



Національний університет
водного господарства та природокористування

Міністерство освіти і науки України

Національний університет водного господарства та
природокористування

Кафедра економіки підприємства

06-01-73

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до виконання самостійної роботи з навчальної дисципліни
„Стратегічне управління підприємством” для студентів
спеціальності 7.03050401, 8.03050401 „Економіка
підприємства” денної та заочної (дистанційної)
форми навчання

Рекомендовано
методичною комісією спеціальності
7.03050401, 8.03050401 „Економіка
підприємства”,
протокол №2 від 10.10.2013 р.

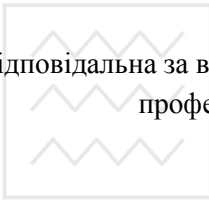
Рівне – 2013



Методичні вказівки до виконання самостійної роботи з навчальної дисципліни „Стратегічне управління підприємством” для студентів спеціальності 7.03050401, 8.03050401 „Економіка підприємства” денної та заочної (дистанційної) форми навчання / В.А.Петрук, І.Р.Петрук. – Рівне: НУВГП, 2013. – 26 с.

Укладачі: В.А. Петрук канд. техн. наук, доцент;
І.Р. Петрук канд. економ. наук, доцент

Відповідальна за випуск: Н.Б. Кушнір, канд. економ. наук,
професор, завідувач кафедри економіки підприємства



© В.А. Петрук, І.Р. Петрук, 2013

© НУВГП, 2013



ЗМІСТ

	Стор.
ПЕРЕДМОВА	4
1. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	5
1.1. Стратегічне управління підприємством як навчальна дисципліна та галузь науки	5
1.2. Розроблення стратегічного управлінського рішення.	6
1.3. Процес стратегічного управління підприємством, його зміст, завдання та головні етапи.	7
1.4. Вибір стратегії	8
1.5. Управління реалізацією стратегії.	9
1.6. Стратегічний контролінг.	10
1.7. Стратегічне управління інтегрованими корпоративними системами.	11
2. ЗАВДАННЯ І МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ.	12
2.1. Завдання для самостійної роботи.	12
2.2. Оформлення звіту про самостійну роботу.	15
3. КОНТРОЛЬНА ТЕСТОВА ПРОГРАМА	16
4. РЕКОМЕНДОВАНІ ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ.	25
4.1. Базова література.	25
4.2. Допоміжна література.	25



ПЕРЕДМОВА

Управління сучасними підприємствами характеризується прийняттям управлінських рішень в умовах складного агресивного та невизначеного зовнішнього середовища. Успішна діяльність підприємств у конкурентному ринку залежить від того, які стратегічні дії обирає керівництво цих підприємств. Значення стратегічної поведінки, яка дозволяє підприємству вижити в конкурентній боротьбі у довгостроковій перспективі, різко зростає з року в рік. Усі підприємства в умовах жорсткої конкуренції та ситуації, що швидко змінюється повинні не тільки концентрувати увагу на внутрішньому стані справ на підприємстві, але і виробляти стратегію довгострокового виживання, яка б дозволяла їм встигати за змінами, що відбуваються у зовнішньому оточенні. Однак із формулюванням стратегії підприємства процес стратегічного управління на підприємстві не закінчується. Як свідчить практика, стратегічний успіх підприємства на 50 % і більше залежить від реалізації стратегічних планів. Впровадження будь-якої стратегії вимагає певних змін на підприємстві, а запровадження змін зіштовхується з опором і численними проблемами і перешкодами. Мистецтво стратегів полягає не тільки у формулюванні оптимальної стратегії, але й в успішному управлінні процесом стратегічних змін, що і є предметом вивчення навчальної дисципліни „Стратегічне управління підприємством”. Без використання стратегічного управління підприємства не можуть досягти стійкого становища у конкурентному ринку. Життєва необхідність у використанні стратегічного управління, як одного з найефективніших і найпрогресивніших засобів управління підприємством, спонукається розвитком ринкових відносин, позитивними зрушеннями в економіці України, зростаючою конкуренцією на будь-якому ринку. Тому нагальною потребою для вітчизняного управління є підготовка спеціалістів, здатних розуміти й успішно поєднувати оперативне та стратегічне управління. Навчальна програма нормативної професійно-орієнтованої дисципліни „Стратегічне управління підприємством” спрямована на набуття фахівцями-економістами таких знань та умінь. Ця дисципліна є інтегральною, тобто потребує використання знань, набутих



студентами при вивченні більш спеціалізованих економічних дисциплін.

Відповідно до „Освітньо-професійної програми підготовки спеціаліста і магістра” спеціальності „Економіка підприємства” на вивчення навчальної дисципліни „Стратегічне управління підприємством” передбачено для студентів програми підготовки спеціаліста – 135 годин (3,75 кредитів) і студентів програми підготовки магістра – 108 годин (3 кредити). Однак, необхідною умовою засвоєння навчального курсу є самостійна робота студентів, що виконується відповідно до завдань під керівництвом викладача.

1. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

1.1. Стратегічне управління підприємством як навчальна дисципліна та галузь науки

Теоретичні та методологічні основи стратегічного управління. Поява концепції, сутність і призначення стратегічного управління. Розвиток вітчизняного управління підприємствами. Сучасний стан стратегічного управління. Особливості стратегічного управління підприємствами в сучасних умовах. Напрямки розвитку стратегічного управління. Порівняльна характеристика оперативного та стратегічного управління. Види стратегічного управління. Зарубіжний досвід стратегічного управління. Проблеми стратегічного управління і його постановка в Україні. Проблеми управління підприємствами в умовах трансформації економічної системи країни. Стратегічне управління як наука, її виникнення та місце в підготовці фахівців з економіки підприємства. Місце стратегічного управління в науці. Об’єктивні та суб’єктивні фактори інтенсифікації наукових досліджень в стратегічному управлінні та практичного впровадження позитивних результатів.

Питання для самоконтролю знань

1. Що послужило виникненню стратегічного управління підприємством?



2. Сутність і призначення стратегічного управління?
3. Еволюція вітчизняного управління підприємствами.
4. Які особливості стратегічного управління підприємствами в сучасних умовах господарювання?
5. Яке місце займає стратегічне управління в системі економічних категорій?
6. Історія виникнення стратегічного управління як науки.
7. Яка головна мета і завдання дисципліни „Стратегічне управління підприємством”.
8. Яке місце стратегічного управління в підготовці фахівців з економіки підприємства.

1.2. Розроблення стратегічного управлінського рішення

Сутність і класифікація управлінських рішень. Головні фактори, які впливають на якість управлінського рішення. Вимоги до якості організаційно-економічних управлінських рішень. Поняття про ключові фактори успіху підприємства. Визначення ключових факторів успіху підприємства. Сутність конкурентних переваг. Концепція ключових компетенцій підприємства і її застосування для визначення конкурентних переваг. Стратегії створення конкурентних переваг. Головні поняття конкурентоспроможності підприємства. Методика визначення конкурентного рівня підприємства за відносними показниками. Визначення конкурентоспроможності методом, заснованим на теорії ефективної конкуренції. Порівняння ризику й ефекту при розробленні стратегічного управлінського рішення. Експертні методи розроблення управлінських рішень. Оцінка ризиків при прийнятті рішення. Економічне обґрунтування рішення.

Питання для самоконтролю знань

1. Що таке управлінське рішення?
2. Які причини розроблення стратегічного управлінського рішення?
3. За якими ознаками класифікуються стратегічні управлінські рішення?



4. Які головні фактори впливають на якість управлінського рішення?
5. Що таке якість управлінського рішення?
6. Які складові включає управлінське рішення?
7. Які операції включає процес у системі прийняття рішення?
8. Що таке ставка дисконту?
9. Як визначається коефіцієнт дисконтування?
10. Які існують механізми стабілізації рішення?
11. Які головні принципи економічного обґрунтування рішення?
12. Як порівнюється нормативний і фактичний ряд показників?
13. Які головні методи розрахунку економічного ефекту управлінського рішення?

1.3. Процес стратегічного управління підприємством, його зміст, завдання та головні етапи

Методологічна основа стратегічного управління. Елементи системи стратегічного управління підприємством. Головні етапи та структура процесу стратегічного управління. Багатофакторний системний аналіз. Головні завдання аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Методи функціонального аналізу внутрішнього середовища підприємства. Вибір стратегії запобігання банкрутству. Методики аналізу загроз і можливостей зовнішнього середовища. Складання стратегічного балансу підприємства. Суть, значення і вибір місії та цілей підприємства. Формування конкурентної переваги підприємства. Головні сфери конкурентних переваг. Різновиди ринків залежно від кількості конкурентних переваг та їх важливості.

Питання для самоконтролю знань

1. Що є методологічною основою стратегічного управління?
2. Які головні елементи виділяються у системі стратегічного управління?
3. Якими головними діями супроводжується процес стратегічного управління?
4. Які головні етапи включає процес стратегічного управління?



5. Характеристика етапів стратегічного управління.
6. Як здійснюється адаптація підприємства до сучасних вимог ринку?
7. Що таке конкурентна перевага підприємства?
8. Які сфери конкурентних переваг існують?
9. Які різновиди ринків залежно від конкурентних переваг виділила Бостонська консультативна група?

1.4. Вибір стратегії

Місце і значення стратегії у стратегічному управлінні підприємством. Ієрархія стратегій підприємства та їх типологія. Загальна характеристика корпоративної стратегії, стратегії бізнесу, функціональних та операційних стратегій. Стратегічні альтернативи. Вибір стратегічних альтернатив у межах вибраної корпоративної стратегії. Синергія, портфель та портфельна стратегія. Зони стратегічних ресурсів. Створення реальної стратегії. Критерії вибору стратегії та їх рангування. Побудова стратегічного набору підприємства. Методика вибору стратегій та їх альтернатив. Основні чинники вибору стратегічних альтернатив. Оцінювання вибраної стратегії. Визначення відповідності нормативного та фактичного рядів показників та рівня ризику.

Питання для самоконтролю знань

1. Які принципи розроблення успішних стратегій?
2. Які складові включає в себе реальна стратегія підприємства?
3. Що таке стратегічний набір?
4. Які стратегії включає стратегічний набір диверсифікованого підприємства?
5. Які стратегії включає стратегічний набір однопрофільного підприємства?
6. Які особливості кожної стратегії?
7. За якою методикою здійснюється вибір корпоративної стратегії?
8. Які існують стратегічні альтернативи корпоративної стратегії і від чого залежить їх вибір?
9. Як здійснюється вибір стратегії бізнесу?
10. Які головні чинники впливають на вибір стратегії?



