

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІННИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ



Факультет менеджменту та права
Кафедра аграрного менеджменту

Н.Ю.Фіщук

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
ДО ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ
для студентів

Галузь знань спеціальностей	07 «Управління та адміністрування» 073 «Менеджмент»
освітнього рівня спеціалізацій	281 «Публічне управління та адміністрування» першого бакалаврського «Менеджмент організацій і адміністрування» «Публічне управління та адміністрування»

Вінниця 2019

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ. Методичні вказівки до організації самостійної роботи студентів денної та заочної форми навчання галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальностей 073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування», першого бакалаврського освітнього рівня, спеціалізацій «Менеджмент організацій і адміністрування» та «Публічне управління та адміністрування». Вінницький національний аграрний університет. Вінниця: ВНАУ, 2019. 53 с.

Розробник: к.с.-г.н., доцент кафедри аграрного менеджменту Фіщук Н.Ю.

Рецензенти:

Лозовський О.М., к.е.н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Вінницького торговельно-економічного університету КНТЕУ

Березюк С.В., к.е.н., доцент кафедри адміністративного менеджменту та
альтернативних джерел енергії ВНАУ

Методичні вказівки розглянуто і затверджено на засіданні кафедри аграрного менеджменту

Протокол 25 вересня 2019 р. № 3

Завідувач кафедри _____ К.В. Мазур

Методичні вказівки розглянуто і затверджено на засіданні навчально-методичної комісії факультету менеджменту та права

Протокол від _____ 2019 р. № 3

Голова комісії факультету _____ Т.В. Піковська

Методичні вказівки розглянуто і затверджено на засіданні науково-методичної ради університету

Протокол від _____ 2019 р. № _____

Методичні вказівки до організації самостійної роботи призначені для полегшення опанування студентами першого (бакалаврського) освітнього рівня галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальностей 073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування» дисципліни «Стратегічне управління».

Методичні вказівки до організації самостійної роботи містять інформацію щодо організації навчального процесу по дисципліні, зокрема, перелік питань, винесених у блок самостійної підготовки, їх короткий зміст, структурно-логічну схему вивчення, опис дисципліни, критерії оцінювання знань, розподіл балів, які отримують студенти впродовж навчального семестру та на іспиті, рекомендовану тематику лекційних занять та їх короткий зміст, тематику практичних занять та самостійної роботи студентів, перелік питань для підготовки до іспиту, перелік основної та додаткової навчально-методичної літератури по дисципліні.

ЗМІСТ

1. ПЕРЕДМОВА.....	4
2. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	7
3. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	9
4. ТЕМИ ПРАКТИЧНИХ ТА СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ	11
5. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ.....	13
6. ТЕМИ САМОСТІЙНИХ ЗАВДАНЬ НАВЧАЛЬНО-ДОСЛІДНОГО ХАРАКТЕРУ ТА МЕТОДИКА ЇХ ЗДІЙСНЕННЯ.....	14
7. ЗРАЗКИ ОПРАЦЬОВАНИХ ТЕМ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ	22
8. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАНЬ.....	35
9. РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ.....	51

1. ПЕРЕДМОВА

Навчальна дисципліна «Стратегічне управління» належить до порівняно нових, розрахованих на студентів економічних спеціальностей вищих аграрних закладів освіти, які опановують спеціальність, що безпосередньо пов'язана з управлінням аграрним виробництвом.

Перехід економіки України на ринкові відносини вимагає вивчення ефективних методів управління як на рівні окремої ланки – підприємства, так і галузі в цілому. Менеджмент є одним із найважливіших чинників функціонування й розвитку підприємств в умовах ринкової економіки як в поточному періоді, що вирішується функціями операційного менеджменту, так і на перспективу, що є прерогативою стратегічного менеджменту. Ця діяльність постійно вдосконалюється відповідно до об'єктивних вимог виробництва і реалізації товарів, складності господарських зв'язків, підвищення ролі споживача у формуванні техніко-економічних та інших параметрів продукції, динамічних змін в зовнішньому середовищі, інтеграції України у світовий економічний простір.

Глобальні зміни у всіх сферах людської діяльності викликають потребу у постійному пошуку нових форм і методів цілеспрямованого впливу на процеси, що відбуваються у суспільстві. Стратегічне управління являє собою новий напрям діяльності менеджерів, суть якої полягає в тому, щоб крім стратегічних планів, розробляти структури управління, системи і механізми взаємодії окремих планів, спрямований на забезпечення довгострокової стратегії, на перемогу в конкурентній боротьбі і створення управлінського інструментарію для втілення цих стратегій в життя.

Мета вивчення дисципліни – дати студентам глибокі знання з основ теорії стратегічного управління, озброїти стрункою концепцією інтегрального підходу до діяльності суб'єктів господарювання в умовах конкуренції і невизначеності, що зростає, постійного впливу різноманітних зовнішніх факторів, навчити їх передовим методам діяльності за принципом «від майбутнього до сучасного», а не «від минулого до майбутнього».

Тому основним завданням вивчення курсу «Стратегічне управління» є **теоретична підготовка** студентів з питань:

- сутність стратегічного управління та функцій його здійснення концептуальні основи стратегічного менеджменту, схема процесу стратегічного менеджменту;
- взаємозв'язку і взаємозалежності внутрішніх елементів організацій та зовнішнього середовища;
- особливостей стратегічного управління на різних етапах життєвого циклу підприємства;
- характеристика типів стратегічного управління і умов їх ефективності;
- особливості стратегічного планування;
- стратегій розвитку організації та критеріїв їх вибору;
- обґрунтування місії та стратегічних цілей підприємства;

- система стратегій підприємства;
- вибір стратегічних ринкових позицій, збалансування стратегічних зон господарювання і життєвих циклів попиту і технології;
- реалізація стратегії та управління змінами в організації;
- мотивація стратегічних змін;
- модель стратегії підприємства в умовах зростаючої конкуренції і стратегічних несподіванок.

Опанування матеріалу лекційних та практичних занять з курсу «Стратегічне управління» забезпечить **практичну підготовку та вміння** стосовно:

- обґрунтування місії та стратегічних цілей підприємства;
- реалізації функцій стратегічного менеджменту;
- процедур аналізу портфелю бізнесів організацій;
- процедури складання та затвердження стратегічних планів;
- оцінки привабливості та вибору стратегічних зон господарювання;
- оцінки стратегічних капіталовкладень;
- визначення майбутньої ефективності діючої стратегії;
- оцінки майбутнього конкурентного статусу фірми;
- стратегічного прогнозу збуту продукції;
- оцінки прогнозованих витрат виробництва;
- проведення SWOT – аналізу;
- контролю за виконанням завдань стратегічної діяльності;
- інтегративної оцінки факторів ризику та антикризового управління;
- аналізу ефективності стратегічного управління.

Загальна тривалість курсу для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» 120 год. (4 кредита). Курс розраховано на 16 год. лекцій та 28 год. практичних занять. **На самостійну роботу відводиться 76 год.**

Загальна тривалість курсу для студентів спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» 90 год. (3 кредита). Курс розраховано на 16 год. лекцій та 28 год. практичних занять. **На самостійну роботу відводиться 46 год.** До кожної лекційної теми додається перелік літературних джерел. У кінці теми даються контрольні запитання і завдання. Вивчення дисципліни передбачає здачу іспиту.

Оволодіння основами стратегічного управління буде сприяти формуванню у менеджерів нового економічного мислення, їх уміння бачити перспективу, приймати виважені стратегічні рішення і організовувати їх виконання.

Для засвоєння дисципліни передбачено такі види занять: лекції, семінарські, практичні, індивідуальні заняття під керівництвом викладача, самостійна робота над навчальною та спеціальною літературою, підготовка доповідей, рефератів, статей та участь в наукових студентських конференціях.

Міждисциплінарні зв'язки. Курс «Стратегічне управління» пов'язаний з циклом таких дисциплін як «Менеджмент», «Фінансовий менеджмент», «Управління змінами», «Операційний менеджмент», «Управління персоналом», «Управління проектами», «Самоменеджмент».

2. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів –4	Галузь знань 07 «Управління та адміністрування» Спеціальність 073 «Менеджмент» Освітній рівень перший бакалаврський Спеціалізація «Менеджмент організацій і адміністрування»	Нормативна	
Атестація – 2		Рік підготовки:	
Індивідуальне науково-дослідне завдання: творча робота		4-й	5-й
Загальна кількість годин - 120		Семестр	
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 3 самостійної роботи студента – 4,75		7-й	9-й
		Лекції	
		16 год.	6 год.
		Практичні, семінарські	
		28 год.	4 год.
		Самостійна робота	
		76 год.	110 год.
		Індивідуальні завдання: творча робота	
	Вид контролю: екзамен		

Примітка.

Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної і індивідуальної роботи становить:

для денної форми навчання – 36,7 % / 63,3 %

для заочної форми навчання – 8,3 % / 91,7 %

ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
для студентів спеціальності
281 «Публічне управління та адміністрування»

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів –3	Галузь знань 07 «Управління та адміністрування» Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування» Освітній рівень перший бакалаврський Спеціалізація «Публічне управління та адміністрування»	Нормативна	
Атестація – 2		Рік підготовки:	
Індивідуальне науково-дослідне завдання: творча робота		4-й	5-й
Загальна кількість годин - 90		Семестр	
		7-й	9-й
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 3 самостійної роботи студента – 2,9		Лекції	
		16 год.	6 год.
		Практичні, семінарські	
		28 год.	4 год.
		Самостійна робота	
	46 год.	110 год.	
	Індивідуальні завдання: творча робота		
	Вид контролю: екзамен		

Примітка.

Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної і індивідуальної роботи становить:

для денної форми навчання – 48,9 % / 41,1 %

для заочної форми навчання – 8,3 % / 91,7 %

3. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»

Теми	Кількість годин							
	денна форма				заочна форма			
	Усього -го	у тому числі			Усього го	у тому числі		
		Л	П	с.р.		Л	П	с.р.
АТЕСТАЦІЯ 1								
Сутність, значення та особливості стратегічного управління в нинішніх умовах діяльності								
Тема 1. Предмет, суть та значення стратегічного управління.	11	2	-	9	10	1		13
Тема 2. Планування вибору стратегічних позицій.	16	2	4	10	9		1	13
Тема 3. Обґрунтування місії та цілей організації.	15	2	4	9	10		1	14
Тема 4. Аналіз середовища та вибір стратегічних позицій. Система стратегій організації.	16	2	4	10	10	1		14
Всього по атестації 1	58	8	12	38		2	2	54
АТЕСТАЦІЯ 2								
Типи стратегій та конкурентні переваги підприємств								
Тема 5. Типи стратегій розвитку бізнесу.	15	2	4	9	10	1	1	14
Тема 6. Стратегія і конкурентні переваги.	16	2	4	10	10	1		14
Тема 7. Реалізація стратегії. Стратегія використання людського потенціалу.	15	2	4	9	10	1		14
Тема 8. Контроль та оцінка результатів стратегії. Мотивація стратегічних змін.	16	2	4	10		1	1	14
Всього по атестації 2	62	8	16	38	46	4	2	56
Разом по курсу	120	16	28	76	120	6	4	110

СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
для студентів спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування»

Теми	Кількість годин							
	денна форма				заочна форма			
	Усього	у тому числі			Усього	у тому числі		
		о	л	п		с.р.	л	п
АТЕСТАЦІЯ 1								
Сутність, значення та особливості стратегічного управління в нинішніх умовах діяльності								
Тема 1. Предмет, суть та значення стратегічного управління.	7	2	-	5	11	1		10
Тема 2. Планування вибору стратегічних позицій.	12	2	4	6	11		1	10
Тема 3. Обґрунтування місії та цілей організації.	11	2	4	5	11		1	10
Тема 4. Аналіз середовища та вибір стратегічних позицій. Система стратегій організації.	12	2	4	6	11	1		10
Всього по атестації 1	42	8	12	22	44	2	2	40
АТЕСТАЦІЯ 2								
Типи стратегій та конкурентні переваги підприємств								
Тема 5. Типи стратегій розвитку бізнесу.	12	2	4	6	12	1	1	10
Тема 6. Стратегія і конкурентні переваги.	12	2	4	6	11	1		10
Тема 7. Реалізація стратегії. Стратегія використання людського потенціалу.	12	2	4	6	11	1		10
Тема 8. Контроль та оцінка результатів стратегії. Мотивація стратегічних змін.	12	2	4	6	12	1	1	10
Всього по атестації 2	48	8	16	24	46	4	2	40
Разом по курсу	90	16	28	46	90	6	4	80

4. ТЕМИ ПРАКТИЧНИХ ТА СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

(денна форма навчання)

№ з/п	Тема заняття	Кількість годин
<u>Атестація 1</u>		
1.	Сучасні підходи до стратегічного управління розвитком підприємства	2
2.	Планування стратегії 1. Процес стратегічного планування 2. Аналіз макрооточення 3. Аналіз безпосереднього оточення 4. Аналіз внутрішнього середовища	2
3.	Семінарське заняття	2
4	Матриця Бостонської консультаційної групи: 1. Правила побудови матриці БКГ; 2. Господарська зона „Зірки”; 3. Господарська зона „Дикі коти”; 4. Господарська зона „Дійні корови”; 5. Господарська зона „Собаки”; 6. Функції та умови застосування матриці БКГ; 7. Характеристика товарів та стратегій згідно з матрицею БКГ	2
5	Матриця „Привабливість-конкурентоспроможність” (Дженерал Еклектрик та МакКінсі): 1. Показники для оцінки привабливості галузі та конкурентоспроможності підприємства; 2. Етапи побудови матриці; 3. Основні стратегічні альтернативи матриці; 4. Види стратегій за матрицею МакКінсі; 5. Переваги та недоліки матриці МакКінсі	2
6	Матриця Ансоффа: 1. Правила побудови матриці; 2. Стратегія „Вдосконалення діяльності”; 3. Стратегія „Товарної експансії”; 4. Стратегія „Ринкової експансії”; 5. Стратегія „Диверсифікації”	2
7	Атестація-1	2
<u>Атестація 2</u>		
8	Оцінка рівня стратегічних капітальних вкладень: 1. Визначення конкурентного статусу фірми (КСФ); 2. Критична точка об’єму стратегічних капітальних вкладень; 3. Оптимальна точка об’єму стратегічних капітальних вкладень;	2

	4. Види стратегічних капітальних вкладень	
9	Аналіз конкурентних позицій підприємства АПК: 1 Побудова карти стратегічних груп для підприємств регіону (ринку) 2. Визначення рейтингу досліджуваного підприємства порівняно з конкурентами 3. Побудова графічного зображення рейтингу, визначення резервів підвищення конкурентоспроможності для підприємства 4. Практичне завдання	2
10	Семінарське заняття	2
11	SWOT – аналіз: 1. Поняття SWOT – аналізу; 2. Сильні та слабкі сторони підприємства; 3. Можливості та загрози середовища;	2
12	SWOT – аналіз: 1.Проведення SWOT – аналізу конкретного підприємства; 2. Розробка стратегії подальшої діяльності підприємства	2
13	Ланцюжок цінностей та стратегічний аналіз витрат 1. Причини відмінностей в ланцюжках цінностей конкуруючих організацій 2. Галузеві ланцюжки цінностей 3. Порівняння витрат по основних видах діяльності 4. Стратегії випередження конкурентів по витратах 5. Бенчмаркінг як шлях оптимізації витрат	2
14	Атестація-2	2
Разом		28

ТЕМИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ (заочна форма навчання)

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Матриця Бостонської консультативної групи. Оцінка привабливості стратегічної зони господарювання.	1
2	Матриця “McKinsey” - “General Elektrik”. SWOT - аналіз	1
3	Аналіз «портфеля бізнесів».	1
4	Оцінка конкурентного статусу фірми	1
Всього		4

5. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Самостійна робота студента є важливою складовою у підготовці кваліфікованого фахівця, конкурентоспроможного на ринку праці, здатного до компетентної професійної діяльності на рівні світових стандартів.

Основні види самостійної роботи, які запропоновані студентам:

1. Закріплення лекційного матеріалу.
2. Робота з рекомендованими літературними джерелами.
3. Підготовка до практичних занять, дискусій, роботи в малих групах.
4. Контрольна перевірка кожним студентом особистих знань на запитання, які винесені для самостійного вивчення.
5. Робота над виконанням індивідуальних завдань та підготовка презентацій.

Перелік тем для самостійного опрацювання за навчальною дисципліною «Стратегічне управління» (для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»)

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Аналіз набору стратегічних зон господарювання	5
2	Зміст та особливості основних наступальних стратегій	5
3	Дослідження діяльності підприємства (за вибором студента) по методу SWOT-аналізу.	5
4	Бенчмаркінг та особливості його застосування.	5
5	Постановка стратегічного завдання	5
6	Корпоративні стратегії диверсифікації	5
7	Умови успішної реалізації стратегії. Цілі, методи та принципи стратегічного планування.	5
8	Стратегії використання людського потенціалу	5
9	Вибір і обґрунтування системи стратегічного управління	5
10	Мотивація стратегічних змін.	5
11	Провести визначення конкурентного статусу підприємства порівняно з конкурентами.	5
12	Розробити стратегію підприємства з врахуванням його ресурсного потенціалу	5
13	Опрацювати тему «Стратегічний портфель підприємства» (за вибором студента)	5
14	«Крива досвіду» в стратегічному управлінні	5
15	Чотири етапи власної стратегії, що дозволяє робити кар'єру	6
	Разом	76

**Перелік тем для самостійного опрацювання за навчальною
дисципліною «Стратегічне управління»
(для студентів спеціальності
281 «Публічне управління та адміністрування»)**

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Аналіз набору стратегічних зон господарювання	3
2	Зміст та особливості основних наступальних стратегій	3
3	Дослідження діяльності підприємства (за вибором студента) по методу SWOT-аналізу.	3
4	Постановка стратегічного завдання	3
5	Основні стратегії на міжнародних ринках	3
6	Корпоративні стратегії диверсифікації	3
7	Умови успішної реалізації стратегії. Цілі, методи та принципи стратегічного планування.	3
8	Стратегії використання людського потенціалу	3
9	Вибір і обґрунтування системи стратегічного управління	3
10	Мотивація стратегічних змін.	3
11	Провести визначення конкурентного статусу підприємства порівняно з конкурентами.	3
12	Розробити стратегію підприємства з врахуванням його ресурсного потенціалу	3
13	Опрацювати тему «Стратегічний портфель підприємства» (за вибором студента)	3
14	«Крива досвіду» в стратегічному управлінні	3
15	Чотири етапи власної стратегії, що дозволяє робити кар'єру	4
	Разом	46

6. ІНДИВІДУАЛЬНІ НАУКОВО-ДОСЛІДНІ ЗАВДАННЯ

Індивідуальне науково-дослідне завдання (ІНДЗ) студента є вибіркоким видом поза аудиторної самостійної роботи студента та має навчально-дослідницький характер, виконується в процесі вивчення програмного матеріалу навчальної дисципліни. Виконання ІНДЗ є одним із важливих засобів підвищення якості підготовки майбутніх спеціалістів, які здатні застосовувати на практиці теоретичні знання, вміння та навички з даної навчальної дисципліни. Підготовка ІНДЗ передбачає систематизацію, закріплення, розширення теоретичних і практичних знань із дисципліни та застосування їх у процесі розв'язання конкретних економічних ситуацій,

розвиток навичок самостійної роботи й оволодіння методикою дослідження та експерименту, пов'язаних із темою ІНДЗ. ІНДЗ передбачає наявність таких елементів наукового дослідження: практичної значущості, комплексного системного підходу до вирішення завдань дослідження, теоретичного використання передової сучасної методології та наукових розробок, наявність елементів творчості, вміння застосовувати сучасні технології.

