей ринок;
- д) усі попередні відповіді вірні.

9. Плановий обсяг виробництва фірми становить 50 000 виробів, планова норма витрат сировини на одиницю – 0,5 кг, для забезпечення конкурентоспроможності продукції необхідно переглянути норму та скорегувати її до 0,7 кг на один виріб. Нормативний перехідний виробничий запас становить 1,5 т, запас у плановому періоді – 0,9 т.

Потреба фірми в матеріальних ресурсах:

- а) 35,6 т;
- б) 35 т;
- в) 25 т;
- г) 35,8 т.

10. Стратегічна група конкурентів – це:

- а) певна кількість підприємств, що функціонують в одній галузі;
- б) певна кількість підприємств, що займають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних і тих самих конкурентних переваг та однаковими методами;
- в) певна кількість підприємств, що мають однаковий профіль.

11. При побудові «карти стратегічних груп» розміри кола повинні відображати:

- а) розміри даного підприємства;
- б) частку ринку, що обслуговується окремим підприємством;
- в) частку ринку, що обслуговується окремою стратегічною групою.

12. Визначте з-поміж запропонованих елементи моделі «стратегії конкурентної боротьби» К. Омаї:

- а) агресивна ініціатива;
- б) орієнтація на «показники корисності» продуктів з погляду клієнтів;
- в) наявність ключових факторів успіху;
- г) використання слабкостей конкурентів.

13. Які з наведених умов визначають вибір стратегії «лідирства на основі зниження витрат»:

- а) наявність унікальних якостей продукту;
- б) масовий тип виробництва продукції;
- в) чутливість обсягу продажу до рівня ціни на продукт;
- г) орієнтація на певну групу споживачів;
- д) особливості сегмента ринку даної продукції.

14. Розрізняють такі види загальноконкурентних стратегій:

- а) стратегія зростання;

- б) стратегія контролю над витратами;
- в) стратегія стабілізації;
- г) стратегія фокусування;
- д) комбінована стратегія;
- е) стратегія диференціації.

15. Визначте, які фази життєвого циклу проходить конкурентна перевага фірми:

- а) зростання;
- б) припинення зростання КПФ;
- в) зародження;
- г) зрілість КПФ;
- д) спад КПФ;
- е) прискорення зростання КПФ;
- є) ліквідація КПФ.

16. Конкурентоспроможність продукції – це:

- а) ступінь її відповідності на певний момент вимогам споживачів;
- б) ступінь її відповідності вимогам споживачів;
- в) перелік характеристик продукції;
- г) немає правильної відповіді.

5.4. Література

1. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: навч. посіб./ З. Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – Розд. 1.4.
2. Велесько Е.Й. Стратегическое управление: практика принятия системных решений: учебн. пособ./ Е. Й. Велесько. – Мн.: Техналогия, 1997. - Разд. 1.2.- 1.4.
3. Стерлин А. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США/ А. Стерлин, В. Тулин. – М.: Наука, 1990. –Разд. 3.
4. Ансофф Й. Стратегическое управление; пер. с англ. Й. Ансофф – М: Экономика, 1989. – Ч.1.
5. Забелин П. В. Основы стратегического управления: учеб. пособ./ П. В. Забелин, Н. К. Мойсеева. - М.: Инфор.-внедр. центр «Маркетинг», 1997. – 195 с.
6. Забродська Л.Д. Стратегічне управління: навч. посіб./ Забродська Л.Д. -Харків: Консум, 2004. – 206 с.
7. Сумець О.М. Стратегія підприємства: навч. посіб./ Сумець О.М. – К.: ВД «Професіонал», 2005. – 320 с.
8. Парахіна В.Н. Стратегический менеджмент: [Учебник]. Парахіна В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. – М.: Кнорус, 2011. – 496 с.

6. Практичне заняття за темою «Методи аналізу та прогнозування розвитку середовища організації»

Студент повинен знати:

- основні показники, які застосовуються в межах SWOT-аналізу;
- основні етапи застосування SWOT-аналізу;
- методи прогнозування, що застосовуються в стратегічному управлінні.

Студент повинен уміти:

- застосовувати методи прогнозування для окремих показників і параметрів системи;
- проводити стратегічну діагностику стану підприємства, його стратегічної позиції;
- прогнозувати тенденції окремих складових середовища підприємства.

План практичного завдання

1. *Складання стратегічного балансу та сутність SWOT-аналізу.*
2. *Прогнозування у системі стратегічного управління.*
3. *Необхідність та особливості використання основних методів прогнозування на підприємствах України.*

6.1. Основні питання для обговорення

1. Чи впливають результати SWOT-аналізу на зміст процесу стратегічного управління?
2. Які ви знаєте методи прогнозування, що застосовуються при встановленні майбутніх необхідних параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства?
3. Які прогнози, на ваш погляд, найбільш необхідні для українського промислового підприємства?

6.2. Навчальні завдання

Питання для поглибленого вивчення

1. Проблеми зіставлення параметрів, що мають різні природу та часові характеристики дії при здійсненні SWOT-аналізу.
2. Застосування методу системи діаграм для формування стратегій розвитку підсистем організації.

Теми рефератів

1. Особливості застосування методів прогнозування в умовах функціонування української економіки.
2. Недоліки екстраполяційних методів для прогнозування зміни в соціально-економічних системах.

Індивідуальні завдання

Тип завдання: проведення комплексного аналізу й оцінки факторів середовища функціонування організації для виявлення пріоритетних напрямів розвитку організації.

Мета завдання: виконання SWOT – аналізу для організації об'єкта дослідження, складання стратегічного балансу та прогнозування тенденцій змін.

Самостійна робота: бібліографічний огляд прийомів проведення SWOT–аналізу. За результатами аналізу зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовища оцінити стратегічне становище організації, вибрати відповідний тип стратегії, обґрунтовуючи за висновки результатами аналізу за методом SWOT – аналізу.

Форма подання звіту: табл.6.1, складена за результатами аналізу організації – бази практики.

Таблиця 6.1 – МАТРИЦЯ SWOT – АНАЛІЗУ

		Зовнішнє середовище організації	
		Можливості (шанси) (Перелік)	Загрози (Перелік)
Внутрішнє середовище організації	Сильні сторони (Перелік)	заходи	заходи
	Слабкі сторони (Перелік)	заходи	заходи

Тести для контролю знань

1. Що належить до зовнішніх можливостей підприємства?
 - а) поява нових технологій, збільшення інфляції;
 - б) прискорене зростання ринку;
 - в) захищеність від сильного конкурентного тиску;
 - г) зниження товарних бар'єрів на привабливих закордонних ринках;
 - д) державне регулювання ринку.
2. Що належить до внутрішніх слабких сторін підприємства?
 - а) збільшення конкурентного тиску;
 - б) відставання у сфері досліджень і розробок;
 - в) недостатній імідж на ринку;
 - г) погіршення конкурентної позиції;
 - д) установка ефективних зв'язків.
3. SWOT-аналіз як етап розробки стратегії передбачає:
 - а) визначення внутрішнього потенціалу підприємства, його слабких сторін і потенційних можливостей та загроз у зовнішньому середовищі;
 - б) визначення і передбачення потенційних можливостей та загроз;

- в) своєчасний прогноз зовнішніх і внутрішніх можливостей підприємства;
 - г) складання перерахування факторів, які сприяють і не сприяють впливу на підприємство;
 - д) визначення стратегічних цілей.
4. Управлінське обстеження сильних і слабких сторін підприємства передбачає:
- а) оцінку стану функціональних зон підприємства;
 - б) діагностику процесу прийняття стратегічних рішень в функціональних зонах підприємства;
 - в) методичну оцінку взаємодії підприємства з конкурентами і виявлення на цій підставі їх сильних і слабких сторін;
 - г) методичну оцінку процесу управління підприємством;
 - д) аналіз маркетингового середовища.
5. Визначте функціональні зони управлінського обстеження слабких і сильних сторін підприємства:
- а) маркетинг, культура та імідж підприємства, фінанси, виробництво, трудові ресурси, НДДКР;
 - б) маркетинг, дохід, фінанси, виробництво, трудові ресурси, імідж фірми;
 - в) фінанси, виробництво, трудові ресурси, нововведення, ринки;
 - г) виробництво, маркетинг, культура організації, ринки, матеріальних-ні ресурси;
 - д) конкурентоспроможність.
6. Метод управлінського обстеження використовується для:
- а) визначення слабких сторін і можливостей підприємства;
 - б) аналізу зовнішнього оточення й оцінки його впливу на підприємство;
 - в) діагностики слабких сторін та зовнішніх загроз підприємств;
 - г) визначення сильних і слабких сторін притаманне підприємству;
 - д) вибору та реалізації стратегії.
7. Під стратегічною інформацією мається на увазі:
- а) дані про стан внутрішнього і зовнішнього середовища;
 - б) дані про ресурсний потенціал підприємства;
 - в) дані бухгалтерської та статистичної звітності;
 - г) результати маркетингових досліджень;
 - д) проходження стратегічних етапів.
8. До можливостей підприємства у зовнішньому середовищі належать:
- а) зниження конкурентного тиску; можливості виходу на нові ринки; прискорення темпу зростання ринку;
 - б) статистичне конкурентне середовище; можливість вертикальної інтеграції; заміна потреб і уподобань споживачів;
 - в) посилення позиції постачальників можливість розширення виробництва; вихід на нові сегменти ринку;
 - г) посилення позицій покупців; зниження конкурентного тиску; уповільнене зростання ринку;

д) впровадження принципів стратегічного управління.

9. Для оцінки відносної значущості для підприємства окремих факторів середовища та визначення ступеня впливу середовища на підприємство розробляється:

- а) профіль середовища;
- б) профіль діяльності;
- в) профіль полярності;
- г) матриця SWOT;
- д) визначення стратегічної мети.

10. SWOT-аналіз охоплює такі напрями дослідження:

- а) сильні і слабкі сторони підприємства, його можливості та загрози;
- б) потенціал підприємства, політичні та соціальні загрози, слабкі сторони, можливості;
- в) потенційні внутрішні сили за зовнішніми можливостями, урядові обмеження, слабкі сторони;
- г) компетенція підприємства і його потенціал, можливості та загрози;
- д) використання праці.

11. Основними методами прогнозування, що не використовуються в стратегічному управлінні, є:

- а) методи екстраполяції;
- б) експертні методи;
- в) методи декомпозиції;
- г) методи моделювання.

12. Певне поєднання негативно та позитивно впливаючих на діяльність підприємства факторів, що об'єктивно існують у середовищі та суб'єктивно оцінені керівниками, з відносно сильними та слабкими сторонами у функціонуванні підприємства – це:

- а) стратегічний рівень;
- б) стратегічний баланс;
- в) стратегічний аналіз.

13. «Стратегія формування середовища» розробляється як спосіб впливу на:

- а) залежні від діяльності підприємства фактори;
- б) незалежні від діяльності підприємства фактори;
- в) темпи розвитку підприємства.

14. Методи екстраполяції базуються на твердженні:

- а) про незмінність або відносну стабільність наявних тенденцій розвитку;
- б) оптимістичного варіанта розвитку подій;
- в) песимістичного варіанта розвитку подій.

15. При складанні прогнозу продажу на перспективу варто враховувати:

- а) кон'юнктуру основних ринків;
- б) динаміку продажу по основних товарах і товарах-замінниках;

- в) вартість невиконаних і тенденції нових замовлень;
- г) вертикальну інтеграцію «назад» і «вперед»;
- д) кредитні умови, що впливають на обсяги реалізації;
- е) рішення уряду щодо соціальних проблем.