11. Як впливає розмір підприємства на вибір стратегії?
12. Як здійснюється оцінювання вибраної стратегії?

1.5. Управління реалізацією стратегії

Головні фактори, від яких залежить успішність реалізації стратегії. Роль та значення стадії реалізації у процесі стратегічного управління. Суть та завдання управління реалізацією стратегії. Планування реалізації стратегії. Роль і завдання керівників та спеціалістів під час реалізації стратегії. Відбір менеджерів на ключові позиції. Сутність, призначення, різновиди та принципи бенчмаркінгу. Поняття, необхідність та рівні стратегічних змін на підприємстві. Потенціал змін підприємства. Впровадження стратегічних змін на стадії реалізації стратегії. Організаційна структура підприємства як об'єкт стратегічних змін. Ланки управління та рівні управління. Головні структури управління підприємствами їх переваги та недоліки. Доцільність застосування на підприємстві тієї чи іншої організаційної структури управління. Адаптація організаційної структури до обраної стратегії. Інтеграція етичних норм і цінностей у корпоративну культуру підприємства. Приведення організаційної культури у відповідність вибраній стратегії. Корпоративна культура і її роль у реалізації стратегії. Джерела корпоративної культури. Розроблення системи мотивації за якісну реалізацію стратегії. Зміни в організаційній культурі підприємства. Складові організаційної культури.

Питання для самоконтролю знань

1. Яка суть управління реалізацією стратегії?
2. Яке головне завдання управління реалізацією стратегії?
3. Які результати одержуються при поєднанні різних підходів у формуванні та реалізації стратегії?
4. Які системи планів виділяються за горизонтом планування?
5. Які системи планів виділяються за рівнем управління?
6. Що таке стратегічні зміни на підприємстві?
7. Які рівні стратегічних змін розрізняють на підприємстві?
8. Що таке організаційна структура, ланка, та рівень управління?



9. Які головні типи організаційних структур застосовують вітчизняні підприємства?
10. Які особливості організаційних структур підприємств?
11. Що таке організаційна культура підприємства?
12. Які складові організаційної культури виділяються на підприємстві?

1.6. Стратегічний контролінг

Сутність, принципи, мета та сфера застосування стратегічного контролінгу. Роль контролю та контролінгу у процесі стратегічного управління. Головні елементи контролінгу, їх характеристика та взаємодія. Порівняльна характеристика контролю та контролінгу підприємства. Показники оцінки реалізації стратегії, їх спрямованість і субординація. Вимоги до інформації та визначення показників. Система вимірювання та моніторингу параметрів. Порівняння реального стану параметрів контролю з їх бажаним (запланованим) станом. Послідовність проведення коригування. Керівництво процесом внесення коригувань. Ймовірні недоліки стратегічного контролінгу. Причини невдач при реалізації стратегії. Фінансування контролінгу на підприємстві. Система вимірювання і моніторингу параметрів контролінгу. Оцінювання результатів і проведення коригування.

Питання для самоконтролю знань

1. Які принципи стратегічного контролінгу?
2. Яка головна мета стратегічного контролінгу?
3. На яких підприємствах застосовується система контролю, а на яких – стратегічного контролінгу?
4. Які елементи виділяються у системі контролінгу?
5. Які головні вимоги ставляться до інформації для забезпечення ефективності стратегічного контролінгу?
6. Якими показникам фіксується фактичний стан підприємства?
7. Що таке моніторинг?
8. Які існують системи вимірювання і моніторингу параметрів контролінгу?



9. Які підприємства потребують практичного застосування системи контролінгу?
10. Як здійснюється оцінювання результатів контролінгу?
11. Як здійснюється коригування діяльності підприємства на основі результатів контролінгу?

1.7. Стратегічне управління інтегрованими корпоративними системами

Сутність та види інтеграції. Інтеграція як одна з головних умов організації в Україні повноцінної саморегульованої національної економіки. Стратегічна ефективність та проблеми інтеграції підприємства. Стратегії галузевих лідерів. Процес формування та характеристика інтегрованих корпоративних систем (ІКС). Створення промислово-фінансових груп. Стратегічний аналіз диверсифікованих підприємств за допомогою матричних моделей. Модель БКГ для аналізу темпів росту і частки ринку ІКС. Модель Мак-Кінсі і Дженерал-Електрик для аналізу конкурентоздатності (ІКС). Модель ADL/LG (Артура де Літтла) аналізу еволюції ринку. Модель Shell / DPM („Шелл” – DPM) аналізу галузевої привабливості і конкурентоздатності ІКС. Модель Hofer/Schendel для аналізу еволюції ринку.

Питання для самоконтролю знань

1. Що таке інтеграція?
2. Які є види інтеграції?
3. В чому проявляється ефективність вертикальної інтеграції?
4. Які головні проблеми вертикальної інтеграції?
5. Що таке інтегровані корпоративні системи?
6. Які етапи проходить інтеграція підприємств?
7. Які корпоративні системи включає кожен з етапів інтеграції?
8. Які особливості кожної корпоративної системи?
9. Які особливості формування ПФГ?
10. Сутність та призначення моделі БКГ.
11. Сутність моделі Мак-Кінсі і Дженерал Електрик.
12. Сутність та призначення моделі Артура де Літтла.
13. Сутність та призначення моделі „Шелл” – DPM.