Теми для виконання індивідуальних завдань навчально-дослідного характеру з дисципліни «Стратегічне управління» студенти обирають на власний розсуд. Окрім рекомендованих тем із наведеного списку студент має можливість обрати будь-яку іншу тему, яка вписується в контекст дисципліни «Стратегічне управління». По обраній темі студент готує презентацію, яка заслуховується на практичних заняттях. Черговість виступів студентів визначається викладачем. Бажано, щоб тема презентації максимально була наближена до планової тематики лекційних, практичних та семінарських занять. В цьому випадку студенти отримують ще одне додаткове джерело інформації по предмету, вчаться шукати та систематизувати інформацію, подавати її в презентаційному форматі. Крім цього такі презентації – безцінний досвід публічних виступів. Кожна презентація обговорюється в групі. За вдало проведену презентацію та системно розкриті питання студенти отримують по три бали. Розрахунок балів по КМСОНП передбачає по дві презентації на студента впродовж семестру. Крім цього, найкращі презентації включаються до програми круглого столу, який проводиться в кінці семестру. З допомогою викладача презентація може бути допрацьована і, при необхідності, доповнена та розширена. Участь у круглому столі оцінюється до 10 балів, які також враховані у розподілі балів КМСОНП.

Тематика ІНДЗ

1. Які обмеження стратегічного характеру є, на ваш погляд, найбільш істотними та чому все ж його доцільно застосовувати на ринково-орієнтованих підприємствах?
2. Що потрібно зробити керівникам організацій та підприємств України, щоб перейти до стратегічного управління розвитком? Чи здатна розв'язати проблему впровадження стратегічного управління окрема організація?
3. Які основні тенденції в Україні сприяють (протидіють) існуванню стратегічного управління? Чим пояснюється зміна завдань управління, що постають перед керівниками різних за рівнем систем управління?
4. Що таке "стратегічний рівень" підприємства та чим він характеризується? Чи може бути стратегічний рівень від'ємного значення і чому?
5. Сформулюйте переваги стратегічно-орієнтованих підприємств. Як створити стратегічно-орієнтоване підприємство?

6. Дайте характеристику принципів засад стратегічної діяльності. Як їх можна врахувати в побудові системи стратегічного управління на конкретному підприємстві?
7. У чому відмінність між зовнішнім і проміжним середовищами. Охарактеризуйте можливості впливу підприємства на різні фактори свого оточення?
8. Визначте механізм впливу факторів середовища на діяльність організації. Наведіть приклади впливу державних органів управління на діяльність організацій з різними формами власності?
9. Наведіть основні характеристики макро- і мікро середовища вітчизняних підприємств?
10. Охарактеризуйте методи дослідження зовнішнього середовища. Які з них, на ваш погляд, найбільш прийнятні для українських підприємств?
11. Яка політика є найбільш прийнятною в побудові стосунків між найважливішими конкурентами, постачальниками та споживачами?
12. Стратегії для конкуренції в нових галузях. Наведіть приклади діяльності українських підприємств.
13. Стратегії для конкуренції в галузях, що знаходяться в стадії зрілості. Що це за галузі в Україні і які проблеми виникають перед підприємствами?
14. Наведіть приклади взаємовпливу внутрішнього та зовнішнього середовищ організації. Яким організаціям вдається не тільки впливати на середовище, а й формувати його?
15. Стратегії для фірм, які діють в галузях, що знаходяться в стаю стагнації чи спаду. Яким чином повинні діяти підприємства в такій ситуації?
16. Визначте місце категорії "конкуренція" в системі стратегічних досліджень. Які види конкуренції існують? Чи потрібно вивчати специфічні особливості конкуренції в галузі, регіоні, країні для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства?
17. Стратегії для конкуренції в роздрібнених галузях. Які це галузі та приклад діяльності підприємства в такій галузі.
18. Хто є суб'єктами конкурентної боротьби? Наведіть приклади конкуренції між різними суб'єктами та її наслідки?
19. Стратегії для конкуренції на міжнародних ринках. Які питання повинні вирішити українські підприємства при виході на міжнародні ринки.
20. Що таке "конкурентні переваги"? як їх треба вивчати, формувати та використовувати?
21. Види міжнародних стратегій, їх види, приклад використання.
22. Охарактеризуйте методи визначення конкурентоспроможності товару. Що є спільного та відмінного між категоріями "якість" і "конкурентоспроможність" товарів?
23. Стратегія лідерів галузі. Назвіть лідерів у галузі АПК у вашому районі.
24. Наведіть фактори, які можуть застосовуватись для формування "стратегічних груп". Охарактеризуйте "стратегічну групу" університету чи

підприємства, де ви навчаєтесь, чи проходите практику?

25. Стратегії фірм, що знаходяться на других ролях. Галузь, види та напрямки діяльності.

26. Як визначаються "сильні" та "слабкі" сторони організації? Наведіть приклади позначених характеристик будь-якого українського підприємства?

27. Стратегії для слабкого бізнесу. Наведіть приклади їх використання.

28. Що таке "бенчмаркінг"? які види бенчмаркінгу існують? У чому полягають їх відмінності та спільні риси?

29. Стратегії відновлення для кризових ситуацій, коли і де використовуються.

30. Як результати SWOT-аналізу впливають на зміст процесу стратегічного управління?

31. Стратегії входження в нові сфери діяльності. Наведіть приклади.

32. Охарактеризуйте функції прогнозування на підприємствах.

33. Чи існують обмеження для застосування регулярного прогнозування на українських підприємствах?

34. Диверсифікація в споріднені галузі. Навіщо і де вони використовуються.

35. Зробіть порівняльний аналіз різних методів прогнозування? Як, на ваш погляд, слід формувати та використовувати сценарії в організаціях?

36. Стратегії диверсифікації в неспоріднені галузі. В яких галузях вони використовуються.

37. Чи можна здійснювати управлінську діяльність, нехтуючи цілями? У чому полягає різниця між категоріями "цільовий" і "спонтанний" підхід до управління?

38. Стратегії продажу і ліквідації бізнесу. Наведіть приклади їх використання.

39. Що є спільного між різними підходами до стратегічного управління? Чим можна пояснити відмінності в побудові системи стратегічного управління? Хто та як в організації визначає склад елементів стратегічного управління?

40. Корпоративні стратегії відновлення, економії і реструктуризації портфеля, сучасні тенденції.

41. Від чого залежать перелік і зміст етапів стратегічного управління?

42. Стратегії транснаціональної диверсифікації. Чи використовуються вони в Україні?

43. Визначте особливості організаційно-економічного механізму стратегічного управління?

44. Структура стратегії фірми на зовнішньому ринку. Що в цій структурі є головним для фірм України.

45. Здійсніть критичний аналіз "ключових гіпотез стратегічного управління на XXI століття". Чи можна надалі використовувати стратегічне управління за умов практичної реалізації цих гіпотез?

46. Пріоритети в плануванні ринкової стратегії підприємств в Україні.

47. Наведіть приклад, що характеризує систему "мета-політика-стратегія-результат" для підприємства, з діяльністю якого ви знайомі. Чи можна здійснювати управлінський вплив без усвідомлення мети? Обґрунтуйте свою відповідь.

48. Фази планування стратегії фірми. Особливості планування підприємств в АПК.

49. Визначте роль та значення "місії" організації у стратегічному управлінні ринково-орієнтованим підприємством. На яких засадах формується місія фірми та які ознаки грамотно сформованої місії? Чи може отримання прибутку бути місією фірми?

50. Стратегія розвитку господарського портфеля фірми в переробній галузі.

51. Сформулюйте місію університету чи підприємства. Логічно обґрунтуйте її зміст та необхідність встановлення?

52. Стратегія росту фірми, її особливості в умовах ринку?

53. Охарактеризуйте "цілі управління". Чим вони відрізняються від цілей в інших сферах діяльності людини?

54. Особливості стратегії малих фірм в Україні.

55. Визначте характерні особливості мети, прогнозу та плану як елементів функції планування. Які функції цілей здаються вам найважливішими?

56. Особливості стратегії великих фірм. Наведіть приклади.

57. Які вимоги потрібно враховувати під час встановлення цілей? Як

58. перевірити чи правильно визначено мету?

59. Особливості стратеги середніх фірм. Наведіть приклад з будь-якої галузі.

60. Для чого існує класифікація цілей та за якими критеріями можна їх класифікувати? Спробуйте здійснити класифікацію цілей вашої академічної групи. Чи існують розбіжності цілей окремої особи та групи і як їх можна уникнути?

61. Основа виконання стратегії переробних підприємств.

62. Визначте сутність стратегії як множинної категорії. Здійсніть критичний аналіз відомих вам визначень стратегії. Які з них ви вважаєте найобґрунтованішими і чому?

63. Стратегічні переваги і недоліки організаційних структур. Як змінюється структура підприємства в сучасних умовах.

64. Сформулюйте вимоги до стратегій. Чим пояснюються недоліки в обґрунтуванні стратегій?

65. Чи є обмеження в побудові стратегій і "стратегічного набору"? чим вони пояснюються?

66. Створення корпоративної культури, яка підтримує стратегію (приклад).

67. Охарактеризуйте взаємозв'язок і співвідношення продуктово-товарних, функціональних і ресурсних стратегій підприємства.