16. Основними методами прогнозування, що використовуються в стратегічному управлінні, є:

- а) методи екстраполяції;
- б) експертні методи;
- в) методи декомпозиції;
- г) методи моделювання.

17. Основними методами розробки сценаріїв, що використовуються в стратегічному управлінні, є:

- а) метод системи діаграм;
- б) метод посилянь;
- в) метод критичних полів;
- г) метод «заголовків газет»;
- д) матриця перехресного впливу подій.

18. Основними елементами матриці SWOT-аналізу є:

- а) «можливості»;
- б) «сильні сторони»;
- в) «загрози»;
- г) «слабкі сторони».

6.4. Література

1. *Шершньова З.Є.* Стратегічне управління: навч. посіб./ З. Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – Розд. 1.4.
2. *Велесько Е.Й.* Стратегическое управление: практика принятия системных решений: учебн. пособ./ Е. Й. Велесько. – Мн.: Техналогия, 1997. - Разд. 1.2.-1.4.
3. *Стерлин А.* Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США/ А. Стерлин, В. Тулин. – М.: Наука, 1990. –Разд. 3.
4. *Ансофф Й.* Стратегическое управление; пер. с англ. Й. Ансофф – М: Экономика, 1989. – Ч.1.
5. *Забелин П. В.* Основы стратегического управления: учеб. пособ./ П. В. Забелин, Н. К. Мойсеева. - М.: Инфор.-внедр. центр «Маркетинг», 1997. – 195 с.
6. *Забродська Л.Д.* Стратегічне управління: навч. посіб./ Забродська Л.Д. -Харків: Консум, 2004. – 206 с.
7. *Сумець О.М.* Стратегія підприємства: навч. посіб./ Сумець О.М. – К.: ВД «Професіонал», 2005. – 320 с.
8. *Парахіна В.Н.* Стратегический менеджмент: [Учебник]. Парахіна В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. – М.: Кнорус, 2011. – 496 с.

7. Практичне заняття за темою «Мета в стратегічному управлінні»

Студент повинен знати:

- сутність і зміст категорії «мета в управлінні»;
- фактори, що визначають мету в управлінні;
- сутність місії фірми та її роль в управлінському процесі;
- критерії класифікації та класифікаційні групи цілей;
- поняття «дерева цілей» і методи його побудови.

Студент повинен уміти:

- характеризувати основні етапи визначення мети в управлінні;
- перевірити правильність визначення мети;
- наводити конкретні приклади «місії фірми», її використання та зміни;
- побудувати «дерево цілей».

План практичного заняття

1. *Роль, значення, сутність і місце мети у стратегічному управлінні.*
2. *Місія, генеральна мета підприємства. Класифікація цілей.*
3. *«Дерево цілей» підприємства.*

7.1. Основні питання для обговорення

1. Наведіть приклад, що характеризує систему «мета – політика – стратегія – результат».
2. Схарактеризуйте роль і значення «місії фірми» в стратегічному управлінні підприємством. На яких засадах формується місія і які ознаки грамотно сформульованої місії? Чи може отримання прибутку бути місією фірми?
3. Сформулюйте місію університету, де ви навчаєтесь. Зробіть логічне обґрунтування необхідності її установа.
4. Схарактеризуйте «цілі в управлінні». Чим вони відрізняються від цілей в інших сферах діяльності людини?
5. Що таке «дерево цілей» і які існують підходи до його побудови? Чому необхідно будувати «дерево цілей» для діяльності підприємства?

7.2. Навчальні завдання

Питання для поглибленого вивчення

1. Фактори, що визначають мету в стратегічному управлінні.
2. Основні етапи формулювання мети в управлінні.
3. Зв'язок філософії існування, «бачення» та місії організації.
4. Роль та основні складові місії організації.
5. Основні ознаки правильно сформульованої мети.
6. Різноманітність критеріїв класифікації цілей в управлінні.
7. Показники, що використовуються для характеристики стратегічних цілей.
8. Взаємозв'язок та співвідношення категорій: «прогноз», «мета», «план».

Теми рефератів

1. Визначення цілей і прогнозування у системі стратегічного управління організацією.
2. Сутність, особливості розробки та роль місії організації в управлінському процесі.
3. Особливості формулювання місії організацій різного типу.
4. Кількісна та якісна характеристика стратегічних цілей.
5. Різноманітність підходів до класифікації цілей організації.
6. Особливості розробки «дерева цілей» на різних етапах «життєвого циклу» організації.
7. Поняття та методи побудови «дерева цілей» організації.

Індивідуальні завдання

Тип завдання: аналітичне дослідження та розробка пропозицій.

Мета завдання: визначити та сформулювати місію організації – об'єкта дослідження.

Самостійна робота: базуючись на теоретичних засадах формулювання місії організації, провести критичний аналіз наявної місії організації або визначити (за її відсутності) основні компоненти (складові, елементи) та сформулювати місію підприємства – бази практики.

Місією _____ (найменування організації)
є _____ (формулювання конкретних соціальних та/або економічних проблем) шляхом виробництва та реалізації _____ (найменування основних продуктів (послуг))
з метою _____
Це дозволить акціонерам та/або партнерам _____ (найменування організації)
отримати максимальний прибуток, а її персоналу — справедливе винагородження.

Тести для контролю знань

1. Яке з нижченаведених визначень характеризує мета організації:
 - а) філософія і призначення, сенс існування організації;
 - б) запропонована робота, серія робіт або частина роботи, яка повинна бути виконана заздалегідь встановленим способом у заздалегідь обумовлені строки;
 - в) конкретні кінцеві стани системи або бажаний результат, якого прагне досягти група, працюючи разом.
2. За черговістю досягнення цілі поділяються на:
 - а) великі й малі;
 - б) короткострокові, проміжні та довгострокові;
 - в) конкуруючі, незалежні та додаткові;

г) економічні та неекономічні.

3. Стратегічне бачення – це:

- а) основа світогляду, переконання керівника чи власника підприємства;
- б) абрис фізичної границі (між) інфраструктури підприємства;
- в) перспективний погляд на напрями розвитку діяльності організації, базова концепція того, що організація намагається зробити і чого досягти;
- г) першочергові завдання підприємства.

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

- а) частково;
- б) цілком вірне;
- в) цього робити не варто;
- г) щоб так стверджувати, необхідно створити сприятливі умови функціонування й розвитку підприємства.

5. У сучасній економічній літературі робляться висновки, що добре продумане стратегічне бачення:

- а) готує підприємство до майбутнього;
- б) встановлює довгострокові напрями розвитку;
- в) визначає намір підприємства зайняти конкретні ділові позиції;
- г) вірні відповіді – а), в);
- д) вірні відповіді – б), в);
- е) вірні відповіді – а), б), в);
- ж) вірної відповіді немає.

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

- а) чітко визначений ринковий результат;
- б) план загальних дій задля досягнення визначеного ринкового результату;
- в) систему ретельно відібраних першочергових завдань;
- г) основну, загальну мету організації, чітко виражену причину її існування, її призначення.

7. Місія має такі складові:

- а) довгострокове «бачення» того, що підприємство хоче робити, тобто якою діяльністю хоче займатися;
- б) бажання підприємства стати «чимось», досягти «чогось»;
- в) визначений ринковий результат;
- г) довгострокове «бачення» того, що підприємство хоче робити, тобто якою діяльністю займатися; визначений ринковий результат;
- д) довгострокове «бачення» того, що підприємство хоче робити, тобто якою діяльністю займатися; бажання підприємства стати «чимось»,

досягти «чогось».

8. Управлінська цінність формулювання місії полягає у:

- а) визначенні довгострокової орієнтації підприємства й основних рішень щодо погоджених дій щодо реалізації «бачення» його розвитку;
- б) визначенні конкретного результату;
- в) визначенні реальних потреб потенційних споживачів;
- г) намірах керівництва підприємства досягти високої прибутковості за короткий період часу.

9. Роль місії в існуванні підприємства можна визначити як:

- а) визначальну, об'єднуючу й контролюючу;
- б) визначальну, об'єднуючу й обмежуючу;
- в) визначальну, об'єднуючу;
- г) об'єднуючу й обмежуючу.

10. Чи можуть стратегічне бачення і місія бути строго індивідуальними для кожної конкретної компанії, фірми, підприємства?

- а) так;
- б) ні;
- в) так, тільки за визначених умов функціонування організації.

11. Чи мають управлінської цінності загальні положення формування стратегічного бачення, місії, застосовні до будь-якого підприємства чи будь-якої галузі?

- а) так;
- б) ні;
- в) так, тільки за визначених умов функціонування організації.

12. Вкажіть основні вимоги до поставленої мети підприємства, фірми чи компанії:

- а) реальність, конкретність, досяжність;
- б) вимогливість, орієнтація на високий результат, успіх;
- в) наукова обґрунтованість і зрозумілість;
- г) вимірюваність, гнучкість і наступність;
- д) відображення змісту діяльності;
- е) усі відповіді вірні.

13. Яке з нижченаведених визначень характеризує мету організації:

- а) філософія і призначення, сенс існування організації;
- б) запропонована робота, серія робіт або частина роботи, яка повинна бути виконана заздалегідь встановленим способом у заздалегідь обумовлені строки;
- в) конкретні кінцеві стани системи або бажаний результат, якого прагне досягти група, працюючи разом?

14. За черговістю досягнення цілі поділяться на:

- а) великі й малі;

- б) короткострокові, проміжні та довгострокові;
- в) конкуруючі, незалежні і додаткові;
- г) економічні та неекономічні.

15. Щоб цілі мали управлінську цінність, вони повинні бути:

- а) сформульовані чітко і зрозуміло;
- б) описані в місії підприємства;
- в) визначені в кількісних і вимірюваних показниках і передбачати граничні значення, яких необхідно досягти;
- г) відомі керівництву корпоративного й функціонального рівнів управління підприємством.

16. Стратегічні цілі:

- а) спрямовані на зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку;
- б) передбачають підвищення значень таких показників діяльності підприємства, як обсяг прибутку й віддача від інвестицій;
- в) передбачають підвищення значень таких показників діяльності підприємства, як залучення готівки і збільшення обсягів позик;
- г) передбачають підвищення значень таких показників діяльності підприємства, як обсяг прибутку, віддача від інвестицій, залучення готівки, збільшення обсягів позик і дивідендів.

17. Метод «дезагрегації» у побудові «дерева цілей» використовується:

- а) для «формалізованих цілей створення»;
- б) для «неформалізованих цілей розвитку»;
- в) для всіх типів цілей.

18. Якщо залежності між елементами мети можуть бути виражені в кількісній формі, то така ціль є:

- а) неструктурованою;
- б) слабо структурованою;
- в) формалізованою.

19. «Дерево цілей» – це:

- а) графічне зображення зв'язків підприємства із зовнішнім середовищем;
- б) розподіл обов'язків в апараті керування підприємством;
- в) графічне зображення співпідпорядкованості цілей, що демонструє розподіл загальної мети на підцілі, завдання й окремі операції.