2. ЗАВДАННЯ І МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

2.1. Завдання для самостійної роботи

Самостійна робота студентів над навчальною дисципліною починається з вивчення цих методичних вказівок. При цьому необхідно придбати рекомендовану літературу або вияснити можливості для її опрацювання. Рекомендується також, щоб паралельно з літературними джерелами, студенти використовували статті із періодичних видавництв, галузевих газет і журналів, відповідні дані та приклади з практичної діяльності інших місцевих підприємств. Теми навчальної дисципліни потрібно вивчати у тій послідовності, що передбачена навчальною програмою і наведені в табл. 2.1.

При виникненні в ході самостійної роботи труднощів, які студент не може подолати самостійно за допомогою навчальної літератури, рекомендується звертатися за консультацією письмово чи усно до викладача

Таблиця 2.1.
Теми для самостійної роботи та їх зміст

№ з/п	Назва теми	Зміст (основні питання) самостійної роботи	Рекомендована література
1	2	3	4
1.	Стратегічний управління як навчальна дисципліна та галузь науки	Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах. Напрямки розвитку стратегічного управління. Порівняльна характеристика оперативного та стратегічного управління. Проблеми стратегічного управління і його постановка в Україні. Об'єктивні та суб'єктивні фактори інтенсифікації наукових досліджень в стратегічному управлінні та практичного впровадження позитивних результатів. Проблеми управління підприємствами в умовах трансформації	1, 3, 4, 5, 8, 11, 12, 13, 18, 19, 23



1	2	3	4
		економічної системи країни. Зарубіжний досвід стратегічного управління. Поняття про ключові фактори успіху підприємства та їх визначення.	
2.	Розроблення стратегічного управлінського рішення	Сутність конкурентних переваг. Концепція ключових компетенцій підприємства і її застосування для визначення конкурентних переваг. Інформаційне забезпечення аналізу конкуренції в умовах сучасного ринку. Визначення конкурентоспроможності методом, заснованим на теорії ефективної конкуренції. Методика визначення конкурентного рівня підприємства за відносними показниками. Головні фактори, які впливають на якість управлінського рішення. Порівняння ризику й ефекту при розробленні стратегічного управлінського рішення. Експертні методи розроблення управлінських рішень.	10, 14, 15, 23
3.	Процес стратегічного управління підприємством, його зміст, завдання та головні етапи	Багатофакторний системний аналіз. Головні завдання аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Методи функціонального аналізу внутрішнього середовища підприємства. Вибір стратегії запобігання банкрутству. Методики аналізу загроз і можливостей зовнішнього середовища. Складання стратегічного балансу підприємства. Суть, значення і вибір місії та цілей підприємства.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 10, 11, 12, 13, 15, 18, 19, 21, 23



Продовж. табл. 2.1

1	2	3	4
4.	Вибір стратегії	Місце і значення стратегії підприємства у стратегічному управлінні. Критерії вибору стратегії та їх рангування. Побудова стратегічного набору підприємства. Загальна характеристика корпоративної стратегії, стратегії бізнесу, функціональних та операційних стратегій. Стратегічні альтернативи. Синергія, портфель та портфельна стратегія. Зони стратегічних ресурсів.	1, 2, 3, 4, 5, 7, 10, 11, 12, 13, 16, 18, 22, 23
5.	Управління реалізацією стратегії	Роль та значення стадії реалізації у процесі стратегічного управління підприємством. Роль і завдання керівників та спеціалістів під час реалізації стратегії. Адаптація організаційної структури до вибраної стратегії. Корпоративна культура і її роль у реалізації стратегії. Інтеграція етичних норм і цінностей у корпоративну культуру підприємства. Приведення організаційної культури у відповідність вибраній стратегії. Потенціал змін та їх впровадження підприємстві.	1, 2, 3, 4, 5, 8, 12, 13, 18, 19, 23
6.	Стратегічний контролінг	Роль та порівняльна характеристика контролю та контролінгу. Показники оцінки реалізації стратегії, їх спрямованість і субординація. Фінансування контролінгу на підприємстві. Ймовірні недоліки стратегічного контролінгу.	1, 4, 5, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 23



1	2	3	4
7.	Стратегічне управління інтегрованими корпоративними системами	Стратегії галузевих лідерів. Характеристика головних інтегрованих корпоративних систем. Стратегічна ефективність та проблеми інтеграції підприємства. Стратегічний аналіз господарського портфеля диверсифікованого підприємства за допомогою матричних моделей. Модель „ADL/LG” (Артура де Літтла) аналізу еволюції ринку. Модель „Shell/DPM” (Шелл – DPM) аналізу галузевої привабливості і конкурентоздатності інтегрованих корпоративних систем. Модель „Hofer / Schendel” для аналізу еволюції ринку.	1, 2, 3, 4, 6, 7, 10, 11, 12, 13, 18, 21, 23

Під час самостійної роботи студенти поглиблюють отримані знання шляхом опрацювання рекомендованої літератури, здійснюють підготовку до практичних занять і контрольних заходів.