68. Що таке "портфель" підприємства? В яких умовах існує необхідність аналізу та планування "портфеля"
69. Здійснення стратегічного лідерства. Назвіть лідерів у будь-якій галузі АПК.
70. Які варіанти диверсифікації існують? Вкажіть їх умови, переваги та недоліки. Чому конгломеративна диверсифікація не завжди ефективна?
71. Яку моделі та методи використовуються для "портфельного" аналізу й планування. Охарактеризуйте їх переваги та недоліки?
72. Сформулюйте загальні вимоги до побудови ресурсних стратегій. Які моделі та методи використовуються для їх розробки?
73. Сформулюйте загальні вимоги до побудови функціональних стратегій. Які моделі та методи використовуються для їх розробки?
74. Які інструменти виконання функціональних стратегій використовуються на підприємствах?
75. Що таке комплексні функції та комплексні стратегії? Наведіть приклади та визначте необхідність їх існування на підприємствах?
76. Які ви знаєте методи побудови стратегій та формування "стратегічного набору"? Визначте їх переваги та недоліки?
77. Чи має переваги плановий підхід до визначення стратегії? Як це впливає на систему управління підприємством?
78. У чому полягають переваги системи стратегічного планування? Чи можна "обійти пастки" стратегічного планування та що для цього треба зробити. Обґрунтуйте свою позицію.
79. Які чинники треба враховувати при виборі системи стратегічного планування? Наведіть приклади.
80. Які основні передумови переходу до стратегічного планування. До чого може призвести невідповідність їм створеної системи стратегічного планування?
81. Охарактеризуйте зміст етапів процесу стратегічного планування. Від чого залежить їх перелік та організація перебігу?
82. Чим пояснити наявність бар'єрів стратегічного планування на підприємствах України? Наведіть відповідні приклади. .
83. Які способи подолання бар'єрів щодо впровадження стратегічного планування ви вважаєте доцільними для українських підприємств?
84. Охарактеризуйте сутність моделей, які використовуються як найпоширеніші підходи до організації процесу стратегічного планування.
85. У чому полягає філософія стратегічного планування? Чи поділяєте ви її?
86. Проаналізуйте різні визначення стратегічного плану. Чим пояснюється наявність різноманітних тлумачень сутності стратегічного плану?
87. Охарактеризуйте основні ознаки стратегічного плану. Які з них, на ваш погляд, є найважливішими? Обґрунтуйте свою відповідь.
88. Проаналізуйте зв'язок "стратегічного набору" підприємства та

структури стратегічного плану. Як забезпечити якісну розробку та виконання стратегічного плану?

89. До якого типу планових документів можна віднести документи, що регулюють діяльність окремих функціональних підрозділів? Назвіть місце бюджетів.

90. Які плани розробляються та виконуються на підприємстві, з діяльністю якого ви обізнані?

91. Наведіть приклади показників, що використовуються у стратегічних планах. Яку роль вони відіграють у планах.

92. Як забезпечується процес виконання планів? Наведіть приклади ефективної та неефективної організації виконання планів. Чим пояснюються здобуті результати?

93. Чи потрібно вносити корективи у стратегії та плани? Чим це пояснюється? Як організувати цей процес, щоб не зашкодити розвитку підприємства?

94. Визначте сутність взаємодії "стратегія-структура". Який порядок виконання стратегій у "стратегічному наборі" є найбільш прийнятним і чому?

95. Як впливає організаційна інерційність на розробку та впровадження стратегій? Наведіть приклади?

96. Охарактеризуйте ОСУ, що сприяють здійсненню стратегічної діяльності. Які спільні риси вони мають?

97. Для чого використовуються інтегровані структури? Які варіанти при цьому використовуються?

98. Охарактеризуйте переваги та недоліки вертикальної інтеграції. Чому процес вертикальної інтеграції перебуває під контролем Антимонопольного комітету?

99. Чи можна створити "ідеальну ОСУ" ? Які параметри ОСУ потрібно оцінювати та за допомогою яких методів?

100. Що організаційно стримує впровадження стратегічного управління на підприємствах України? Обґрунтуйте свою відповідь,

101. Охарактеризуйте функції фінансово-економічного (ФЕЗ) забезпечення стратегічного управління та розкрийте сутність процесу ФЕЗ виконання стратегічних планів, проектів та програм.

102. Поясніть природу фінансових-ресурсної та функціональної -стратегій. Як вони пов'язані між собою? Порівняйте зміст фінансових стратегій та економічної стратегії організації.

103. Для чого, яким чином створюються "стратегічні фонди"? як вони використовуються?

104. Який організаційний та економічний зміст мають "економічні права підрозділів"? які проблеми намагаються розв'язати за їх допомогою?

105. Чи сприяє фінансово-економічне забезпечення стратегічного управління досягненню синергійного ефекту в організації?

106. Як впливають неформальні відносини на стратегічну діяльність в організації. Наведіть приклади.

107. Охарактеризуйте сутність та механізм формування організаційної культури як об'єкта стратегічного управління. Які типи організаційної культури сприяють, а які — перешкоджають розробці та здійсненню стратегій в організації?

108. Яким основним вимогам має відповідати менеджер, щоб ефективно працювати в організації, де застосовується стратегічне управління?

109. Що таке "стратегічна поведінка"? Які її основні ознаки Чи пов'язана вона зі стратегічним мисленням. Обґрунтуйте свою відповідь.

110. Охарактеризуйте системи мотивації, методи, мотиватори, які допомагають формувати стратегічну поведінку?

111. У чому полягають особливості стратегічної інформації? Охарактеризуйте джерела та способи отримання інформації.

112. Стратегії для конкуренції в нових галузях

113. Стратегії для конкуренції в галузях, що знаходяться в стадії зрілості

114. Стратегії для фірм, які діють в галузях, що знаходяться в стані стагнації чи спаду

115. Стратегії для конкуренції в роздрібних галузях

116. Стратегії для конкуренції на міжнародних ринках

117. Види міжнародних стратегій

118. Стратегія лідерів галузі

119. Стратегії фірм, що знаходяться на других ролях

120. Стратегії для слабого бізнесу

121. Стратегії відновлення для кризових ситуацій

122. Стратегії входження в нові сфери діяльності

123. Диверсифікація в споріднені галузі

124. Стратегії диверсифікації в неспоріднені галузі

125. Стратегії продажу і ліквідації бізнесу

126. Корпоративні стратегії відновлення, економії і реструктуризації портфеля

127. Стратегії транснаціональної диверсифікації

128. Структура стратегії фірми на зовнішньому ринку

129. Пріоритети в плануванні ринкової стратегії

130. Фази планування стратегії фірми

131. Стратегія розвитку господарського портфеля фірми

132. Стратегія росту фірми

133. Особливості стратегії малих фірм

134. Особливості стратегії великих фірм

135. Особливості стратегії середніх фірм

136. Основа виконання стратегії

137. Стратегічні переваги і недоліки організаційних структур

138. Створення корпоративної культури, яка підтримує стратегію

139. Здійснення стратегічного лідерства

7. ЗРАЗКИ ОПРАЦЬОВАНИХ ТЕМ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ

Тема: Аналіз набору стратегічних зон господарювання.

Всебічний зважений аналіз набору СЗГ, які цікавлять фірму, передбачає, що всі зони порівнюються одна з одною. Це можливо лише в тому випадку, якщо всі СЗГ фірми будуть підлягати оцінці з точки зору вибору стратегічних позицій. Методи такого аналізу ми зараз розглянемо:

1. Ранжуйте СЗГ по розмірах очікуваної віддачі капіталовкладень при умові, що фірма вибирає стратегічні завдання, забезпеченні ресурсом часу.

2. Визначте загальний об'єм стратегічних інвестиційних ресурсів, якими фірма буде забезпечена на протязі найближчих 5-7 років. Сюди увійдуть засоби, отримані (за винятком потреб експлуатації і заміни фондів) з нерозподіленого прибутку, шляхом займів і випуску цінних паперів на ринок.

3. Починаючи з верхнього рівня віддачі капіталовкладень, розподіляйте інвестиційні ресурси по відповідних СЗГ до оптимального рівня (або з поправкою на строки) до тих пір, поки всі засоби не будуть витрачені.

Така механічна процедура розподілу ресурсів призводить інколи до невиконаних варіантів і небажаних перекирвань:

а) при цьому майже напевно будуть зняті з фінансування деякі СЗГ, а саме ті, які розташовані в кінці списку, так як в найближчій перспективі віддача капіталовкладень в них буде низькою або навіть від'ємною. Але можливо, що ці СЗГ знаходяться ще на початку своїх життєвих циклів і в більш віддаленому майбутньому вони стануть важливими джерелами прибутку. Щоб виправити цю неточність слід доповнити вищеописану процедуру балансування життєвих циклів, про що буде йти мова на слідує чому занятті;

б) може бути зроблений висновок, що якась СЗГ повинна бути збережена і використана до кінця. Але фірми дуже часто бачать, що в таких зонах працюють здібні і кваліфіковані менеджери, а цей ресурс завжди дефіцитний і може бути використаний фірмою більш продуктивно. Іноді буває вигідно навіть продати іншій фірмі свою "дійну корову" і перевести самого талановитого менеджера в іншу СЗГ. Щоб таких перекирвань уникнути, вищеописану процедуру необхідно доповнити слідує чими кроками:

—якщо важлива частина загальнофірмених витрат припадає на групу СЗГ, до складу яких входить "собака", то необхідна внутріфірменна перевірка синергічного ефекту з тим, щоб визначити, чи не буде ефект від ліквідації збиткової "собаки" супроводжуватись зниженням рентабельності інших СЗГ;

—може виявитись, що додаткові капіталовкладення в деякі СЗГ не такі привабливі, як потенційні можливості диверсифікації, які відкриваються в

період, обхвачений бюджетами капіталовкладень. Щоб врахувати таку можливість у фірми є два способи:

1. Встановити **мінімальний коефіцієнт віддачі капіталовкладень**, нижче якого фінансування СЗГ не допускається. Той же коефіцієнт використовувати для перевірки потенційних результатів диверсифікації.

2. Створити **стратегічний резерв** для фінансування потенційних можливостей диверсифікації в майбутньому:

— комплексний підхід до розподілу стратегічних капіталовкладень вимагає, щоб аналіз всіх СЗГ був проведений завчасно. Але більшість фірм змушені приймати рішення по ряду СЗГ на ранніх етапах розробки плану, до того як закінчений аналіз всіх зон. В цьому випадку добрим інструментом є згаданий вище коефіцієнт мінімальної віддачі капіталовкладень. Він дає можливість прийняти рішення по одній СЗГ не дивлячись на інші.