7.3. Література

1. *Шершньова З.Є.* Стратегічне управління: навч. посіб./ З. Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – Розд. 1.4.
2. *Велесько Е.Й.* Стратегическое управление: практика принятия системных решений: учебн. пособ./ Е. Й. Велесько. – Мн.: Техналогия, 1997. - Разд. 1.2.-1.4.
3. *Стерлин А.* Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США/ А. Стерлин, В. Тулин. – М.: Наука, 1990. –Разд. 3.
4. *Ансофф Й.* Стратегическое управление; пер. с англ. Й. Ансофф – М: Экономика, 1989. – Ч.1.
5. *Забелин П. В.* Основы стратегического управления: учеб. пособ./ П. В. Забелин, Н. К. Мойсеева. - М.: Инфор.-внедр. центр «Маркетинг», 1997. – 195 с.
6. *Забродська Л.Д.* Стратегічне управління: навч. посіб./ Забродська Л.Д. -Харків: Консум, 2004. – 206 с.
7. *Сумець О.М.* Стратегія підприємства: навч. посіб./ Сумець О.М. – К.: ВД «Професіонал», 2005. – 320 с.
8. *Парахіна В.Н.* Стратегический менеджмент: [Учебник]. Парахіна В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. – М.: Кнорус, 2011. – 496 с.

8. Практичне заняття за темою: «Сутність стратегії та «стратегічний набір»

Студент повинен знати:

- зв'язок цілей і стратегій управління;
- визначення стратегії як множинної категорії, класифікацію стратегій та сутність «стратегічного набору» підприємства та його призначення;
- методи побудови стратегій та формування «стратегічного набору», моделі аналізу та розробки «портфеля» підприємства, їх переваги й недоліки.

Студент повинен уміти:

- давати визначення категорії «стратегія» з різних точок зору;
- виявляти ознаки недостатньо обґрунтованої стратегії;
- ідентифікувати критерії формування «стратегічного набору»;
- використовувати різні методи розробки стратегій залежно від специфіки діяльності та етапів «життєвого циклу» підприємства.

План практичного заняття

1. *Сутність стратегії.*
2. *«Стратегічний набір».*
3. *Загальні та загальноконкурентні стратегії.*
4. *Продуктово-товарні стратегії.*
5. *Ресурсні стратегії.*
6. *Функціональні стратегії.*
7. *Комплексні стратегії.*

8.1. Основні питання для обговорення

1. Які Ви знаєте методи побудови стратегій та формування «стратегічного набору», їх переваги та недоліки? Який порядок розробки «стратегічного набору» є на Ваш погляд найбільш прийнятним та чому? Чи можуть скластися умови, де потрібний інший підхід? Обґрунтуйте свої висновки.
2. Чи є обмеження у побудові стратегій і «стратегічного набору»?
3. Які методи побудови стратегій серед найбільш відомих у світовій практиці можуть бути застосовані в умовах діяльності українських підприємств? Чи можна стверджувати, що склад основних елементів «стратегічного набору» підприємства є незмінним?
4. Які варіанти диверсифікації існують? Укажіть їх умови, переваги та недоліки. Чому конгломератна диверсифікація не завжди є ефективною?

8.2. Навчальні завдання

Питання для поглибленого вивчення

1. Характер взаємозв'язку цілей та стратегій управління.
2. Множинність категорії «стратегія». Визначення стратегії різними авторами. Ознаки недостатньо обґрунтованої стратегії.
3. Критерії формування «стратегічного набору» підприємства.

1. Характеристика складових «стратегічного набору» на різних етапах «життєвого циклу» організації.
2. Взаємозв'язок і співвідношення продуктових, функціональних і ресурсних стратегій підприємства.
3. Основні фактори, що впливають на вибір продуктово-товарних стратегій.
4. Загальні вимоги до побудови функціональних і ресурсних стратегій.
5. Вплив ресурсних і функціональних стратегій на зміст комплексної стратегії «розвиток загального управління».
6. Місце та роль «забезпечуючих» стратегій. Фактори, що впливають на їхній зміст, та методи їх розробки (коригування).
10. Взаємозв'язок і співвідношення виробничих і ринкових характеристик продуктово-товарних стратегій.
11. Зміна змісту стратегій залежно від позицій підприємств у галузі.

Теми рефератів

1. Критичний аналіз моделей і методів, що використовуються для «портфельного» аналізу й планування.
2. Необхідність та особливості розробки «стратегічного набору» вітчизняних підприємств в умовах трансформації національної економіки.
3. Взаємозв'язок основних складових «стратегічного набору» підприємства.
4. Сутність, зміст і процес формування ефективного «стратегічного набору» для підприємств різних типів.
5. Відмінності у формуванні «стратегічного набору» моно- та поліпродуктового підприємств.
6. Характеристика базових конкурентних стратегій: переваги, недоліки, умови застосування.
7. Стратегія досягнення конкурентних переваг за рахунок лідирування у диференціації продукту.
8. Стратегія досягнення конкурентних переваг шляхом лідирування за низькою вартістю продукту.
9. Моделі та методи розробки ресурсних (функціональних) та стратегій лідерства.
10. Стратегії НДПКР та інноваційна політика фірми.
11. Особливості розробки комплексних стратегій підприємства.

Індивідуальні завдання

Завдання № 1. Сутність стратегії

Тип завдання: бібліографічний огляд навчально-методичної, наукової, монографічної літератури та періодичних видань з проблем теми.

Мета завдання: визначення категорії «стратегія» з різних точок зору.

Самостійна робота: на основі аналізу сучасної наукової, методичної літе-

ратури та періодичних видань з проблем стратегічного управління схарактеризувати різні підходи до розкриття сутності категорії «стратегія» та ідентифікувати фактори, що впливають на зміст стратегії.

Форма подання звіту: таблиця з визначенням поняття «стратегія» різними авторами з посиланнями на літературні джерела (5 –10 джерел).

Завдання № 2. Загальні стратегії

Тип завдання: бібліографічний огляд навчально-методичної, наукової, монографічної літератури та періодичних видань з проблем теми.

Мета завдання: проаналізувати практику застосування певного виду стратегій на підприємствах України порівняно зі світовою практикою.

Самостійна робота: необхідно знайти декілька (не менше 5) статей у періодичних виданнях, що описують одну або декілька еталонних стратегій, які використовуються в організаціях; проаналізуйте, порівняйте ці статті, зробіть висновки про фактори, що сприяють (не перешкоджають) вибору та здійсненню цих стратегій; проаналізуйте, яка стратегія здійснюється в організації – об'єкті аналізу (або могла б здійснюватись).

Форма подання звіту: критичний огляд еталонних стратегій та можливостей їх здійснення на підприємстві – базі практики. Результати дослідження доцільно подати у табличній формі.

Завдання № 3. Продуктово-товарні стратегії

Тип завдання: аналітичне дослідження та побудова моделей.

Мета завдання: набуття практичних навичок побудови основних моделей «портфельного аналізу» на підприємстві.

Самостійна робота: вивчення теоретичних засад побудови «портфеля» підприємства та критичний аналіз існуючих методів (матричних) «портфельного» аналізу і планування.

Форма подання звіту: побудувати 2-3 моделі вибору продуктово-товарної стратегії для підприємства – об'єкта дослідження (наприклад, матриця BCG, матриця BZB, матриця GE-McKinsey, матриця балансу «життєвих циклів» СЗГ). Наприклад, критеріями побудови однієї з моделей (матриця OE-McKinsey) можуть бути критерії за табл. 8.1–8.4.

Таблиця 8.1 – Індикатори привабливості ринку

Критерії привабливості	Вагомість критерію	Діапазон оцінок		
		низький	середній	високий
1. Темп зростання ринку				
2. Можливість маніпулювання цінами				
Наявність вступних бар'єрів				
3. Інтенсивність конкуренції				
4. «Влада» споживачів				
Всього				

Таблиця 8.2 – Оцінка привабливості ринку

Критерії привабливості	Вагомість критерію	Якісна оцінка	Оцінка в балах	Виважений бал
1. Темп зростання ринку				
2. Можливість маніпулювання цінами				
3. Складність вступних бар'єрів				
4. Інтенсивність конкуренції				
«Влада» споживачів				
Всього				

«Влада» споживачів – визначається за переліком показників впливу споживачів на виробника. Вагомість критерію – визначається на основі опитування експертів.

Таблиця 8.3 – Індикатори конкурентних переваг на ринку

Критерії конкурентних переваг	Вагомість критерію	Діапазон оцінок		
		низька	середня	висока
1. Частка ринку				
2. Ціна				
3. Якість продукції				
4. Імідж компанії, створена торгова марка				

Таблиця 8.4 – Оцінка конкурентоспроможності

Відносні переваги в конкуренції	Вагомість критерію	Підприємство		Конкурент А		Конкурент Б		Конкуренти	
		оцінка	виважений бал	оцінка	виважений бал	оцінка	виважений бал	оцінка	виважений бал
1. Частка ринку									
2. Ціна									
3. Якість товару									
4. Імідж									
Всього									

Слід порівняти не менше ніж три конкуренти.

Завдання № 4. Функціональні стратегії

Тип завдання: аналіз діяльності функціонального підрозділу організації (відділу апарату управління та розробка «стратегічного набору»).

Мета завдання: перевірка знань студентів щодо сутності функціональних стратегій, проведення аналізу діяльності функціонального підрозділу апарату управління, розробка функціонального «стратегічного набору».

Самостійна робота: вивчення поняття функціональних стратегій, їх місця в загальному «стратегічному наборі» підприємства, типового переліку складових функціональних стратегій і особливо обраної функціональної стратегії об'єкта аналізу (маркетинг, фінанси, управління персоналом, управління виробництвом, облік та аудит тощо), визначення питомої ваги орієнтації всередині та поза межами підприємства.

Виконання завдання містить такі етапи.

1-й етап: Проаналізувати внутрішні нормативні документи, які регулюють діяльність підрозділу (положення про відділ, посадові інструкції, внутрішню оргструктуру тощо).

2-й етап: Провести спостереження фактичного стану роботи підрозділу, виявити основні проблеми та напрямки їх вирішення, які розробляються на підприємстві – об'єкті аналізу, критично проаналізувати їх.

3-й етап: Розробити «стратегічний набір» розвитку функціонального підрозділу за наведеною на рис. 8.1 схемою, обґрунтувати його зміст.

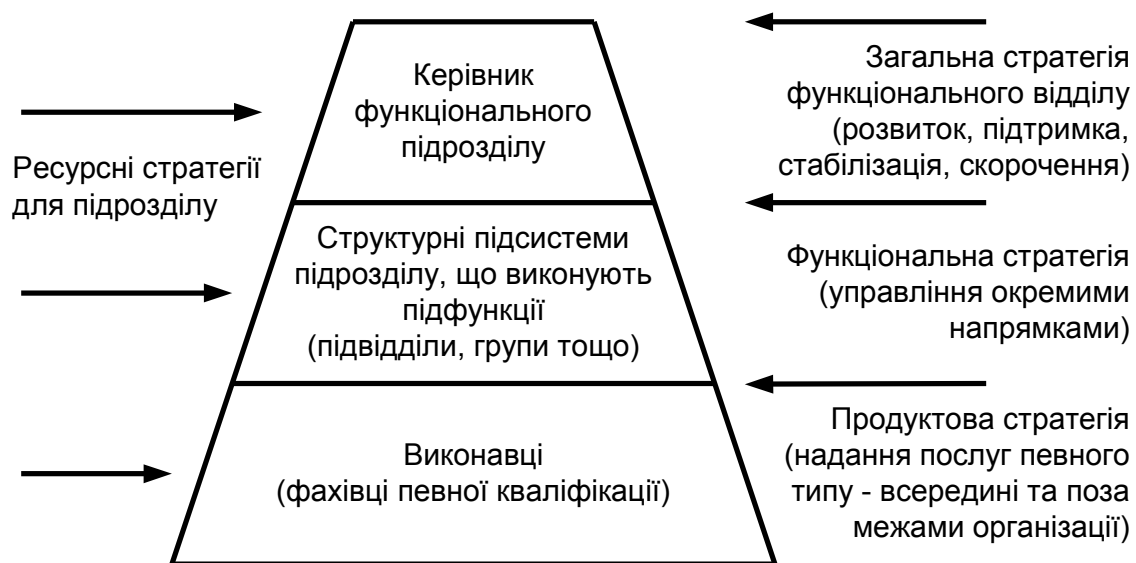


Рисунок 8.1.: - «Функціональний» стратегічний набір

Форма подання звіту: структурований матеріал, де визначені позитивні та негативні аспекти діяльності підрозділу - об'єкта аналізу; перелік заходів щодо покращення роботи підрозділу: розроблений та обґрунтований «стратегічний набір» розвитку функціонального підрозділу.