2.2. Оформлення звіту про самостійну роботу

Підсумком самостійної роботи над вивченням навчальної дисципліни „Стратегічне управління підприємством” є складання письмового звіту у вигляді реферату за темами та змістом, що вказані у 2.1. Звіт включає титульну сторінку, зміст, основну частину, список використаної літератури та додатки. Рисунки та таблиці розміщуються як в тексті, так і на окремих аркушах паперу і повинні мати нумерацію та назву. Посилання на використанні літературні та інші джерела здійснюється шляхом зазначення у дужках числа, під яким вони наведені у списку використаної літератури.

Загальних обсяг звіту, незалежно від форми, має складати 8-10 сторінок друкованого тексту разом з таблицями, графіками, списком використаної літератури. Звіт оформлюється на стандартному папері формату А4 (210×297); розміром основного шрифту 14 (12)



кегель, інтервал між рядками – одинарний; поля: ліве – 20 мм, праве – 100 мм, верхнє, нижнє – 170 мм. Набір тексту – комп'ютерний.

Звіт здається студентом на кафедру, не пізніше, ніж за тиждень до дати підсумкового контролю (екзамену). Захист звіту про самостійну роботу відбувається у терміни, спільно обумовлені студентом і викладачем

3. КОНТРОЛЬНА ТЕСТОВА ПРОГРАМА

(Знайдіть одну правильну відповідь)

1. Концепція стратегічного управління була розроблена:

- а) БКГ; б) Мак-Кінсі; в) Дженерал-Електрик.

2. Головним призначенням стратегічного управління є:

- а) створення та утримання конкурентних переваг;
б) максимальне забезпечення потреб споживачів;
в) спрямування на отримання прибутку підприємствами.

3. Які процеси включає в себе стратегічне управління?

- а) стратегічне планування і тактико – оперативне управління реалізацією стратегії;
б) комплексну програму дій, спрямовану на ефективну виробничу, комерційну, фінансову та іншу діяльність, реалізація якої забезпечить здійснення місії та досягнення цілей підприємства;
в) спрямування на отримання прибутку підприємствами.

4. Які суб'єкти ринку дозволяють визначити конкурентні переваги підприємства?

- а) конкуренти, фінансові установи та споживачі;
б) підприємство, покупець і конкуренти;
в) контролюючі установи, підприємство і конкуренти.

5. У процесі оперативного управління приймаються рішення:

- а) раціональні та інтуїтивні;
б) ті, що базуються на судженнях та раціональні;
в) інтуїтивні та ті, що базуються на судженнях.

6. Очікуваний економічний ефект з підвищення якості процесу в системі економічного обґрунтування стратегічного управлінського рішення визначається за залежністю:



$$\text{а) } E_T = \sum_{i=1}^n \sum_{t=1}^T (C_{i,t} - C_{i,t} - \text{Под}_{i,t}) \cdot N_{i,t} - \sum_{t_{\text{вкл}}=1}^{T_{\text{вкл}}} 3_{\text{пр},t_{\text{вкл}}} ;$$

$$\text{б) } E_T = \sum_{i=1}^n \sum_{t=1}^T (Cn_{i,t} - Cn_{i,t} - Hn_{i,t}) \cdot \Pi_{i,t} - \sum_{t_{\text{вкл}}=1}^{T_{\text{вкл}}} 3_{\text{пр},t_{\text{вкл}}} ;$$

$$\text{в) } E_T = \sum_{t=1}^T (C_t - C_t - H_t) \cdot N_t - \sum_{T_c=1}^{T_c} E_{\text{con},t} - \sum_{t_{\text{вкл}}=1}^{T_{\text{вкл}}} 3_{k,t} .$$

7. Оцінюючи ризик впливу інфляції при прийнятті стратегічного управлінського рішення використовується залежність:

$$\text{а) } K_d = 1 + d_i = \frac{1 + \frac{r}{100}}{1 + \frac{i}{100}} ; \quad \text{б) } K_d = 1 + d_i + 0,01P ; \quad \text{в) } d = d_i + 0,01P .$$

8. Стратегічне управління було виникло:

- а) у 1971 р.; б) у 1972 р.; в) на початку 1990-х років.

9. Прихильники генетичного напрямку управління пропагували:

- а) директивні методи управління;
б) стратегічне управління;
в) ринкове самоврядування.

10. Управлінське рішення це:

- а) комплексна програма дій, спрямована на ефективну виробничу, науково-дослідну, комерційну, фінансову та іншу діяльність, реалізація якої забезпечить здійснення місії та досягнення цілей підприємства;
б) результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи з багатьох варіантів досягнення конкретної цілі системи управління;
в) управлінський процес, який опираючись на людський потенціал як основу підприємства, орієнтує виробничу діяльність на потреби споживачів, гнучко реагує і здійснює своєчасні зміни на підприємстві, що відповідають виклику з боку оточення і дозволяє досягати конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість виживати підприємству у довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей.



11. За стадією життєвого циклу товару управлінські рішення поділяються на:

- а) економічні, техніко-технологічні, соціальні тощо;
- б) маркетингові, НДПКР, впровадження тощо;
- в) стратегічні, тактичні, оперативні.