Після того як портфель інвестицій вже збалансований, в одній із СЗГ можуть відбутись зміни, які самі по собі не виправдовують трудомісткості роботи – перегляду всього набору. І тут коефіцієнт мінімальної віддачі капіталовкладень допоможе правильно віднестись до проблеми, що виникла.

Таким чином, оптимальний підхід до СЗГ може бути вибраний двома шляхами. Один – заново оцінити весь набір, інший перевірити прийнятність даного підходу до певної зони по коефіцієнту мінімальної віддачі капіталовкладень.

Повний перегляд всього набору – дуже важка і довга процедура, якщо вона виконується вручну. Звернення до діалогової моделі з застосуванням комп'ютера дозволяє значно скоротити затрати праці і часу. Але незалежно від способу розрахунків, вручну або на машині. Повний перегляд набору СЗГ проводять кожен раз, коли відкривається нова СЗГ або в якій-небудь із старих виникають різкі зміни, які будуть дестабілізувати всю стратегічну роботу фірми. Тому до повного перегляду портфеля капіталовкладень слід звертатись в наступних випадках:

1. в якості підприємства, що проводиться періодично (кожні 3-5 років);
2. коли необхідність в перегляді викликана загальною зміною обстановки;
3. коли в якій-небудь із СЗГ виникають небезпечні або, навпаки, сприятливі тенденції, які стосуються всього портфелю капіталовкладень в цілому.

Поза цими ситуаціями для аналізу окремих СЗГ слід користуватись мінімальним коефіцієнтом окупності капіталовкладень. В обох випадках повинно бути винесено рішення або про перегляд оптимальної постановки задач, або про планування, фінансування і виконання знову поставленої задачі.

Тема: Постановка стратегічного завдання.

Більш уважне знайомство з матрицями аналізу портфеля бізнесу

показує, що терміни “зірка”, “дійна корова”, “собака” і т.п. красномовні, але не точні. Більш того, вони не дають достатньої інформації про те, яким чином може бути досягнута нова позиція: якому перегляду повинні підлягати напрямки капіталовкладень, стратегія і управлінський потенціал фірми. Тому для визначення майбутнього конкурентного статусу фірми, так і шляхів його забезпечення необхідна більш детальна робота.

Аналіз перспектив і конкурентного статусу фірми за допомогою матриці “Мак Кінсі” прийнято вважати дуже складною і трудоміною роботою. Але ця робота дає фірмі не тільки більш реалістичний погляд на власне майбутнє, але й показники, які необхідні для обґрунтування подальшої стратегічної позиції фірми.

1. Користуючись результатами аналізу, визначіть, чи є у провідних конкурентів даної СЗГ перспективи підтримання і росту рентабельності. Якщо ви отримаєте негативну відповідь, напевно, вам краще вийти з цієї зони.

Якщо вибрана вами позиція фірми обіцяє прибуток, то тоді необхідно визначити, наскільки будуть оправдані сили і засоби, які витрачаються фірмою. Як видно з малюнка, це встановлюється шляхом підрахунку максимального приросту віддачі капіталовкладень.

2. Дайте кількісну оцінку:

- P – прибутковості при умові збереження нинішньої позиції;
- I – поточних капіталовкладень фірми в СЗГ;
- I – приросту капіталовкладень, необхідних для забезпечення оптимальної позиції;
- P – приросту прибутку.

3. Користуючись отриманими величинами, підрахуйте приріст доходу на капітал:

$$\Delta P = \frac{P + \Delta P}{I + \Delta I} - \frac{P}{I}$$

Якщо приріст віддачі капіталовкладень складає від’ємну величину, в покращенні постановки не має необхідності і з даних СЗГ краще вийти.

Якщо віддача капіталовкладень є позитивною величиною або дорівнює нулю, оптимальна постановка сприятлива. Але її потрібно перевірити на можливість здійснення. Перш за все визначити, чи має фірма достатній запас часу, щоб своєчасно виробити інший підхід який гарантував би їй вигідні позиції в СЗГ, якщо умови конкуренції змінюються швидко, фірма ризикує запізнитись.

4. Визначіть, який запас часу фірма буде мати, щоб виробити іншу стратегічну позицію до того, як ринок захоплять конкуренти.

5. Оцініть, скільки часу знадобиться фірмі для вироблення іншої позиції. Для цього порівняйте нинішню позицію з оптимальною, підрахуйте затрати часу на розробку стратегії, підготовку управлінських можливостей і забезпечення інвестиційних ресурсів і підсумуйте отримані оцінки.

6. Порівняйте запас часу, який має фірма, з необхідним. Якщо запас менший, чим потрібно оптимально постановка задачі неможлива і фірмі,

можливо, слід зменшити свої претензії в даний СЗГ. У випадку коли перспективи рентабельності мають досить привабливий вигляд, це означає що для фірми “потяг вже пішов”.

Якщо часу достатньо, перевірте, чи достатньо у фірми ресурсів.

7. Якщо часу більше ніж достатньо, оцініть, чи вистачить фірмі ресурсів для забезпечення оптимального рівня капіталовкладень в СЗГ. Ця перевірка особливо важлива в таких СЗГ, де потреба в ресурсному забезпеченні особливо висока: наукомістких і фондомістких при нестачі ресурсів оптимальна позиція недосяжна.

Якщо оптимальний підхід “проходить” всі перевірки на виконання, на черзі буде вирішення проблеми, яку економісти називають “проблемою оптимізації витрат” чи виправданні капіталовкладення в даному СЗГ при наявності у фірми інших потреб у використанні стратегічних ресурсів?

Тема: Чотири етапи власної стратегії, що дозволяє робити кар’єру

Щоб успішно робити кар’єру в соціумі, чого б вона не стосувалася, необхідно дотримуватися якоїсь загальної логіки дій, що у даному тексті названа **власною стратегією**. Ця логіка дій (власна стратегія) розбивається на чотири великих етапи. Жодним із них не можна легковажити.

Перш ніж ми розглянемо ці етапи, необхідно визначити, що таке “вид капіталу”.

Під видом капіталу ми розуміємо тип ресурсу, що накопичується даним суб’єктом. Це може бути ресурс популярності (якщо є талант), ресурс влади, власності, професіоналізму, репутації, інформації, грошей, освіти і т. ін.

Очевидно, що будь-який вид капіталу, накопичений у достатній кількості, при сприятливій ринковій ситуації може бути конвертований в інший.

Таким чином, чотири етапи власної стратегії можуть бути описані так:

1) Вибір виду капіталу, який може накопичувати даний суб’єкт. Багато видів капіталу можуть накопичуватися завдяки природнім даним: здібність до математики дає можливість завойовувати популярність завдяки математичним досягненням, поетичний талант дозволяє стати відомим завдяки поезії, красива зовнішність може провести на подіум або в кіно бізнес, красивий голос може сприяти кар’єрі співака або диктора і ін.

2) Вибір способу нагромадження капіталу. Це визначення того типу зусиль, які потрібно прикласти, щоб капітал почав накопичуватися. Який вид діяльності вибрати? Чого навчитися? Що й у якій послідовності робити, щоб нагромадити обраний вид капіталу?

3) Процес нагромадження капіталу. Тут важлива дисципліна, чіткий рух обраним курсом, а також використання всіх сприятливих можливостей.

4) Конвертація накопиченого капіталу. Коли накопичено достатню кількість капіталу, він може бути конвертований в інші види капіталу. Професіоналізм може бути конвертований у популярність, а популярність, навички, знання – у гроші.

Здавалося б, ця послідовність етапів проста і очевидна. Однак придивіться до власного життя і життя оточуючих: у більшості випадків Ви виявите, що це життя позбавлене будь-якого сенсу і мети. Чому? Зазвичай кажуть: “Тому що життя і саме по собі – процес досить безглуздий”. Звідки ж у житті візьметься сенс, якщо Ви самі його туди не вклали? Він що, повинен сам по собі вирости, як бур’ян на городі? Вибачте, сенс в такий спосіб не виростає.

Якщо Ви хочете зробити хоч якусь кар’єру, Вам рано чи пізно доведеться відповісти на питання:

1. Який вид (які види) капіталу я накопичую?
2. Наскільки ефективними способами я це роблю? Чи можна їх вдосконалити?
3. Чи використовую я дійсно всі можливості для нагромадження обраного виду капіталу? Чи сконцентрований я на своєму завданні повністю?
4. У які види капіталу я хотів би конвертувати накопичений матеріал?
5. Власне, відмовляючись відповідати на ці питання, на що Ви сподіваєтесь? На те, що, “пробігавши” все своє життя між родиною, роботою і коханкою (коханцем), Ви одержите від держави гідне пенсійне забезпечення? Чи Ви сподіваєтесь на те, що Ваші діти Вас підтримають і допоможуть у старості? Або у Вас при смерті багата тітка у Штатах?

Усі надії можуть загинути в одну мить. Не підданий інфляції і не руйнується тільки той вид капіталу, що накопичений особисто Вами. Адже кожна людина здатна накопичувати хоча б один вид капіталу.

Отже, що зупиняє Вас? Ви ще не зробили навіть першого кроку? Робіть це прямо зараз.

Тема: Стратегічне управління в умовах кризового стану підприємства

Антикризові стратегії – це стратегії, які оптимізують поведінку корпорації в умовах спаду галузі стійкого зниження основних фінансових показників діяльності корпорації і загрози банкрутства

Вони охоплюють комплекс заходів в області:

- планування
- управління персоналом
- взаємини з групами підтримки
- юридичні та інші заходи.

Заходи проводяться з метою убезпечити фірму від загрози банкрутства або суттєвого спаду і створити умови для повороту до оздоровлення корпорації.

Теоретичні дослідження та практичні результати діяльності вітчизняних та зарубіжних підприємств довели, що в умовах кризи досить ефективним є стратегії інтегрованого зростання та стратегії диверсифікації

Стратегії інтегрованого росту (пов'язані з розширенням організації, приєднанням (створенням) нових структур (зміна стану організації всередині галузі)):

- Стратегії зворотної інтеграції;
- Стратегії випереджаючої інтеграції;

Стратегії диверсифікованого росту (коли організація не може більше розвиватися на даному ринку із своїми продуктами лише у межах даної галузі):

- Стратегія централізованої диверсифікації;
- Стратегія диверсифікованої диверсифікації;
- Стратегія конгломеративної диверсифікації.