Тести для контролю знань

- 1). Під поняттям «стратегічний набір» слід розуміти:
 - а) перелік завдань, які необхідно вирішити в першу чергу;
 - б) перелік завдань на далеку перспективу;
 - в) систему стратегій різного типу, які формуються і відпрацьовуються підприємством на визначений період часу з урахуванням специфіки його функціонування;
 - г) набір правил і принципів, які покладено в основу діяльності підприємств на певному сегменті ринку.
- 2). Чи може «стратегічний набір» бути так званим адаптером підприємства до ринкового середовища?
 - а) так;
 - б) ні;
 - в) так, тільки для підприємств приватної форми власності;
 - г) так, тільки для малих і середніх підприємств.
- 3). Яка найважливіша характеристика «стратегічного набору» підприємства?
 - а) довго строковість;
 - б) короткочасність;
 - в) реактивність;
 - г) постійність.
- 4). В основі корегування «стратегічного набору» лежить:
 - а) системно-ситуаційний аналіз внутрішнього, проміжного й зовнішнього середовища,
 - б) ситуаційний аналіз проблем підприємства;
 - в) SWOT-аналіз;
 - г) використання матриці Бостонської консалтингової компанії.
- 5). Чи відображає «стратегічний набір» підприємства його найбільш вагомі характеристики й особливості?
 - а) так;
 - б) ні;
 - в) частково;
 - г) «стратегічний набір» визначає тільки найбільш вагому стратегію.
- 6). Чи існують для підприємств стандартні «стратегічні набори»?
 - а) так;
 - б) ні;
 - в) так, тільки для малих і середніх підприємств;
 - г) так, тільки для великих підприємств.
- 7). Визначте основу, згідно з якою формується «стратегічний набір» підприємства:
 - а) потенціал підприємства та його конкурентоспроможність;

- б) фінансові ресурси підприємства;
- в) інтелектуальний потенціал підприємства;
- г) частка ринку підприємства.

- 8). До складу стратегій «стратегічного набору» підприємства входять:
- а) загальна стратегія підприємства і загальні конкурентні стратегії за окремими бізнес-напрямами;
 - б) стратегії для кожної з функціональних підсистем (підрозділів, служб) підприємства;
 - в) ресурсні стратегії для досягнення стратегічних цілей загального, функціонального й продуктово-товарного напрямів;
 - г) усі відповіді вірні;
 - д) вірні відповіді б), в).
- 9). Хто бере участь у формуванні «стратегічного набору» підприємства?
- а) корпоративний керівник;
 - б) директор підприємства;
 - в) фахівці всіх рівнів управлінської ієрархії;
 - г) фахівці оперативного рівня.
- 10). При виборі продуктово-товарної стратегії підприємства враховують:
- а) тільки ринкові характеристики СЗГ;
 - б) тільки виробничі характеристики продукції, що планується до випуску;
 - в) ринкові й виробничі характеристики продукції, що планується до випуску.
- 11). «Стратегічний фокус» – це:
- а) пріоритетний напрямок розвитку підприємства;
 - б) метод варіантних розрахунків з урахуванням обмежень;
 - в) метод побудови структури організації.
- 12). «Стратегічна прогалина» характеризує:
- а) різницю між необхідними для розвитку параметрами і можливими результатами, які можуть бути досягнуті при збереженні сформованих тенденцій ринків, що обслуговуються, у діяльності підприємства;
 - б) інтервальні значення в параметрах виробленої продукції;
 - в) різницю в розумінні тенденцій розвитку підприємства керівниками й акціонерами.
- 13). В основу стратегії диференціації покладено:
- а) ідею сегментації ринку;
 - б) принципи поставки на ринок продукції з унікальними властивостями;
 - в) орієнтацію на обмежену частину асортименту продукції;
 - г) орієнтацію на певну групу споживачів.

- 14). *«Стратегія інтегрованого зростання» передбачає:*
- а) інтеграцію з усіма учасниками ринкових операцій;
 - б) «зворотну» вертикальну інтеграцію з постачальниками;
 - в) вертикальну інтеграцію «вперед» зі споживачами;
 - г) створення (приєднання) нових складальних виробництв).
- 15). *«Стратегія скорочення діяльності» фірми включає такі складові:*
- а) скорочення витрат різних типів на основі скорочення / припинення випуску прибуткових товарів;
 - б) «відсікання зайвого», тобто припинення і продаж якого-небудь виробничого підрозділу;
 - в) «збирання врожаю»;
 - г) ліквідація.
- 16). *Стратегії переходу на виготовлення нового виробу припускають:*
- а) організацію нових систем збуту й обслуговування;
 - б) існування нових технологічних рішень виготовлення і вибір варіантів переналагодження виробництва «під новий товар»;
 - в) пошук (розвиток) нових зв'язків з партнерами;
 - г) реструктуризацію організаційно-управлінської системи підприємства.
- 17). *Стратегічними причинами диверсифікованості є:*
- а) можливість підвищити ціну акцій підприємства;
 - б) можливість перерозподілити інвестиції між різними напрямками діяльності;
 - в) стабілізація прибутків, зарплат і доходів;
 - г) скорочення ризиків за рахунок перерозподілу їх між різними напрямками діяльності;
 - д) можливість накопичення і використання специфічних знань і навичок.

8.4. Література

1. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: навч. посіб./ З. Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – Розд. 1.4.
2. Велесько Е.Й. Стратегическое управление: практика принятия системных решений: учебн. пособ./ Е. Й. Велесько. – Мн.: Техналогия, 1997. - Разд. 1.2.-1.4.
3. Стерлин А. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США/ А. Стерлин, В. Тулин. – М.: Наука, 1990. –Разд. 3.
4. Ансофф Й. Стратегическое управление; пер. с англ. Й. Ансофф – М: Экономика, 1989. – Ч.1.
5. Забелин П. В. Основы стратегического управления: учеб. пособ./ П. В. Забелин, Н. К. Мойсеева. - М.: Инфор.-внедр. центр «Маркетинг», 1997. – 195 с.
6. Забродська Л.Д. Стратегічне управління: навч. посіб./ Забродська Л.Д. -Харків: Консум, 2004. – 206 с.
7. Сумець О.М. Стратегія підприємства: навч. посіб./ Сумець О.М. – К.: ВД «Професіонал», 2005. – 320 с.

8. *Парахіна В.Н.* Стратегический менеджмент: [Учебник]. Парахіна В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. – М.: Кнорус, 2011. – 496 с.

9. Практичне заняття за темою: «Сутність стратегічного планування»

Студент повинен знати:

- основні передумови переходу до стратегічного планування;
- етапи та принципи стратегічного планування;
- основні моделі стратегічного планування.

Студент повинен уміти:

- визначати заходи щодо подолання бар'єрів стратегічного планування;
- характеризувати особливості побудови системи стратегічного планування на підприємствах з різними формами власності, галузевої належності, різних за масштабами виробництва, типами обраних стратегій тощо;
- будувати блок-схему етапів стратегічного планування та характеризувати їх зміст.

План практичного заняття

1. Мета та принципи стратегічного планування.
2. Бар'єри стратегічного планування.
3. Подолання бар'єрів.
4. Моделі стратегічного планування.
5. Характеристика підсистеми стратегічного планування на підприємстві.

9.1. Основні питання для обговорення

1. У чому полягають переваги планового підходу до визначення стратегій? Які фактори треба враховувати при виборі системи стратегічного планування?
2. Чим пояснюється наявність бар'єрів стратегічного планування на підприємствах України? Наведіть відповідні приклади.
3. Які способи подолання бар'єрів щодо впровадження стратегічного планування ви вважаєте доцільними для українських підприємств?

9.2. Навчальні завдання

Питання для поглибленого вивчення

1. Основні передумови переходу до стратегічного планування.
2. Горизонт стратегічного планування.
3. Критичний аналіз моделей стратегічного планування.
4. Формальні та неформальні аспекти стратегічного планування.

Теми рефератів

1. Етапи та принципи стратегічного планування.
2. Порівняльна характеристика моделей стратегічного планування.
3. Особливості побудови системи стратегічного планування на вітчизняних підприємствах.

Індивідуальні завдання

Тип завдання: аналіз системи планування на підприємстві – базі практики та виявлення можливостей застосування елементів стратегічного планування.

Мета завдання: перевірка знань студентів про сутність стратегічного планування; проведення аналізу можливостей та необхідності застосування страте-

гічного планування в організації.

Самостійна робота: вивчення поняття стратегічного планування, переваг стратегічного планування та недоліків, моделей стратегічного планування. Визначення типу планування на підприємстві – об'єкті аналізу.

Форма подання звіту: характеристика моделі стратегічного планування, що використовується на підприємстві – базі практики; аналіз процесу планування організації.

Тести для контролю знань

1). Систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля всього підприємства, спрямовані на розробку та організацію виконання стратегічних планів, проектів і програм, – це:

- а) стратегічне управління;
- б) стратегічний аналіз;
- в) стратегічне планування.

2). Методи побудови стратегії – шанування, підприємницький підхід, «навчання на досвіді» – були охарактеризовані:

- а) Дж. Стейнером;
- б) Г. Мінцбергом;
- в) Р. Сайертом;
- г) І. Ансоффом.

3). Підходи до розробки стратегії (залежно від участі керівника та виконавців) – одноосібний; підхід, побудований на делегуванні; підхід, побудований на співробітництві; підхід, побудований на конкуренції, – були охарактеризовані:

- а) Дж. Стейнером;
- б) Г. Мінцбергом;
- в) А. Томпсоном;
- г) І. Ансоффом.

4). Системність та комплексність – одні з основних принципів стратегічного планування – означають:

- а) реакцію на середовище, що змінюється, шляхом переходу на заздалегідь обгрунтовані та визначені альтернативи;
- б) орієнтацію на охоплення окремими стратегіями всіх аспектів діяльності об'єкта та взаємозв'язок між ними;
- в) впровадження стратегічних змін у певному порядку з урахуванням досягнутих результатів і специфічних особливостей процесів та явищ;
- г) зупинка складного процесу стратегічної діяльності, що поверне підприємство у початкову позицію.

5). Основними принципами стратегічного планування є:

- а) цілевстановлення та цілереалізація;
- б) альтернативність та селективність;
- в) системність, комплексність;
- г) безперервність;
- д) реалістичність;

- е) гнучкість і динамічність;
- є) довгостроковість заходів.

6). *Бар'єрами стратегічного планування є:*

- а) негативний досвід планування;
- б) нерозвинутість методів використання стратегічного планування в специфічних умовах;
- в) невизначеність майбутнього;
- г) розробка альтернативних планів;
- д) середовище функціонування організації;
- е) опір змінам.