12. Система стратегічного управління включає такі етапи:

- а) планування, організація, мотивація, контроль;
- б) діагностика середовища, визначення місії та цілей підприємства, вибір та формулювання стратегії, реалізація стратегії, контроль за реалізацією стратегії та оцінка результатів;
- в) підготовлення до роботи, пошук та опрацювання інформації, виявлення можливостей забезпечення ресурсами, формулювання завдання.

13. Конкурентна перевага підприємства це:

- а) така форма відносин коли воно контролює 35% і більше попиту та пропозиції на ринку;
- б) особлива форма відносин коли воно контролює більше 50% попиту та пропозиції на ринку;
- в) сукупність показників, які забезпечують йому перевершення конкурентів на цільовому ринку.

14. Стратегія підприємства це:

- а) комплексна програма дій, спрямована на забезпечення підприємства необхідними ресурсами та ефективне їх використання;
- б) комплексний план, призначений для забезпечення отримання прибутку;
- в) комплексна програма дій, спрямована на ефективну виробничу, науково-дослідну, комерційну, фінансову та іншу діяльність, реалізація якої забезпечить здійснення місії та досягнення цілей підприємства.

15. Системний підхід до прийняття стратегічного управлінського рішення включає такі складові:

- а) планування, організацію, мотивацію і контроль;
- б) вхід, процес у системі, зовнішнє середовище, вихід і зворотній зв'язок;
- в) підготовлення до роботи, пошук та опрацювання інформації, виявлення можливостей забезпечення ресурсами.



16. Стратегічний набір це:

- а) набір стратегій управління підприємством, що охоплює всі напрямки його діяльності;
- б) запланована (цілеспрямована) стратегія та адаптивна стратегія реакції на непередбачені зміни у зовнішньому середовищі;
- в) система стратегій різного типу, які розробляє підприємство на певний проміжок часу, що показує специфіку його діяльності та рівень претендування на місце і роль у зовнішньому середовищі.

17. Операційна стратегія це:

- а) стратегія управління кожним окремим операційним видом діяльності підприємства;
- б) найбільш вузька стратегія для управління головними ланками всередині функціональних напрямків при рішенні щоденних оперативних завдань, які мають стратегічну важливість;
- в) загальна стратегія управління підприємством, що охоплює всі напрямки його діяльності.

18. При виборі корпоративної стратегії підприємства, яке володіє великою відносною часткою ринку найефективнішими є такі альтернативні стратегії:

- а) концентрація в одній галузі, горизонтальна інтеграція, вертикальна інтеграція, створення спільного підприємства;
- б) горизонтальна інтеграція, вертикальна інтеграція, диверсифікація, ліквідація;
- в) вертикальна інтеграція, концентрична диверсифікація, конгломератна диверсифікація, створення спільного підприємства.

19. Існують такі типи корпоративної стратегії підприємства:

- а) зростання, стабілізації, скорочення;
- б) найменших сукупних витрат, зосередження, диверсифікація;
- в) зосередження, диференціація, найменших сукупних витрат.

20. Для малого за розмірами підприємства з формою існування „симбіоз”, що випускає продукцію подібну до продукції великого підприємства найефективнішою є стратегія:

- а) використання переваг великого підприємства;
- б) участі у виробництві продукції великого підприємства;
- в) копіювання.



21. Стратегію „лідерства в ніші” середнє за розмірами підприємство вибирає тоді коли:

- а) воно спрямовує свою діяльність на стабілізацію існуючого положення підприємства;
- б) воно володіє достатніми фінансовими ресурсами для пришвидшеного зростання;
- в) воно робить спробу перетворитись у більше підприємство, втрапивши спеціалізацію.

22. Критичне значення Z-чинника Альтмана, який характеризує рівень ризику реалізації вибраної стратегії складає:

- а) 2,675;
- б) 2,765;
- в) 6,275.

23. Якщо „формування стратегії” погане, а „реалізація стратегії” добра, то можливий результат реалізації стратегії:

- а) провал;
- б) „рулетка”;
- в) успіх.

24. Розрізняють п'ять рівнів стратегічних змін на підприємстві:

- а) перебудова підприємства, корінна реорганізація, помірні перетворення, звичайні зміни, незмінне функціонування;
- б) перебудова підприємства, радикальні зміни, помірні перетворення, звичайні зміни, незмінне функціонування;
- в) перебудова підприємства, корінна реорганізація, радикальні зміни, помірні перетворення, звичайні зміни.

25. Організаційна структура підприємства це:

- а) сукупність ланок, наділених функціями управління, правами для їх реалізації, встановленою відповідальністю за виконання функцій та використання прав;
- б) форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів;
- в) сукупність способів і прийомів впливу на колектив та окремих його працівників з метою досягнення цілей підприємства.

26. Матрична організаційна структура управління передбачає:

- а) створення самостійних СГЦ, орієнтованих на виробництво та збут конкретних видів продукції однієї групи;
- б) розподіл відповідальності за всю діяльність підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках між самостійними регіональними підрозділами;



в) два напрямки керівництва: вертикальний – управління структурними підрозділами підприємства; горизонтальний – управління окремими проектами чи програмами.