У кризові часи більш популярними є стратегії зворотної інтеграції.

Стратегічні угоди укладаються у формі стратегічних партнерств, в рамках яких компанії можуть користуватися перевагами спільної діяльності, зберігаючи при цьому роздільне керівництво.

При цьому такі угоди укладаються як між компаніями однієї галузі, так і між компаніями різних галузей.

Основними технологічними та інноваційними причинами, які спонукають підприємства створити стратегічні партнерства, є наступні:

- передачі передових знань;
- партнерства розширюють масштаби діяльності підприємства та спрощують доступ до невідомих технологій;
- партнерства дозволяють при збереженні диверсифікації та спеціалізації виходити на міжнародну арену;
- спеціальні розробки та інноваційні проекти дозволяють знижувати витрати інноваційного процесу;
- партнерства забезпечують інтеграцію до мережі інноваційно-орієнтованих структур.

Часто стратегічне партнерство передбачає об'єднання зусиль в якомусь одному напрямку, що не заважає компаніям залишатися конкурентами на інших ринках. Це дає змогу економити на обсягах за рахунок якихось дій спільно з роздільним отриманням доходів.

Прикладом є створення спільного підприємства з австралійськими гірничорудними корпораціями BHP Billiton та Rio Tinto в червні 2016 року. Їх співробітництво обмежується виключно виробничою сферою, далі вони конкурують на світовому ринку залізної руди.

Досить популярною в останні місяці формою партнерства є використання компаніями спільних проектів, коли вони не тільки об'єднують

ресурси, але й успішно доповнюють один одного завдяки можливості використання сильних сторін партнерства.

Прикладом є об'єднання автомобільних корпорацій Fiat та Chrysler, яке не має фінансових складових. В обмін на акції американської компанії італійці надали власні технології виробництва не дорогих та економічних автомобілів. При цьому Fiat скористався широкою збутовою мережею американського партнерства.

Також протягом кризи актуальним є такий напрям співробітництва, як виконання науково-дослідних та дослідницько-конструкторських робіт (НДДКР). У багатьох галузях це є просто необхідним і досить дорогим видом діяльності. Однак економія на дослідженнях сьогодні може обернутися втратами завтра, якщо конкуренти вийдуть на ринок з новими продуктами. Так, фармацевтичні компанії GlaxoSmithKline (Великобританія) та Pfizer (США) у квітні 2016 року заснували спільне підприємство, яке займається розробкою та комерціалізацією ліків проти СНІДу.

В умовах кризової ситуації стратегія диверсифікації господарської діяльності вирішує ряд проблем, з якими стикаються підприємства.

Причини, що спонукають підприємства до прийняття рішення про диверсифікацію, можуть бути такі:

- техніко-технологічні;
- економічні;
- фінансові;
- соціальні та ін.

До техніко-технологічних причин можна зарахувати такі:

- збереження виробничого потенціалу суб'єкта господарювання;
- підвищення рівня використання виробничої потужності;
- визначення найбільш прогресивних варіантів використання ресурсів;
- упровадження передових досягнень науково-технічного прогресу;

Економічні причини охоплюють:

- перенакопичення капіталу в наявних галузях виробництва;
- пошук нових напрямів капіталовкладень;
- розширення та захоплення нових ринків збуту;
- підвищення економічної доцільності у використанні ресурсів.

Фінансові причини передбачають:

- розподіл ризиків між напрямками діяльності та обсягами виробництва;

- фінансову стабілізацію;

Соціальні причини охоплюють:

- збереження робочих місць висококваліфікованих працівників;
- створення нових робочих місць;
- інноваційну політику.

Цікавим прикладом є диверсифікація компанії Walmart - компанії №1 за обсягом продажів у світі.

У 2016 році під час виникнення загрози кризової ситуації на підприємстві, компанія зуміла вийти в такі сфери як туристичний бізнес, автосервіс створення окремих виділених інтернет-ліній, аптечний бізнес, персональні комп'ютери, нафтова роздріб. Розширення сфер діяльності компанії являє собою яскравий приклад інтеграційної диверсифікації при кризових ситуаціях.

Цікаво, що в усіх напрямках Walmart використовує єдину маркетингову стратегію, засновану на встановленні низького рівня цін. В якості основних цілей диверсифікації виступає одержання додаткової виручки (Наприклад , розташовуючи заправки при в'їзді в торгові центри та надаючи додаткові знижки (близько 2%) при оплаті спеціальною клубною картою, компанія стимулює споживача, який приїхав в місто заправитися на цих станціях. Разом з тим проїжджаючи мимо люди зупиняються на автозаправках і автоматично приймають рішення зайти в торговий центр).

Проте в умовах кризи далеко не всі компанії застосовують стратегії зростання.

Багатьом з них доводиться зменшувати витрати, скорочувати кількість персоналу, позбуватися неефективних структур.

У сучасних умовах ці явища переважно пов'язують із стратегією ДАУНСАЙЗИНГУ (скорочення).

У кризових умовах у багатьох компаніях виникає природна потреба зменшити витрати шляхом звільнення зайвих людей та ліквідації неефективних підрозділів.

Однак такі скорочення потужностей, підрозділів на та робочої сили є досить складним управлінським завданням, адже протягом останніх десяти років вітчизняних менеджерів вчили примножувати бізнес, а не зменшувати його.

На сьогодні стратегію даунсайзингу прийнято розуміти в значно вужчому значенні – тільки як ліквідацію «надлишкових» робочих місць, причому не тимчасову (з відновленням минулої чисельності співробітників після покращення фінансового становища), а довгострокову. Такі «вивільнення» часто супроводжуються закриттям окремих підрозділів компанії – заводів, фабрик, регіональних офісів, торгових точок, напрямів бізнесу.

Таким чином, для кризових умов вибір стратегічних альтернатив для організацій, які здатні забезпечити собі стабільний розвиток, обмежується або інтегрованим зростанням, або диверсифікацією. Організації, які не можуть втримати попередню частку ринку та темпи зростання при зменшенні інвестування в розвиток, змушені перейти до стратегій скорочення, що є характерним для функціонування за фінансово-економічної кризи.

Тема: Стратегія організації

Одним із продуктів стратегічного управління є стратегія організації. Поняття стратегії досить багатогранне. Загалом можна визначити стратегію як довгострокову модель розвитку організації, яка ухвалюється для досягнення стратегічних цілей і враховує обмеження внутрішнього та зовнішнього середовища організації

За Г. Мінцбергом, стратегія може визначатися за допомогою п'яти "П".

- План, керівництво, напрямок розвитку.
- Принцип поведінки або наслідування певної моделі поведінки.
- Позиція, а саме – розміщення певних товарів на конкретних ринках.
- Перспектива, тобто основний спосіб дії організації.
- Прийом, особливий "маневр", що має на меті перехитрувати суперника або конкурента.

Стратегії організації притаманні певні характерні риси:

- процесі розробки стратегії не завершується негайними діями, а як правило закінчується в становленні загальних напрямів, рух за якими забезпечить зростання та зміцнення позицій організації;
- стратегія має використовуватись для розробки стратегічних проектів, при цьому не беруть до уваги напрями, несумісні зі стратегією;
- в розробці стратегії використовується узагальнена, неповна й неточна інформація, тому неможливо передбачити всі можливості, які виникають у майбутньому;
- з появою більш повної та точної інформації виникає потреба в перегляді та своєчасному визначенні нової стратегії;
- стратегія втручає свою важливість відразу після того, як організація досягає поставленої мети.

Якісно розроблена стратегія утворює стабільні конкурентні переваги та підвищує інтенсивність діяльності організації.

Розроблення стратегії організації є циклічним процесом з постійною корекцією початкових цілей відповідно до уточнення інформації, що знаходить із зовнішнього середовища.

Процес планування стратегії складається з певних послідовних етапів.

- Перший етап – оцінка й аналіз наявної стратегії організації
- Другий – аналіз та оцінка зовнішнього і внутрішнього середовища організації, встановлення цілей розвитку.
- Третій – прогнозування сценаріїв імовірних подій, можливих ринків.
- Четвертий – коригування наявної або формування нової стратегії.
- П'ятий – обґрунтування й вибір стратегічних альтернатив.
- Шостий – розробка функціональних і ресурсних стратегій.
- Сьомий етап – запровадження, контроль та оцінка результатів.

Планування стратегії базується на таких принципах: Динамічної рівноваги – встановлення цілей та планування основних показників діяльності організації передбачає перевищення темпів зростання доходів над темпами збільшення витрат.

Участі – обов'язкове залучення до процесу планування стратегії керівників і спеціалістів усіх ланок.

Безперервності – прогностичні результати діяльності організації слід переглядати з урахуванням змін у зовнішньому середовищі.

Інтеграції – узагальнення стратегії різних рівнів ієрархії та координації стратегій одного рівня.

Особливо важливим етапом планування стратегії є аналіз середовища організації, оскільки він забезпечує базу для визначення місії і цілей організації, дає змогу оцінити її наявний потенціал та конкурентні переваги, можливості забезпечення балансу з бізнес середовищем.

Аналіз середовища організації передбачає вивчення 3 його складових:

- макрооточення;
- безпосереднього оточення;
- внутрішнього середовища.

Аналіз зовнішнього середовища спрямований на те, щоб з'ясувати, які із зовнішніх чинників надають можливість або становить загрозу для організації, тобто визначити позитивну чи негативну дію політичних, економічних, науково-технічних, соціальних, міжнародних факторів.

Аналіз внутрішнього середовища розкриває ті можливості, на які може розраховувати організація в конкурентній боротьбі для досягнення своїх цілей. Внутрішнє середовище аналізується за такими показниками:

- Кадри організації, їхній потенціал, кваліфікація та інше;
- Організація управління;
- Виробництво, процес надання послуг;
- Фінанси організації;
- Маркетинг;
- Організаційна культура.