7). *До методів установалення стратегій (за С. Сінком) належать:*

- а) формулювання «за натхненням»;
- б) здорового глузду;
- в) делегування;
- г) компроміс;
- д) розрахунки та планування.

8). *Головними перевагами стратегічного планування є:*

- а) зв'язок поточних рішень з майбутніми результатами;
- б) орієнтація на пошук альтернативних варіантів досягнення

цілей;

- в) свідома підготовка майбутнього і до майбутнього;
- г) розподіл відповідальності не лише між напрямками діяльності, а й між поточною та майбутньою діяльністю.

9.3. Література

1. *Шершньова З.Є.* Стратегічне управління: навч. посіб./ З. Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – Розд. 1.4.
2. *Велесько Е.Й.* Стратегическое управление: практика принятия системных решений: учебн. пособ./ Е. Й. Велесько. – Мн.: Техналогия, 1997. - Разд. 1.2.- 1.4.
3. *Стерлин А.* Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США/ А. Стерлин, В. Тулин. – М.: Наука, 1990. –Разд. 3.
4. *Ансофф Й.* Стратегическое управление; пер. с англ. Й. Ансофф – М: Экономика, 1989. – Ч.1.
5. *Забелин П. В.* Основы стратегического управления: учеб. пособ./ П. В. Забелин, Н. К. Мойсеева. - М.: Инфор.-внедр. центр «Маркетинг», 1997. – 195 с.
6. *Забродська Л.Д.* Стратегічне управління: навч. посіб./ Забродська Л.Д. -Харків: Консум, 2004. – 206 с.
7. *Сумець О.М.* Стратегія підприємства: навч. посіб./ Сумець О.М. – К.: ВД «Професіонал», 2005. – 320 с.
8. *Парахіна В.Н.* Стратегический менеджмент: [Учебник]. Парахіна В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. – М.: Кнорус, 2011. – 496 с.

10. Практичне заняття за темою «Стратегічні плани, проекти та програми»

Студент повинен знати:

- сутність і структуру стратегічного плану;
- відмінності стратегічних планів і програм;
- особливості формування та сфери застосування стратегічних програм;
- відмінності стратегічних проектів від стратегічних документів іншого типу;
- критерії та цільові оцінки стратегічних проектів.

Студент повинен уміти:

- характеризувати структуру стратегічного плану, проекту та програми;
- розуміти зв'язок стратегічних і поточних планів підприємства;
- розраховувати показники для окремих розділів планів, проектів і програм;
- забезпечувати взаємозв'язок між плановими документами різних типів.

План практичного заняття

1. *Зміст і структура стратегічного плану.*
2. *Стратегічні програми.*
3. *Стратегічні проекти.*
4. *Система стратегічних, поточних та оперативних планів.*

10.1. Основні питання для обговорення

1. Проаналізуйте зв'язок «стратегічного набору» підприємства та структури стратегічного плану. Як забезпечити якісну розробку та виконання стратегічного плану?
2. Укажіть основні відмінності документів стратегічного типу: планів, проектів і програм. Яку роль відіграє стратегічний план в організації виконання програм і проектів?
3. Чим пояснюється необхідність існування альтернативних (резервних) планів? Як їх треба розробляти та застосовувати?
4. Яку роль відіграє план окремого СГЦ у діяльності підприємства в цілому? До якого типу він належить?
5. До якого типу планових документів можна віднести документи, що регулюють діяльність окремих функціональних підрозділів? Укажіть місце бюджетів.
6. Які плани розробляються та виконуються на підприємстві, з діяльністю якого ви обізнані?
7. Наведіть приклади порядку розробки планів на конкретному українському підприємстві. Зробіть критичний аналіз цієї системи.

10.2. Навчальні завдання

Питання для поглибленого вивчення

1. Необхідність існування планових документів різного типу.

2. Відмінності стратегічних планів і програм.
3. Відмінності стратегічних проектів від стратегічних документів іншого типу.
4. Особливості розробки альтернативних планів.

Теми рефератів

1. Стратегічний план як інструмент реалізації стратегій різного типу.
2. Особливості формування та сфери застосування стратегічних програм.
1. Зв'язок стратегічних і поточних планів підприємства.

Індивідуальні завдання

Тип завдання: аналіз системи реалізації стратегічних планів, проектів і програм.

Мета завдання: перевірка знань студентів щодо сутності процесів розробки та реалізації стратегічних проектів, планів і програм; проведення аналізу можливостей та необхідності застосування стратегічних планів, проектів і програм в організації.

Самостійна робота: вивчення ролі, змісту, структури стратегічних планів, проектів та програм, їх переваг і недоліків. Визначення типу планування на підприємстві - об'єкті аналізу.

Форма подання звіту: Аналіз системи реалізації стратегічних планів, проектів і програм в організації – бази практики; таблиця видів планових документів, що супроводжують процес виконання стратегічних планів, проектів і програм, аналітичні узагальнення їх змісту; критичний аналіз системи узгодження стратегічних, поточних і оперативних планів; висновок щодо доцільності впровадження систем стратегічного планування на підприємстві.

Тести для контролю знань

1). *Певного типу дія, наповнена конкретним змістом, здійснювана для досягнення мети, з установленими строками, виконавцем (співвиконавцем) та забезпечена необхідними матеріально-технічними ресурсами – це:*

- а) проект;
- б) програма;
- в) програмне завдання;
- г) немає правильної відповіді.

2). *Проект – це:*

- а) одноразова сукупність цілей, задач і дій, що мають системні характеристики відносно: взаємозв'язку ресурсів, послідовності виконання робіт та залучення фахівців певної кваліфікації;
- б) координуючий, адресний документ, що являє собою сукупність економічно та науково обгрунтованих, зорієнтованих на досягнення загальної мети заходів різного типу, взаємопов'язаних між собою;
- в) немає правильної відповіді.

3). *Одноразові плани розробляються:*

- а) для таких типів діяльності, які повторюються через певні відрізки часу;
- б) для здійснення певного заходу, дії або розділу плану;
- в) для визначення основних вимог, етапів, процедур прийняття та виконання рішень.

4). *Організаційні плани є:*

- а) постійно діючими;
- б) одноразовими;
- в) розпорядженнями керівників, оформленими певним чином.

5). *Стратегічний план відіграє таку роль у діяльності організації:*

- а) задає напрямок діяльності;
- б) стимулює координацію різних напрямків діяльності;
- в) дозволяє виявити СЗГ;
- г) визначає альтернативні дії;
- д) створює основу для розподілу ресурсів;
- е) забезпечує досягнення запланованих результатів.

6). *Розділами стратегічного плану є:*

- а) план диверсифікації;
- б) план поглинання та злиття;
- в) план по персоналу;
- г) план маркетингу;
- д) план по фінансах;
- е) план досліджень.

7). *Стратегічний план має бути:*

- а) визначеним за строками, зорієнтованим у майбутнє;
- б) визначеним за витратами;
- в) незмінним;
- г) гнучким, що реагує на зміни у середовищі;
- д) чітким, ясним, легким для сприймання.

8). *Стратегічний план має декілька «зрізів»:*

- а) часовий;
- б) ресурсний;
- в) виконавчий;
- г) функціональний.

10.3. Література

1. *Шершньова З.Є.* Стратегічне управління: навч. посіб./ З. Є. Шершньова,

С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – Розд. 1.4.

2. *Велесько Е.Й.* Стратегическое управление: практика принятия системных решений: учебн. пособ./ Е. Й. Велесько. – Мн.: Техналогія, 1997. - Разд. 1.2.-1.4.

3. *Стерлин А.* Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США/ А. Стерлин, В. Тулин. – М.: Наука, 1990. –Разд. 3.

4. *Ансофф Й.* Стратегическое управление; пер. с англ. Й. Ансофф – М: Экономика, 1989. – Ч.1.

5. *Забелин П. В.* Основы стратегического управления: учеб. пособ./ П. В. Забелин, Н. К. Мойсеева. - М.: Инфор.-внедр. центр «Маркетинг», 1997. – 195 с.

6. *Забродська Л.Д.* Стратегічне управління: навч. посіб./ Забродська Л.Д. -Харків: Консум, 2004. – 206 с.

7. *Сумець О.М.* Стратегія підприємства: навч. посіб./ Сумець О.М. – К.: ВД «Професіонал», 2005. – 320 с.

8. *Парахіна В.Н.* Стратегический менеджмент: [Учебник]. Парахіна В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. – М.: Кнорус, 2011. – 496 с.

11. Практичне заняття за темою «Організаційне забезпечення стратегічного управління і внесення змін в організаційні структури управління»

Студент повинен знати:

- архетипи організаційної структури управління (ОСУ), їх зв'язок з «життєвим циклом» організації, сутність взаємодії «стратегія - структура», переваги та недоліки різних підходів до побудови цієї системи;
- зв'язок між типом ОСУ та типом реакції на середовище.
- теорії організаційного проектування і можливості їх використання в стратегічному управлінні;
- технологію формування «стратегічних ОСУ», ознаки ОСУ, адекватних та неадекватних стратегіям;
- можливий спектр варіантів організаційних рішень при різних стратегіях.

Студент повинен уміти:

- будувати схеми ОСУ різних типів і характеризувати особливості функціонування кожної з них;
- проводити організаційний аналіз діючих ОСУ з використанням різних підходів та методів;
- формувати ОСУ, що відповідають вимогам використання стратегічного управління на підприємстві.

План практичного заняття

1. *Стратегія і структура: характеристика взаємозв'язку.*
2. *Характеристика ОСУ стратегічного типу.*
3. *Формування ОСУ стратегічного типу.*
4. *Етапи формування ОСУ стратегічного типу.*

11.1. Основні питання для обговорення

1. У чому сутність взаємодії «стратегія – структура»? Який порядок забезпечення виконання стратегій, на ваш погляд, є найбільш прийнятним та чому?
2. Схарактеризуйте можливий спектр варіантів організаційних рішень за різних стратегій. Як впливає інерційність організації на установлення стратегій певного типу?
3. Що необхідно для забезпечення ефективного функціонування стратегічних ОСУ? Схарактеризуйте ОСУ, які сприяють впровадженню стратегічного управління. Що організаційно стримує опанування стратегічного управління на підприємствах України?
2. Наведіть діаграму «двоїстої структури» управління. Які з ланок мають найбільший вплив на процес прийняття стратегічних рішень? Обґрунтуйте відповідь.

11.2. Практичні завдання

Завдання № 1.

Мета: досягти більшого розуміння впливу факторів зовнішнього

середовища на організаційне проектування ОСУ стратегічного типу.

План заняття:

1-й етап. Протягом 15-20 хв., користуючись дво- або тримірними моделями в групах по 3-5 студентів проводиться аналіз змін зовнішнього та внутрішнього середовища в їх взаємозв'язку з точки зору впливу на ОСУ. До обговорення пропонується відносна важливість факторів зовнішнього середовища, ступінь їх невизначеності, співвідношення факторів, які характеризують зовнішнє та внутрішнє середовище. Малі групи письмово оформляють своє рішення, готують відповідну доповідь для обговорення в академічній групі.