27. Організаційна культура підприємства це:

- а) норми та правила поведінки, яких дотримуються працівники і які визначають принципи взаємовідносин на підприємстві;
- б) філософія підприємства, яка визначає його статус у суспільстві, ставлення до працівників і клієнтів;
- в) сукупність переважаючих на підприємстві ціннісних орієнтацій, норм, правил, традицій, які визначають зміст і характер поведінки працівників підприємства незалежно від положення в ієрархічній структурі.

28. Стратегічний контролінг це:

- а) вид управлінської діяльності щодо забезпечення процесу за допомогою якого керівництво підприємства визначає на скільки правильні його управлінські рішення, а також напрямки здійснення необхідних заходів (коректив);
- б) інтегрована на основі традиційних методів планування, нормування, обліку, аналізу, контролю та управління система, яка дозволяє перевіряти ефективність реалізації та функціонування стратегії підприємства;
- в) комплекс наукових, технічних, технологічних, організаційних та інших заходів, що забезпечують систематичний контроль за станом і тенденціями розвитку певних процесів.

29. Метою контролінгу є:

- а) контроль за виконанням стратегічних і тактичних цілей, спостереження за етапами виконання цілей, оцінювання рівня виконання цілей, зворотній зв'язок;
- б) діагностика середовища, визначення місії та цілей підприємства, вибір та формулювання стратегії, реалізація стратегії, контроль за реалізацією стратегії та оцінка результатів;
- в) оцінювання фактичного техніко – технологічного і фінансового стану, порівняння його з прогнозованим, виявлення тенденцій і закономірностей розвитку економіки підприємства відповідно до його місії.

30. Якщо реальний стан параметра відповідає бажаному то:



- а) можна збільшити бажане значення цього параметра;
- б) нічого змінювати не потрібно;
- в) необхідно виявити можливості збільшення значення цього параметра і провести коригування у поведінці підприємства.

31. До найважливіших негативних проявів функціонування системи контролінгу відносяться:

- а) підміна цілей підприємства параметрам контролю, надмірне контролювання діяльності підрозділів і співробітників та перевантаження керівників інформацією;
- б) формальна безособистість, з якою офіційні особи виконують свої обов'язки та порушення принципу єдиначальності;
- в) наявність нерациональних витрат часу на комунікації, збільшення витрат на утримання персоналу та зменшення рівня відповідальності виконавців за роботу через наявність подвійного підпорядкування.

32. Розрізняють два види інтеграції:

- а) горизонтальну та вертикальну;
- б) прогресивну та зворотну;
- в) конічну та квазіінтеграцію.

33. Інтегровані корпоративні системи це:

- а) договірні об'єднання підприємств на основі поєднання їх інтересів з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників;
- б) об'єднання підприємств, особливістю яких є володіння контрольним пакетом акцій інших підприємств з метою контролю та управління їхньою діяльністю;
- в) різноманітні форми об'єднання різних типів підприємств, з метою технологічної та економічної інтеграції для скоординованої господарської діяльності і реалізації важливих проєктів і програм.

34. Головними інтегрованими корпоративними системами мезорівня є:

- а) акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю, товариства з додатковою відповідальністю, повні товариства, командитні товариства;
- б) асоціації, корпорації, консорціуми, концерни, трести, синдикати, пули, холдинги;



в) ПФГ (промислово-фінансові групи) і транснаціональні ПФГ.

35. Промислово-фінансова група це:

- а) об'єднання різних типів підприємств з метою технологічної та економічної інтеграції для скоординованої господарської діяльності і реалізації важливих проектів і програм;
- б) об'єднання, до якого можуть входити промислові та сільськогосподарські підприємства, банки, наукові, проектні та інші установи усіх форм власності, яке створюється за рішенням Уряду України на певний термін з метою реалізації державних програм розвитку пріоритетних галузей виробництва і структурної перебудови економіки України, включаючи програми згідно з міждержавними договорами, а також виробництва кінцевої продукції;
- в) об'єднання різних типів підприємств з метою поєднання інтересів та максимізації прибутків усіх учасників об'єднання при реалізації важливих, суспільно необхідних продуктових, інвестиційних, інноваційних, науково-технічних, технологічних та інших проектів і цільових програм.

36. Для оцінювання темпів росту і частки ринку інтегрованих корпоративних систем використовується матриця:

- а) Бостонської консультативної групи (BCG);
- б) Мак-Кінсі і Дженерал Електрик (GE / McKinsey);
- в) Артура де Літла (ADL / LG).

37. За матрицею Бостонської консультативної групи (BCG) для „Зірок” використовують стратегію:

- а) „Збір урожаю”;
- б) „Інтенсифікації зусиль”;
- в) „Підтримка конкурентних переваг”.

38. За моделлю Shell / DPM позиція підрозділу „Продовжувати діяльність з обережністю” вимагає застосування стратегії:

- а) обережні інвестиції і незначними порціями, гарантуючи швидку віддачу;
- б) стратегія „збору урожаю”, тобто накопичення грошової маси, яку приносить цей підрозділ без фінансової підтримки, з подальшим інвестуванням діяльності більш перспективних підрозділів;
- в) продовжити інвестиції в бізнес, щоб захистити свої лідируючі позиції.