Процес визначення місії та цілей організації складається із трьох підрозділів. По-перше, формується місія, яка в концентрованій формі виражає призначення організації. По-друге, визначається довгострокові цілі розвитку. По - третє, встановлюється короткострокові цілі.

Теорія та практика стратегічного управління накопичили значний досвід застосування різноманітних методів аналізу середовища організації, аналізу стратегічного набору (портфеля) організації. Стратегічний набір організації – це сукупність стратегічних зон господарювання, в яких організація працює та працюватиме в короткостроковій і довгостроковій перспективі.

Стратегії організації можна класифікувати таким чином.

Корпоративні стратегії – загальні для організації, їхнім змістом є загальна концепція розвитку організації. Корпоративні стратегії спрямовані

на отримання глобальних конкурентних переваг, які проявляються в низьких витратах, певних якостях продуктів або інших характеристиках організації.

Бізнес-стратегії – стратегії за напрямками діяльності організації. Ці стратегії визначають підхід організації або певного стратегічного господарського підрозділу до досягнення та утримання конкурентних переваг в конкурентній стратегічній зоні господарювання (сфері бізнесу).

Досягнення успіху залежить від того, в яких стратегічних зонах господарювання і як діятиме організація, яку стратегію вона обере в кожній із них. Тому бізнес – стратегії визначають поведінку організації на ринках конкурентних продуктів або в певних стратегічних зонах господарювання.

Для підприємств з одним видом діяльності корпоративна стратегія збігається з бізнес-стратегією.

Функціональні стратегії визначають напрями дій у функціональних сферах організації- фінанси, маркетинг, наукові дослідження, персонал тощо. Основна їхня відмінність від стратегії вищого рівня –це спрямованість на внутрішнє середовище організації. Основне їхнє призначення полягає в забезпеченні вирішення завдань і досягнення цілей, встановлених на рівні організації в цілому та на рівні окремих стратегічних господарських підрозділів, пошук ефективної поведінки функціонального підрозділу в рамках загальної стратегії. Так, стратегія відділу маркетингу може концентруватись на розробці шляхів збільшення обсягу продажу продукції підприємства порівняно з попереднім роком.

Фінансова стратегія організації може бути зорієнтована на прискорення обігу грошових коштів, зниження рівня дебіторської заборгованості. Стратегія кадрового потенціалу спрямована на забезпечення відповідності структури кадрів потребам організації та формування заінтересованості робітників у високому рівні результативності функціонування організації.

Згідно зі стадією життєвого циклу організації розрізняють:

- **стратегію зростання**, що передбачає дії організації стосовно збільшення обсягів виробництва товарів, надання послуг, збільшення капіталовкладень;
- **стратегію стабілізації**, що передбачає дії, спрямовані на нейтралізацію наслідків коливання обсягів продаж продукції та отримуваної величини доходів;
- **стратегію виживання** (реструктуризації), що розробляє захисні заходи для виходу організації із кризового стану;
- **стратегію скорочення** (ліквідації), яка передбачає дії стосовно безперспективних видів бізнесу або організації в цілому, проведення відповідних заходів щодо скорочення витрат;
- **базисні (еталонні) стратегії** організації, пов'язані зі зміною стану одного чи кількох елементів: продукт, Ринок, галузь, технологія, середовище організації в середній (за розвитком) галузі.

Перша група еталонних стратегій – стратегії інтегрованого зростання. Це стратегії, пов'язані з розширенням за рахунок придбання або утворення

нових структур із середини. Умовою вибору таких стратегій є зростання галузі, наявність сильної управлінської команди, відсутність посередницьких структур з необхідним якісним рівнем діяльності.

Вирізняють три основні типи стратегій інтегрованого зростання:

- Інтеграція «вперед». Організація зростання за рахунок придбання або посилення контролю над структурами, розташованими між організацією та кінцевим споживачем системи розподілу і продажу;

- Інтеграція «назад» спрямована на зростання організації за рахунок придбання, утворення або підсилення контролю за структурами, що відповідають за постачання. Завдяки таким діям зменшується залежність від постачальників, стабілізуються ціни на продукти та послуги організації;

- Горизонтальна інтеграція виражається у зростанні організації за рахунок утворення або придбання структур, що здійснюють постачання сировини, матеріалів, комплектуючих чи опікуються збутом товарів, послугами організації. Для реалізації цього варіанта розвитку організація має бути впевнена, що переваги, які дає монополіне становище на ринку, не вступатимуть у протидію із чинним антимонопольним законодавством.

Друга група еталонних стратегій – це стратегія концентрованого зростання. Реалізуючи ці стратегії, організація вносить зміни в продукт або ринок. Варіантами таких стратегій є:

- Стратегія посилення позиції на ринку, реалізуючи яку організація робить усе, щоб з даним продуктом на даному ринку завоювати кращі позиції. Виконання цієї стратегії вимагає великих маркетингових зусиль;

- Стратегія розвитку ринку полягає в пошуку нових ринків для тих продуктів (послуг), які організація вже випускає (надає);

- Стратегія розвитку продукту передбачає зростання за рахунок виробництва нового продукту, що реалізовуватиметься на традиційному освоєному організацією ринку.

Третьою групою еталонних стратегій розвитку організації є стратегії диверсифікованого зростання. Умовами вибору стратегій цієї групи є такі:

- Ринки, на яких працює організація, перебувають у стані насичення;

- Анти монополіне законодавство забороняє подальше розширення діяльності в рамках даної галузі;

- Нові види діяльності можуть викликати синергійний ефект (за рахунок кращого використання сировини, устаткування, кадрів);

- Організація повинна мати кваліфікованих, або може залучити нових кваліфікованих працівників.

Варіантами стратегій диверсифікації є:

- Стратегія концентричної диверсифікації, що базується на пошуку та використанні додаткових, закладених у наявному бізнесі можливостей виробництва нових продуктів (зокрема можливості спеціалізованої системи розподілу);

- Стратегія конгломератної диверсифікації полягає в тому, що організація розширюється за рахунок виробництва нових продуктів,

технологічно не пов'язаних з традиційними, які реалізовуватимуться на нових ринках. Цей варіант стратегії – один із найскладніших для реалізації, оскільки вимагає наявності компетентного персоналу та значних грошових коштів;

- Стратегія горизонтальної диверсифікації полягає в пошуку можливостей зростання на наявному ринку за рахунок випуску нової продукції (надання послуг), що вимагає нової технології, відмінної від тієї, яка використовувалась. Нові продукти зорієнтовані на споживачів традиційних основних продуктів, є супутнім для них, допомагають згладжувати сезонні коливання збуту основних продуктів;

Четверта група еталонних стратегій:

- Стратегія скорочення витрат орієнтується на пошук можливостей зменшення витрат, проведення відповідних заходів щодо скорочення невеликих джерел витрат. Ця стратегія реалізується завдяки тимчасовим чи короткостроковим заходам;

- Стратегія вилучення капіталовкладень полягає в тому, що організація ліквідує або продає один зі своїх підрозділів. Цієї стратегії дотримуються тоді, коли необхідні кошти для розвитку перспективніших видів бізнесу або коли для забезпечення розвитку організації необхідно більше коштів, ніж може надати керівництво;

- Стратегія «збору врожаю» застосовується стосовно безперспективного бізнесу, який не вдається прибутково продати нині, хоча він може принести максимальні доходи під час «збору врожаю». В цьому разі скорочують витрати на закупівлі, на робочу силу, скорочують виробництво, та намагаються отримати максимальний дохід від розпродажу наявного продукту.

- Стратегія ліквідації здійснюється тоді, коли жодна зі стратегій скорочення не дала бажаних результатів і організація вже не може вести цей бізнес.

8. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. *Стратегічно орієнтоване підприємство – це:*

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

2. *При стратегічному управлінні застосовуються елементи аналізу та контролю:*

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

3. *Стратегічне управління базується на розумінні майбутнього як:*

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

4. *Стратегічне планування виникло як відповідь на:*

- а) необхідність змін організаційної структури;
- б) недоліки довгострокового планування;
- в) насичення ринку;
- г) підвищення рівня конкуренції;
- д) зростання кризових явищ в окремих галузях;
- е) всі відповіді правильні.

5. *До чинників, що сприяють розвитку стратегічного планування, належать:*

- а) зростання розмірів підприємства завдяки підвищенню комплексності та багатопрофільності діяльності)
- б) зростання конкуренції внаслідок заповнення ринків;
- в) необхідність встановлення ефективних зв'язків з іншими організаціями.

6. *На відміну від довгострокового стратегічного планування використовує такі методи:*

- а) побудову сценаріїв;
- б) “портфельний аналіз”;
- в) ситуаційний аналіз;
- г) систему “нормативних прогнозів”;
- д) правильна а), б) , в).

7. *Стратегічний менеджмент – це:*

- а) управління на основі контролю;

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

9. “Стратегічне мислення” – це:

- а) мислення, властиве всім керівникам організації;
- б) мислення, орієнтоване на визначення цілей організації та способів її досягнення;
- в) мислення, що характерне освіченим керівникам.

10. Стратегічний менеджмент базується на:

- а) концепції підприємства як “відкритої системи”;
- б) концепції підприємства як “закритої системи”;
- в) концепції підприємств як “соціотехнічної системи”.

11. Визначальною характеристикою підприємства є:

- а) продукція (послуги), що виробляється;
- 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”;
- є) усі відповіді правильні.

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;
- д) усі відповіді правильні.

15. Управління, за умов якого фактор часу є найважливішим, це:

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

16. “Стратегічний рівень” підприємства визначається:

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

17. “Стратегічна піраміда” (А.А.Томпсона, А.Дж.Стрікленда) включає ...рівні управління, на яких розробляються стратегії:

- а) три;
- б) чотири;
- в) п'ять;
- г) немає правильної відповіді;

18. За характером поведінки на ринку розрізняють такі стратегії:

- а) активна, реактивна;
- б) активна, пасивна;
- г) оборонна, експансивна.