Готуючи доповідь, треба врахувати необхідність відповідей на такі запитання:

1. Які компоненти зовнішнього та внутрішнього середовища вибрані для аналізу і чому?
2. Які з факторів, на погляд групи, є найбільш та найменш важливими?
3. Який ступінь невизначеності середовища відповідає умовам функціонування вибраної для аналізу організації?
4. Які типи реакцій необхідні організації для ефективного функціонування у зовнішньому середовищі?
5. Які зміни треба здійснити в ОСУ досліджуваної організації для забезпечення відповідного типу реакції?
6. Наскільки типовими є запропоновані рекомендації щодо реорганізації ОСУ для українських підприємств?
7. Оцінити можливості здійснення змін ОСУ, звернувши увагу на обмеження: час, гроші, кваліфікація персоналу, форма власності тощо.

2-й етап. Обговорення отриманих результатів у академічній групі, критичний аналіз висновків, до яких дійшли малі групи.

3-й етап. Зіставлення результатів доповідей в умовах, коли:

- 1) досліджують одну організацію, порівнюють результати доповідей різних малих груп;
- 2) групи досліджують різні організації, але ті, що належать до одного сектору економіки (виробництво, послуги, освіта, державні органи управління тощо);
- 3) групи досліджують різні організації, належні до різних секторів економіки, а також такі, що відрізняються за цілями, формами власності, складом тощо.

11.3. Навчальні завдання

Питання для поглибленого вивчення

1. Диференціація та інтеграція в ОСУ при переході до стратегічного управління.
2. Сутність концепції SBU (СГЦ).
3. Особливості реакції ОСУ різних типів.
4. Роль централізованих формувань в ОСУ стратегічного типу.

Теми рефератів

1. Порівняльна характеристика «традиційних» та стратегічних ОСУ.
2. ОСУ як інструмент виконання стратегій.
3. Переваги, недоліки та сфера застосування проектних структур.
1. Переваги, недоліки, сфера застосування та типи дивізійних структур.

Індивідуальні завдання

Тип завдання: експертне опитування та аналіз діючої ОСУ.

Мета завдання: визначити, чи вдається організації зберігати рівновагу між централізованими та децентралізованими, взаємозалежними та автономними підрозділами, а також ставлення до цього персоналу підприємства.

Самостійна робота: вивчити методологічні засади зв'язку організаційної структури управління з типом системи стратегічного управління. Дослідити питання централізації та децентралізації в організації - базі практики.

Тести для контролю знань

1). Який основний недолік оргструктури управління заважає здійсненню стратегічної діяльності:

- а) ієрархічність;
- б) стабільність, заснована на ретельному поділі праці (спеціалізації);
- в) універсальність діяльності окремих ланок.

2). Потреба в «стратегічній реакції» організації найбільшою мірою реалізується в:

- а) «двоїстій» структурі управління;
- б) лінійно-функціональній структурі;
- в) дивізійній структурі.

3). У стратегічному управлінні організаційні структури управління повинні відповідати такій основній вимозі:

- а) стабільності;
- б) ієрархічності;
- в) поділу праці;
- г) орієнтації на виявлення проблем і прийняття нових рішень.

4). Конкурентна реакція організації найбільшою мірою реалізується в межах:

- а) матричної структури;
- б) дивізійної структури;
- в) функціональної структури.

5). Ознаками організаційних структур управління стратегічного типу є:

- а) децентралізація;
- б) поширеність централізованого контролю;
- в) гнучкість;
- г) універсальність діяльності ланок;
- д) орієнтація на виявлення проблем і підготовку нових рішень;
- е) стабільність.

6). Г. Мінцберг виділив такі структурні конфігурації ОСУ (типи структур):

- а) «ідеальна бюрократія»;
- б) органічна структура;
- в) проста структура;
- г) машинна бюрократія;
- д) механістична структура;
- е) професійна бюрократія;
- ж) адхократія.

7). *Організаційні структури з цілком автономними СГЦ використовуються у фірмах з:*

- а) обмеженою диверсифікованістю;
- б) великим обсягом продажу;
- в) твердими ринковими позиціями;
- г) можливостями самофінансування в низових ланках;
- д) великою мережею філій.

8). *Децентралізовані організаційні структури з перехресним фінансуванням СГЦ використовуються у фірмах з:*

- а) обмеженою диверсифікованістю;
- б) розвиненою диверсифікованістю;
- в) відносною нестачею ресурсів для розвитку фірми;
- г) різним рівнем конкурентної позиції на різних ринках;
- д) міжнародними філіями.

11.4. Література

1. *Шершньова З.Є.* Стратегічне управління: навч. посіб./ З. Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – Розд. 1.4.
2. *Велесько Е.Й.* Стратегическое управление: практика принятия системных решений: учебн. пособ./ Е. Й. Велесько. – Мн.: Техналогия, 1997. - Разд. 1.2.- 1.4.
3. *Стерлин А.* Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США/ А. Стерлин, В. Тулин. – М.: Наука, 1990. –Разд. 3.
4. *Ансофф Й.* Стратегическое управление; пер. с англ. Й. Ансофф – М: Экономика, 1989. – Ч.1.
5. *Забелин П. В.* Основы стратегического управления: учеб. пособ./ П. В. Забелин, Н. К. Мойсеева. - М.: Инфор.-внедр. центр «Маркетинг», 1997. – 195 с.
6. *Забродська Л.Д.* Стратегічне управління: навч. посіб./ Забродська Л.Д. -Харків: Консум, 2004. – 206 с.
7. *Сумець О.М.* Стратегія підприємства: навч. посіб./ Сумець О.М. – К.: ВД «Професіонал», 2005. – 320 с.
8. *Парахіна В.Н.* Стратегический менеджмент: [Учебник]. Парахіна В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. – М.: Кнорус, 2011. – 496 с.

12. Практичне заняття за темою «Фінансово-економічний механізм забезпечення стратегічного управління»

Студент повинен знати:

- сутність процесу фінансово-економічного забезпечення та обґрунтування стратегічних програм і планів;
- протиріччя між змістом і вимогами ресурсних та продуктових стратегій з фінансовими стратегіями, методи їх усунення;
- механізм поточного та стратегічного бюджетування, методи й джерела формування стратегічних фондів на підприємстві;
- економічні показники, які використовуються в бюджетах;
- економічні відносини, що складаються між окремими підрозділами підприємства в умовах стратегічного управління, та способи їх поліпшення.

Студент повинен уміти:

- формулювати фінансові стратегії підприємства в їх зв'язку з продуктивними та ресурсними стратегіями як частину «стратегічного набору»;
- розробляти бюджети різних типів;
- оформляти фінансові документи для стратегічних планів і програм;
- обґрунтовувати необхідність і тип економічних взаємовідносин між підрозділами підприємства.

План практичного заняття

1. Роль фінансового забезпечення стратегічного управління.
2. Побудова і реалізація фінансових стратегій підприємства.
3. Поточне і стратегічне бюджетування.
4. Економічні відносини між окремими підрозділами підприємств різного типу.

12.1. Основні питання для обговорення

1. Як можна досягти синергійного ефекту на підприємстві, що має автономні організаційні формування (СГЦ, «центри прибутку», «внутрішні венчури» тощо)?
2. Поясніть природу протиріч між змістом і вимогами ресурсних продуктових стратегій та змістом і вимогами фінансових стратегій, назвіть методи їх усунення.
3. Як впливає установлення економічних взаємовідносин між підрозділами підприємства на результативність його роботи?

12.2. Навчальні завдання

Питання для поглибленого вивчення

1. Шляхи усунення протиріч між змістом і вимогами ресурсних та продуктових стратегій та змістом і вимогами фінансових стратегій.
2. Основні фінансові показники та їх використання.
3. Етапи розробки фінансових програм.
4. Система показників, що використовуються у фінансових прогнозах і

аналізі.

2. Переваги та недоліки фінансової самостійності СГЦ.

Темати рефератів

1. Фінанси як засіб виконання продуктивних, функціональних та ресурсних стратегій.
2. Джерела формування фінансових ресурсів і напрями їх використання.
3. Поняття та структура стратегічних фінансових фондів.
4. Характеристика методів побудови стратегії використання фінансових ресурсів.
5. Використання системи кошторисів при формуванні прогнозних і звітних фінансових документів.
6. Система санкцій та заохочень при виконанні робіт за стратегічними програмами (проектами).

Індивідуальні завдання

Тип завдання: розробити пропозиції щодо вдосконалення ФБЗ.

Мета завдання: сформулювати систему управління фінансами організацій для забезпечення здійснення фінансових ресурсних стратегій та функціонування організації в ринковому середовищі.

Для виконання мети студент повинен знати:

- взаємозв'язок фінансових ресурсів з іншими ресурсами;
- місце фінансової ресурсної стратегії в стратегічному наборі;
- принципи розробки фінансової функціональної стратегії;
- інструменти реалізації фінансових стратегій;
- аспекти реалізації стратегічних планів і програм;

Етапи виконання завдання:

- 1) дослідження елементів фінансових стратегій, що використовуються в організації;
- 2) обґрунтування напрямків фінансового розвитку організації;
- 3) визначення ступеня ефективності використання фінансових ресурсів організації;
- 4) обґрунтування фінансування оборотних коштів організації;
- 5) складання довгострокового плану фінансування діяльності організації;
- 6) розробка стратегії управління фінансовими ризиками.

Форма подання звіту: розрахункові таблиці, сформований план фінансування, обґрунтована стратегія управління фінансовими ресурсами.

Тести для контролю знань

1). Економічні відносини між учасниками виробництва товарів та послуг базуються на:

- а) розподілі результатів діяльності у формі використання, розпорядження та володіння, прояв яких зумовлюється відносинами власності;

- б) підприємстві, що забезпечує динамічний розвиток суспільства;
- в) вивченні ринку товарів, інноваційній, виробничій та соціальній діяльності.

2). *Фінанси – це:*

- а) система обігу цінних паперів;
- б) система грошових відносин, що виникають на всіх етапах існування організації, а також залежно від форми власності;
- в) сукупність фінансових підрозділів організацій різних форм власності.

3). *Фінансово-економічне забезпечення (ФЕЗ) стратегічного управління підприємством - це:*

- а) сукупність структурних і динамічних характеристик економічних взаємовідносин усередині та поза межами діяльності організації
- б) проведення фінансової політики держави, фінансове планування, координація фінансових ресурсів, розробка та виконання бюджету, управління боргами;
- в) інститут, що сприяє кредитуванню товарів, розробці системи інновацій, вирішенню соціальних проблем.

4). Структура системи ФЕЗ стратегічного управління організацією характеризує:

- а) склад, співвідношення окремих частин та елементів фінансової системи, що відображає мету її створення, а також її певні властивості;
- б) постійно діючу систему взаємозв'язку людей, машин та прийомів, які застосовуються для збору, класифікації та аналізу фінансової інформації;
- в) сукупність взаємопов'язаних елементів, що формують загальне ціле, призначене для перемоги у конкурентній боротьбі.

5). Власними джерелами фінансування заходів щодо стратегічного розвитку підприємства є:

- а) лізинг;
- б) амортизація;
- в) облігації;
- г) прибуток;
- д) перерозподіл майна.

6). Основою системи ФЕЗ стратегічного управління організації є:

- а) «бачення» перспектив розвитку підприємства;
- б) ресурсні стратегії розвитку підприємства;
- в) функціональні стратегії розвитку підприємства;
- г) комплексна економічна стратегія підприємства;
- д) місія підприємства.