39. За моделлю Shell / DPM позиція підрозділу „Лідер виду бізнесу” вимагає застосування стратегії:

- а) обережні інвестиції незначних розмірів, гарантуючи швидку віддачу;
- б) стратегія „збору урожаю”, тобто накопичення грошової маси, яку приносить цей підрозділ без фінансової підтримки, з подальшим інвестуванням діяльності більш перспективних підрозділів;
- в) продовжити інвестиції в бізнес, щоб захистити свої лідируючі позиції.

40. За моделлю Shell / DPM позиція підрозділу „Часткового згорання” вимагає застосування стратегії:

- а) обережні інвестиції і незначними порціями, гарантуючи швидку віддачу;
- б) стратегія „збору урожаю”, тобто накопичення грошової маси, яку приносить цей підрозділ без фінансової підтримки, з подальшим інвестуванням діяльності більш перспективних підрозділів;
- в) продовжити інвестиції в бізнес, щоб захистити свої лідируючі позиції.

41. За моделлю Hofer/Schendel ціллю стратегії зростання є:

- а) покращити ринкове положення;
- б) зберегти ринкове положення;
- в) покращення ринкового положення.

42. За моделлю Hofer/Schendel ціллю стратегії зсуву є:

- а) покращити ринкове положення;
- б) зберегти ринкове положення;
- в) покращення ринкового положення.

43. За моделлю Hofer/Schendel ціллю стратегії розвитку є:

- а) покращити ринкове положення;
- б) зберегти ринкове положення;
- в) покращення ринкового положення.

44. Для оцінювання темпів росту і частки ринку інтегрованих корпоративних систем використовується матриця:

- а) BCG (Бостонської консультативної групи);
- б) GE / McKinsey (Мак-Кінсі і Дженерал Електрик);
- в) Hofer/Schendel (Хофера-Шенделя).



4. РЕКОМЕНДОВАНІ ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ

4.1. Базова література

1. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: [навч. посібн.]. – К.: Знання, 2010. – 406 с.
2. Довгань Л.Є., Стратегічне управління: [навч. посібн.] / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай., Л.П. Артеменко. - К.: Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.
3. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-вид., перероб. і доп. – Київ: КНЕУ, 2004. – 699 с.

4.2. Допоміжна література

4. Ансофф И.Х. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1999. – 296 с.
6. Забелин П.В. Основы стратегического управления: Учебн. пособие // П.В. Забелин, Н.К. Моисеева. – М.: Информационно-внедренческий центр „Маркетинг”, 1998. – 195 с.
7. Кайлюк Є.М. Стратегічний менеджмент: [навч. посібн.] / Є.М. Кайлюк, В.М. Андрєєва, В.В. Гриненко.- Х.: ХНАМГ, 2010. – 279 с.
8. Корецький М.Х. Стратегічне управління: Навч. посібник // М.Х. Корецький, Дегтяр А.О., Дацій О.І. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 240 с.
9. Котлер Ф. Основы маркетинга/Пер. з англ. – М.: Прогресс, 1993. – 733 с.
10. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. – К.: Вид-во КНЕУ, 1998. – 152 с.
11. Мартиненко М.М. Стратегічний менеджмент: Підручник // М.М.Мартиненко, І.Г. Ігнат'єва. – К.: Каравела, 2006. – 320 с.
12. Мізюк Б.М. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Львів: Магнолія плюс, 2006. – 392 с.



13. Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: ЦНЛ, 2004. – 336 с.
14. Покропивний С.Ф. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність: Навч. посібник // С.Ф. Покропивний, В.М. Колот. – К.: Вид-во КНЕУ 1998. – 352 с.
15. Полтовець О.І. Вплив внутрішнього та зовнішнього середовища на ефективність виробництва // Економіка та держава. – 2008, №12. – С. 47-49.
16. Портер М.Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
17. Пушкар М.С. Контролінг: Монографія. – Тернопіль: ТЗОВ „Поліграфіст” Ltd, 1997. – 146 с.
18. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / Пер. с англ. // А.А.Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
19. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Навч. посібник // З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: Вид-во КНЕУ 1999. – 384 с.
20. Науковий збірник „Стратегія економічного розвитку України”.
21. Грабская И.А. Развитие стратегического мышления менеджера (методики деловых игр). - К.: ВЗУУП. – 1991.
22. Диксон Д.Е. Совершенствуйте свой бизнес: Пособие и практикум. - М.: Финансы и статистика, 1994.
23. Петрук В.А. Стратегічне управління: Інтерактивний комплекс навчально-методичного забезпечення // В.А.Петрук, І.Р.Петрук, В.Д. Шебуня. – Рівне: НУВГП, 2007. – 102 с.
24. <http://alpha.rada.kiev.ua> - веб-сервер Верховної Ради.
25. <http://www.reforms.kiev.ua> - Міжвідомча рада з впровадження економічних реформ в Україні.
26. <http://www.eurasia.org/eerc/kiev/> - консорціум економічних досліджень.
27. <http://www.irr.org.ua/> - Інститут реформ, м. Київ.
28. <http://www.ukrstat.gov.ua/> - Державний комітет статистики України.
29. <http://www.bank.gov.ua/> - Національний банк України.
30. <http://www.worldbank.org.ua/> - Світовий банк в Україні.
31. <http://www.icps.kiev.ua/> - Міжнародний центр перспективних досліджень в Україні.