- 7). Варіантами організації стратегічних (резервних) фондів можуть бути:
- а) формування єдиного фонду, що відіграє роль ФЕЗ для всіх стратегічних планів, проектів, програм організації;
 - б) закупівля акцій інших підприємств для збереження (нарощування) резервних фондів;
 - в) створення окремих фондів під конкретний проект або стратегічну програму;
 - г) створення гнучких бюджетів для забезпечення контролю за використанням стратегічних фондів.
- 8). ФЕЗ стратегічного управління організацією повинно:
- а) мати системний характер;
 - б) постійно змінюватися зі змінами у середовищі;
 - в) базуватись на розгорнутій системі планування;
 - г) враховувати фінансові можливості підприємства;
 - д) відображати організаційно-правові особливості організації.

12.3. Література

1. *Шершньова З.Є.* Стратегічне управління: навч. посіб./ З. Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – Розд. 1.4.
2. *Велесько Е.Й.* Стратегическое управление: практика принятия системных решений: учебн. пособ./ Е. Й. Велесько. – Мн.: Техналогия, 1997. - Разд. 1.2.-1.4.
3. *Стерлин А.* Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США/ А. Стерлин, В. Тулин. – М.: Наука, 1990. –Разд. 3.
4. *Ансофф Й.* Стратегическое управление; пер. с англ. Й. Ансофф – М: Экономика, 1989. – Ч.1.
5. *Забелин П. В.* Основы стратегического управления: учеб. пособ./ П. В. Забелин, Н. К. Мойсеева. - М.: Инфор.-внедр. центр «Маркетинг», 1997. – 195 с.
6. *Забродська Л.Д.* Стратегічне управління: навч. посіб./ Забродська Л.Д. -Харків: Консум, 2004. – 206 с.
7. *Сумець О.М.* Стратегія підприємства: навч. посіб./ Сумець О.М. – К.: ВД «Професіонал», 2005. – 320 с.
8. *Парахіна В.Н.* Стратегический менеджмент: [Учебник]. Парахіна В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. – М.: Кнорус, 2011. – 496 с.

13. Практичне заняття за темою «Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління та формування стратегічної поведінки персоналу»

Студент повинен знати:

- сутність і механізм формування «організаційної культури» як об'єкта стратегічного управління;
- «суб'єктивну складову», що міститься у визначенні та виконанні кожної стратегії;
- сутність і форми «опору змінам» в організації і його врахування в стратегічному управлінні;
- загальні характеристики угруповань на підприємстві й критерії виділення груп;
- переваги і недоліки різних варіантів проведення змін в організації;
- методи управління змінами і сутність «управління опором»;
- системи мотивації, методи і порядок формування «стратегічної поведінки», поняття соціально-психологічного забезпечення стратегічного управління.

Студент повинен уміти:

- аналізувати «поле сил» на підприємстві;
- розробляти заходи щодо уникнення опору в організації;
- формувати себе як менеджера-стратега;
- визначати якості, яких необхідно досягти при формуванні себе як менеджера-стратега.

План практичного заняття

1. *Характеристика системи соціально-психологічного забезпечення стратегічного управління.*
2. *Аналіз «поля сил» як основа для подолання опору змінам.*
3. *Управління змінами і формування стратегічної поведінки.*
4. *Система мотивації у стратегічному управлінні.*

13.1. Основні питання для обговорення

1. Якими основними навичками повинен володіти менеджер, щоб ефективно працювати в організації, де застосовується стратегічне управління?
2. Чим пояснити опір змінам в організації і як його можна уникнути (пом'якшити)?
3. Які основні напрями соціально-психологічного супроводження необхідно застосовувати на українських підприємствах?
4. Що можна вважати головними мотиваторами та регуляторами мотивації на українських підприємствах?

13.2. Практичні завдання

Тема: Аналіз «поля сил» у стратегічних організаційних змінах.

Мета: покращити аналітичні навички стосовно проблем розвитку системи

(або окремої підсистеми), перевірити твердження, що «аналіз поля сил» допомагає з'ясувати зміни, що відбуваються, і розробити заходи для активної участі в них.

План заняття:

1. Оберіть ситуацію, що є актуальною для конкретної організації¹ (наприклад, зміна форми власності, впровадження нового продукту, зміни в ОСУ тощо).
2. За формою, наведеною на рис. 13.1, проведіть, працюючи у групі по 5-6 осіб, «аналіз поля сил» до вибраної ситуації, для чого:
 - опишіть ситуацію, що склалася;
 - опишіть ситуацію такою, якою б ви хотіли її бачити;
 - визначте фактори, що сприяють зміні ситуації, яка склалася, і переведенню її в бажаний стан;
 - визначте фактори, що протидіють переведенню ситуації в бажаний стан.
3. Проведіть обговорення у малій групі, хто саме (особа, група, підрозділ тощо) може впливати (позитивно чи негативно) на визначені фактори (підсилюючи або пом'якшуючи їхній вплив) і як саме.
4. Визначте стан виявлених «силових полів» як слабкий, середній або сильний.
5. Методом «мозкового штурму» визначте заходи щодо зменшення негативного та підсилення позитивного впливу на ситуацію. Проранжируйте можливості їхнього здійснення та важливість впливу на ситуацію.
6. Складіть план заходів для здійснення змін в організації. Розробіть графік та бюджет для впровадження розробленого плану.

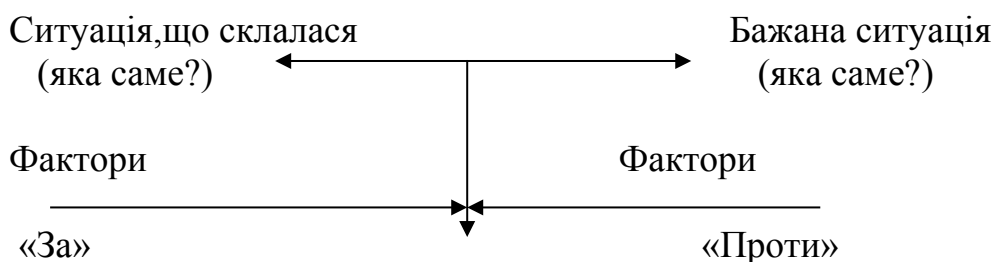


Рисунок 13.1 – Форма для «аналізу поля сил»

У складі всієї групи обговоріть отримані результати (від кожної малої групи висувається доповідач та його помічник). Визначте корисність та недоліки запропонованого методу. Скориставшись результатами обговорення, складіть загальний план, проаналізуйте його з точки зору змісту: до якого методу впровадження змін його можна віднести (примушування, криза, адаптація чи управління опором).

13.3. Навчальні завдання

Питання для поглибленого вивчення

1. Сутність і механізм формування «організаційної культури» як об'єкта стратегічного управління.
2. Основні складові організаційної культури.
3. Переваги і недоліки різних варіантів проведення змін в організації.
4. Характеристики угруповань на підприємстві та критерії виділення неформальних груп.
5. Можливі шляхи уникнення опору в організації.
6. Методи і послідовність формування «стратегічної поведінки».
7. Фактори, що сприяють та протидіють проведенню організаційних змін.
8. Етапи проведення організаційних змін.

Теми рефератів

1. Поведінкові аспекти розробки та реалізації стратегії.
2. Стратегія та опір їй: поняття, причини і типи опору змінам.
3. Критичний аналіз методів управління змінами.
4. Сутність та основні елементи «управління опором».
5. Роль «лідера-стратега» у впровадженні стратегій на підприємстві.
6. Роль мотивації у формуванні «стратегічної поведінки».
7. Використання змістовних і процесуальних теорій мотивації в стратегічному управлінні.

Індивідуальні завдання

Завдання № 1.

Спроекувати «модель якостей» менеджера-стратега. Виконання завдання передбачає такі етапи:

1. Необхідно, користуючись теоріями лідерства, визначити «ідеальний» перелік особистісних якостей, знань, умінь і навичок, яким має відповідати менеджер-стратег.

2. Розробити анкету для експертного опитування керівників підприємства - об'єкта аналізу.

3. Визначити обсяг представницької вибірки для отримання надійної інформації в результаті опитування.

4. Провести опитування, обробити анкети та зробити критичний аналіз отриманої інформації.

5. У висновку відповісти на основні запитання:

А. Чим має відрізнятись менеджер-стратег від менеджера-виконавця, зорієнтованого на поточну діяльність?

Б. Які методи впливу можна здійснювати при формуванні якостей менеджера-стратега?

В. Яких якостей менеджера-стратега бракує Вам? Як це впливає на Вашу конкурентоспроможність, що треба робити для її підвищення?

Результатом виконання завдання є форма розробленої анкети, необхідні обґрунтування обсягу вибірки, результати опитування, відповіді на поставлені запитання.

Завдання № 2.

Провести аналіз та спроектувати систему мотиваторів для фахівців різної кваліфікації. Метою завдання є визначення основних мотиваторів формування стратегічної поведінки, загальних та особливих мотивів діяльності окремих груп персоналу організації.

Результати виконання завдання подати у вигляді табл. 13.1. Проаналізуйте, чи використовуються названі вами мотиватори в діяльності підприємства - об'єкта аналізу.

Яким чином треба використовувати мотиватори? Доведіть свої висновки.

Таблиця 13.1 – Мотиватори стратегічної поведінки

Фахівці різної кваліфікації	Мотиватори
Персонально для особи, що заповнює таблицю	
Кваліфікований працівник	
Службовець одного з відділів апарату управління організації - об'єкта аналізу	
Керівник функціонального відділу	
Представник вищого рівня управління (директор, головний бухгалтер, президент або голова спостережної ради - для АТ)	
Некваліфікований працівник	

Тести для контролю знань

1). *Найвищий щабель організаційного розвитку, що являє собою складне явище, в якому поєднуються організаційно-адміністративні та соціально-психологічні процеси – це:*

- а) організаційна культура;
- б) організаційна структура управління;
- в) стратегічний організаційний розвиток.

2). *Основним недоліком методу впровадження змін – «керування опором» є:*

- а) значний опір змінам;
- б) повільне отримання результатів;
- в) складність, ризик невдачі.

3) *Щодо ризику виділяють такі типи організаційної культури:*

- а) еволюційна та підприємницька;
- б) культура «якості», «творення», «продуктивності», «підтримки»;

в) консервативна та адаптивна.

4). *За наявності достатнього часу для проведення змін використовується такий метод впровадження змін:*

- а) керування опором;
- б) адаптація;
- в) примус;
- г) криза.

5). *Типовими реакціями людини на впровадження змін є:*

- а) активне неприйняття і протидія;
- б) активне неприйняття;
- в) страх, роздратування;
- г) пасивне неприйняття;
- д) пасивне прийняття;
- е) прийняття й активна участь у реалізації;
- є) небажання відстати від колективу.

6). *Залежно від основного важеля впливу виділяють такі типи організаційної культури:*

- а) органічна;
- б) підприємницька;
- в) бюрократична;
- г) партисипативна;
- д) неорганічна;
- е) професійно-інноваційна.

7). *Методами подолання опору змінам є:*

- а) залучення до участі;
- б) навчання і комунікабельність;
- в) примус;
- г) переговори;
- д) кооптація;
- е) маніпуляція;
- є) «аналіз поля сил».

8). *Ефективність соціально-психологічного супроводу стратегічного управління виявляється в:*

- а) розумінні персоналом стратегічної орієнтації підприємства;
- б) готовності працівників здійснювати перетворення;
- в) участі в запропонованих стратегічними планами діях;
- г) пристосуванні до нових норм;
- д) участі в пошуках нових шляхів і мір розвитку.

13.4. Література

1. *Шершньова З.Є.* Стратегічне управління: навч. посіб./ З. Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – Розд. 1.4.
2. *Велесько Е.Й.* Стратегическое управление: практика принятия системных решений: учебн. пособ./ Е. Й. Велесько. – Мн.: Техналогия, 1997. - Разд. 1.2.-1.4.
3. *Стерлин А.* Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США/ А. Стерлин, В. Тулин. – М.: Наука, 1990. –Разд. 3.
4. *Ансофф Й.* Стратегическое управление; пер. с англ. Й. Ансофф – М: Экономика, 1989. – Ч.1.
5. *Забелин П. В.* Основы стратегического управления: учеб. пособ./ П. В. Забелин, Н. К. Мойсеева. - М.: Инфор.-внедр. центр «Маркетинг», 1997. – 195 с.
6. *Забродська Л.Д.* Стратегічне управління: навч. посіб./ Забродська Л.Д. -Харків: Консум, 2004. – 206 с.
7. *Сумець О.М.* Стратегія підприємства: навч. посіб./ Сумець О.М. – К.: ВД «Професіонал», 2005. – 320 с.
8. *Парахіна В.Н.* Стратегический менеджмент: [Учебник]. Парахіна В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. – М.: Кнорус, 2011. – 496 с.

14. Практичне заняття за темою «Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління»

Студент повинен знати:

- особливості стратегічної інформації, її джерела і методи отримання;
- специфічні риси інформаційної системи стратегічного управління;
- сутність та етапи стратегічного контролю;
- вимоги, форми і методи, що застосовуються у системі стратегічного обліку та контролю;
- систему облікових, контрольних та аналітичних показників, що використовуються в стратегічному управлінні;
- цілі та механізм моніторингу та контролінгу в стратегічному управлінні.

Студент повинен уміти:

- розробляти графіки для проведення робіт по стратегічному обліку, контролю та аналізу;
- розраховувати відповідні показники, що використовуються в системі стратегічного обліку, контролю та аналізу;
- розробляти заходи щодо підвищення ефективності інформаційно-аналітичного супроводження стратегічного управління;
- наводити приклади, що характеризують переваги та недоліки різних систем інформаційно-аналітичного супроводження стратегічного управління.

План практичного завдання

1. Сутність стратегічної інформації.
2. Інформаційна система стратегічного управління.
3. Облік і контроль у системі стратегічного управління.
4. Аналіз у системі стратегічного управління.

14.1. Основні питання для обговорення

1. У чому полягає різниця між оперативним і стратегічним контролем?
2. Які зміни необхідно здійснити в інформаційній системі конкретного українського підприємства, щоб вона могла бути застосована в стратегічному управлінні?
3. Запропонуйте заходи щодо формування чи вдосконалення системи моніторингу стратегічного управління та стратегічного контролінгу.

14.2. Навчальні завдання

Питання для поглибленого вивчення

1. Дослідіть відомі Вам системи інформаційно-аналітичного забезпечення на предмет отримання інформації із середовища функціонування організації.
2. Дослідіть, наскільки сприйнятливим для умов функціонування підприємств України є підхід до стратегічного управління (стратегічного контролінгу) у системі К/З фірми SAP.
3. Охарактеризуйте специфіку використання програмно-апаратного забез-

печення для виконання стратегічних проектів і програм в умовах функціонування українських підприємств та організацій.

4. Порівняйте американські та німецькі підходи до реалізації концепції стратегічного контролінгу. Який підхід, на Ваш погляд, є ефективнішим?

Стратегічне управління організацією слід подавати у вигляді кількісних показників (змінних та параметрів), щоб за допомогою економіко-математичних методів можна було здійснювати імітаційне моделювання з метою вибору найбільш вигідного варіанта стратегії. Поясніть роль математичних методів у процесі вибору оптимальної стратегії організації.

Теми рефератів

1. Дослідження схем методичного взаємозв'язку стратегічного контролінгу та стратегічного моніторингу.

2. Організаційно-економічні механізми внесення коректив у стратегії на основі результатів аналізу в режимі реального часу. Дослідження особливостей інформаційно-аналітичних систем забезпечення стратегічного управління на підприємствах

Індивідуальні завдання

Тип завдання: проведення дослідження реалізації стратегічної програми в організації – об'єкті вивчення.

Мета завдання: перевірка знань та умінь студентів оцінювати хід робіт по виконанню стратегічних програм.

Самостійна робота: вивчення та аналіз за літературними джерелами понять: «стратегічна програма», «методи контролю виконання програм», «стратегічний контроль» [1, с. 357-369]. Виявлення в організації – об'єкті вивчення стратегічної програми, що виконується. В разі відсутності такої – виявити доцільність та можливість проведення стратегічних програм для вирішення наявних проблем або покращення стану справ. Скориставшись опитувальним листком [1, с. 365], провести аналіз стану справ за вибраною стратегічною програмою.

Форма подання звіту: аналіз доцільності проведення програми та можливості її виконання; опитувальний листок з відповідями на запитання, тезисні відповіді на запитання та пропозиції щодо покращення ходу виконання робіт за програмою.

Тести для контролю знань

1. База стратегічних даних являє собою:

- а) програмний комплекс, що обслуговує певну структуру даних;
- б) програмний комплекс, що забезпечує розрахунок деякої структури показників діяльності організації;
- в) стислий системний опис найсуттєвіших стратегічних елементів, що належать до зовнішнього середовища підприємства;
- г) форма подання інформації про стратегічну діяльність організації.

2. *Головне призначення ІУС полягає в:*

- а) поданні необхідної інформації керівникам у необхідний строк;
- б) забезпеченні безперебійної діяльності організації;
- в) попередженні банкрутства;
- г) автоматизації процесів бухгалтерського обліку;
- д) автоматизації процесів управлінського обліку.

3. *Сутність стратегічного контролю полягає в:*

- а) спостереженні та оцінці процесу стратегічного управління;
- б) забезпеченні правильного виконання поточних і стратегічних планів організації;
- в) забезпеченні вчасного виконання стратегічних планів організації.

4. *Головна мета контролю полягає в:*

- а) сприянні зближенню фактичних і необхідних результатів виконуваних робіт;
- б) забезпеченні необхідного рівня мотивації персоналу;
- в) налагодженні зв'язків з бізнес-процесами в організації;
- г) встановленні реальних параметрів і планових показників.

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

- а) адекватно відбивати досягнення параметрів щодо встановлених цілей і стратегій;
- б) бути безперервним, регулярним, невідворотним;
- в) бути зручним для контролюючих;
- г) бути зрозумілим для контрольованих;
- д) бути гнучким і своєчасним;
- е) мати плановий характер.

6. *Інформаційно-управлінська система дає змогу:*

- а) накопичувати інформацію про минуле й сучасне;
- б) складати прогнози розвитку подій;
- в) мати уявлення про реальні справи на підприємстві в конкретний відрізок часу;
- г) простежувати події у середовищі організації-конкурента;
- д) економити на масштабах виробництва.

7. *Контроль як управлінській діяльності властиві:*

- а) стратегічна спрямованість, орієнтація на кінцеві результати;
- б) безперервний, регулярний, невідворотний плановий характер;
- в) гнучкість;
- г) зрозумілість;
- д) обмеження виявів фактичного стану об'єкта контролю.

8. *Контроль і перевірка виконання робіт за стратегічними планами та програмами передбачає розробку взаємопов'язаних систем контролю на підприємствах, які включають в себе підсистеми контролю за:*

- а) технологічними процесами;
- б) якістю продукції та праці;
- в) дотриманням чинного законодавства, що регулює діяльність підприємства;
- г) дотриманням встановлених фінансово-економічних параметрів функціонування організації;
- д) інформаційними потребами.

14.3. Література

1. *Шершньова З.Є.* Стратегічне управління: навч. посіб./ З. Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – Розд. 1.4.
2. *Велесько Е.Й.* Стратегическое управление: практика принятия системных решений: учебн. пособ./ Е. Й. Велесько. – Мн.: Техналогия, 1997. - Разд. 1.2.- 1.4.
3. *Стерлин А.* Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США/ А. Стерлин, В. Тулин. – М.: Наука, 1990. –Разд. 3.
4. *Ансофф Й.* Стратегическое управление; пер. с англ. Й. Ансофф – М: Экономика, 1989. – Ч.1.
5. *Забелин П. В.* Основы стратегического управления: учеб. пособ./ П. В. Забелин, Н. К. Мойсеева. - М.: Инфор.-внедр. центр «Маркетинг», 1997. – 195 с.
6. *Забродська Л.Д.* Стратегічне управління: навч. посіб./ Забродська Л.Д. -Харків: Консум, 2004. – 206 с.
7. *Сумець О.М.* Стратегія підприємства: навч. посіб./ Сумець О.М. – К.: ВД «Професіонал», 2005. – 320 с.
8. *Парахіна В.Н.* Стратегический менеджмент: [Учебник]. Парахіна В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. – М.: Кнорус, 2011. – 496 с.

Самостійна робота «Формування бачення підприємства»

Тип завдання: проаналізувати бачення Вашого підприємства (організації) – об'єкта дослідження. При цьому Вам надається можливість структурувати аналіз за допомогою наданих робочих листів.

Навчальні завдання:

– за допомогою наданих робочих листів спроектувати бачення, як картину, що відкриває перспективу Вашого підприємства;

– при цьому опишіть постановку задачі та надання значущості як частки бачення Вашого підприємства.

Сформулюйте на даній основі тези, які підійдуть для політики Вашого підприємства.

Формування бачення	
Постановка задачі, як частки бачення	
<i>Бізнес – ціль</i> Які ринки та групи споживачів (ціна, реклама, якість) Ви бажаєте відкрити? Складіть девіз про досягнення Вашим підприємством лідерства в конкуренції	
<i>Формування кібернетичних одиниць</i> Які орієнтовані на ринок одиниці Ви утворюєте? Утворіть у Вашій групі структуру і сформууйте кібернетичні одиниці	
<i>Визначення цілей зростання і рентабельності</i> Які цілі зростання і рентабельності Ви переслідуєте? Визначте ринкові, фінансові цілі, й цілі рентабельності для Вашого підприємства	

<i>Ставлення Вашого підприємства до інших зацікавлених груп</i> Визначте, хто власник Вашого підприємства і які його інтереси. Як буде утворюватися Ваша політика по відношенню до виробництва і співробітників (створення та ліквідація одиниць)? Які Ваші відносини з конкурентами і громадськістю (наприклад: інформаційна політика)?	
<i>Культура підприємства</i> Яку культуру підприємства Ви хочете затвердити? Визначте, як Ви побудуєте спільну роботу на Вашому підприємстві	
<i>Політика підприємства</i> Які тези політики Вашого підприємства? Виведіть з постановки задачі і надання значення хоча б три тези підприємства	

Навчальне видання

**БОГАТИРЬОВА Людмила Дмитрівна ,
ІСАЙКО Тамара Арсентіївна,
ХЛОПОТНА Наталія Іванівна**

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

**до практичних занять з дисципліни
“Стратегічне управління”
для курсів “Стратегічне управління підприємствами”,
“Стратегічний менеджмент”, “Стратегія підприємств зв’язку”
для всіх форм навчання**

Редактор *Терземан В. В.*

Комп’ютерне верстання *Корнійчук Є. С.*

Здано в набір 17.04.2012 Підписано до друку 11.06.2012

Формат 60/88/16 Зам. № 4882

Тираж 100 прим. Обсяг: 5,0 ум. друк. арк.

Віддруковано на видавничому устаткуванні фірми RISO

у друкарні редакційно-видавничого центру ОНАЗ ім. О.С. Попова
ОНАЗ, 2012