19. В диверсифікованій компанії стратегії розробляються на таких організаційних рівнях:

- а) корпоративна, ділова, функціональна, оперативна;
- б) ділова, функціональна, активна, пасивна;
- г) корпоративна, ділова, пасивна, наступальна.

20. Існують такі способи розробки стратегії:

- а) головний стратегічний підхід, делегування повноважень, спільний, ініціативний;
- б) корпоративний, активний, спільний, колективний;
- в) оперативний, ініціативний, функціональний;

21. Виділіть фактори, що впливають на вибір стратегії:

- а) зовнішні та внутрішні;
- б) соціальні;
- в) ринкові;
- г) міжнародні;
- д) корпоративні.

22. Місія організації це:

- а) твердження, що розкриває суть існування організації в якому проявляється її відмінність від подібних до неї;
- б) план діяльності організації;
- в) представництво організації за її межами.

23. Найбільш стійкий вплив на місію організації мають:

- а) конкуренти, покупці, власники, співробітники;
- б) суспільство, партнери, місцеві органи влади;
- в) держава, прокуратура, районні органи влади;

24. Місія повинна розроблятися з врахуванням ... груп факторів:

- а) трьох;
- б) чотирьох;
- в) п'яти;
- г) шести.

25. До цілей росту організації відносяться:

- а) швидкого росту, стабільного росту, скорочення;
- б) ліквідації, розширення, реструктуризації;
- в) диференціації, стабілізації, активізації;

26. Місія це:

- а) філософія і призначення, мета існування організації;
- б) твердження, що розкриває суть існування організації в якому проявляється її відмінність від подібних до неї;
- в) план діяльності організації;
- г) представництво організації за її межами.

27. Правильно організований процес встановлення цілей передбачає проходження фаз:

- а) трьох;
- б) чотирьох
- в) п'яти;
- г) шести.

28. Стратегічна зона господарювання, це:

- а) місце розташування підрозділів фірми;
- б) окремий елемент оточення, на який фірма має (чи хоче мати) вихід;
- в) географічне розташування конкурентів фірми.

29. Стратегічний господарський центр, це:

- а) головний бізнес фірми;
- б) внутріфірмовий підрозділ, що відповідає за розробку стратегії;
- в) головний підрозділ фірми, що дає найбільші прибутки.

30. Життєвий цикл попиту (технології) включає такі фази:

- а) зародження, прискорення росту, затухання;
- б) зародження, прискорення росту, уповільнення росту, зрілість, затухання;
- в) прискорення росту, зрілість, уповільнення росту, затухання ;

31. Встановіть порядок визначення СЗГ:

- а) потреба, тип клієнта, технологія, географічний район;
- б) потреба, технологія, тип клієнта, географічний район;
- в) тип клієнта, технологія, потреба, географічний район.

32. СЗГ характеризується такими перспективами:

- а) ріст, рентабельність, нестабільність, фактори успіху ;
- б) рентабельність, прибуток, ринок, конкуренція;
- в) розміри ринку, маркетинг, конкуренція, канали збуту.

33. Який із етапів не входить до процесу стратегічного планування:

- а) аналіз середовища;
- б) визначення місії і цілей;
- в) аналіз альтернатив і вибір стратегії;
- г) виконання стратегії;
- д) коригування стратегії;
- е) контроль і оцінка виконання стратегії.

34. Для визначення конкурентних позицій фірми у майбутньому БКГ рекомендує використовувати:

- а) співвідношення долі ринку, яка належить фірмі, та долі ринку, що належить її головному конкуренту;
- б) співвідношення прибутку фірми та її конкурентів;
- г) співставлення витрат фірми із конкурентами на виробництво одного типових товарів.

35. Більш залежні від впливу зовнішніх факторів:

- а) малі організації;
- б) великі організації;

36. Головними складовими безпосереднього оточення є:

- а) товари-замінники, ділові партнери, організації - регулятори;
- б) покупці, конкуренти; постачальники, конкуренти, ринок робочої сили.

37. Яку із характеристик не варто враховувати при аналізі покупців:

- а) демографічні характеристики;
- б) політичні характеристики;
- в) соціально-психологічні характеристики;
- г) географічне розташування;
- д) фінансові ресурси;
- е) відношення покупця до продукту.

38. Який із факторів не впливає на торгову силу покупців:

- а) об'єм закупок;
- б) співвідношення міри залежності покупця від продавця та міри залежності продавця від покупця;
- в) наявності замінюючи продуктів;
- г) кількості продуктів;
- д) інформаційного забезпечення;
- е) чутливості покупця до ціни;
- є) вартості для покупця переходу до іншого продавця.

39. Який із факторів не впливає на конкурентну силу постачальників:

- а) рівень їх спеціалізації;
- б) величини вартості для постачальника переходу до інших клієнтів;
- в) спеціалізації покупця на певних ресурсах;
- г) географічного розташування;
- д) зосередженості постачальника на роботі з конкретними клієнтами;
- е) важливості для постачальника об'єму продаж.

40. Яку із характеристик не варто враховувати при аналізі постачальників:

- а) кількості постачальників;
- б) вартості їх товарів;
- в) графік постачання товарів;
- д) пунктуальність і обов'язковість умов постачання;
- є) гарантії якості товарів.

41. До складових внутрішнього середовища входить такі зони:

- а) кадри, організація, виробництво, маркетинг, фінанси, організаційна культура і імідж;
- б) структура, економіка, фінанси, технологія, виробництво, менеджмент.

- 42. Яку із складових не вивчають при аналізі внутрішнього середовища фірми:**
- а) організаційна культура та імідж;
 - б) операційна система;
 - в) фінанси;
 - г) кадри;
 - д) організація;
 - е) маркетинг;
 - є) виробництво.
- 43. Для вибору стратегії дослідження проводяться у двох напрямках, вивчається:**
- а) ситуація в галузі і умови конкуренції в ній; ситуація всередині самої фірми і її власна конкурентоздатність
 - б) ситуація у внутрішньому та зовнішньому середовищі; ситуація всередині самої фірми і її власна конкурентоздатність.
- 44. До складових «класично» моделі «галузевої конкуренції» М.Портера не входять:**
- а) конкуренти;
 - б) споживачі;
 - в) організації-регулятори;
 - г) товари-замінники;
 - д) немає правильної відповіді.
- 45. У стратегічному менеджменті терміном “галузь” позначають:**
- а) вид діяльності, який об’єднує підприємства з подібними характеристиками;
 - б) сферу діяльності, де використовується однакова технологія та ресурси;
 - в) групу фірм, чия продукція має настільки схожі якості, що боротьба іде за одних і тих же покупців.
- 46. М.Портер довів, що на стан конкуренції в галузі впливає ... конкурентних сил:**
- а) чотири;
 - б) п’ять;
 - в) шість;
 - г) сім.
- 47. Найбільший вплив на конкуренцію в галузі має:**
- а) суперництво між продавцями;
 - б) вплив товарів-замінників;
 - в) вплив постачальників;

г) вплив споживачів.

48. Яка із сил не впливає на стан конкуренції в галузі:

- а) вплив товарів-субститів;
- б) суперництво між продавцями;
- в) поява нових конкурентів;
- г) вплив контролюючих органів;
- д) вплив постачальників;
- ж) вплив покупців;

49. Який із видів інтенсивної конкуренції зайвий:

- а) запекла;
- б) потужна;
- в) помірна;
- г) слабка;
- д) інтенсивна;

50. Автором «галузевої моделі» середовища організації є:

- а) Дж. Гелбрейт;
- б) М.Портер;
- в) Г.Олдріч;

51. Серйозність загрози появи нових конкурентів залежить від таких факторів:

- а) бар'єрів на шляху проникнення на ринок та очікуваної реакції вже діючих на ринку фірм на прихід суперника.
- б) економії на масштабах виробництва та доступу до каналів збуту.

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

- а) залежні від діяльності підприємства фактори;
- б) незалежні від діяльності підприємства фактори;
- в) постачальників та споживачів;

53. Найбільший вплив на конкуренцію з боку товарів-субститів проявляється:

- а) коли висока їх якість і експлуатаційні характеристики;
- б) розширюються їх обсяги виробництва;
- в) недорогий перехід на товари-замінники.

54. Постачальники являються вагомою конкурентною силою, коли:

- а) можуть впливати на втрату конкурентних позицій;
- б) впливати на якість продукції;
- в) коли дорогий перехід на інших постачальників.

55. Покупці стають більш впливовою конкурентною силою, якщо:

- а) чим більшу кількість виробів вони купують;
- б) якщо невеликі витрати на перехід на інший продукт;
- в) можуть впливати на ціну, якість та інші умови продаж.

56. Стратегічна група конкурентів:

- а) це певна кількість підприємств, які займають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних і тих самих конкурентних переваг, користуючись однаковими методами;
- б) орієнтовані на задоволення всього комплексу специфічних потреб окремого сегменту;
- в) протягом визначеного терміну використовують подібні конкурентні стратегії.

57. Рушійними силами називають:

- а) сили, що найбільше впливають на конкуренцію в галузі;
- б) здійснюють найбільший вплив і визначають характер змін у галузі;
- в) спонукають до швидкого розвитку технологій та “ноу-хау”.

58. Аналіз рушійних сил складається із двох етапів:

- а) визначення самих рушійних сил та їх впливу на галузь;
- б) визначення рушійних сил та стадії економічного циклу галузі;

59. Рушійні сили можна об'єднати в основних груп:

- а) дев'ять;
- б) дванадцять;
- в) п'ятнадцять.

60. М.Портер виділяє основні підходи до вироблення стратегії:

- а) два;
- б) три;
- в) чотири.

61. Який із підходів до вироблення стратегії згідно М.Портера зайвий:

- а) диференціації продукції;
- б) лідерства в мінімізації витрат;
- в) фіксації певного сегменту ринку;
- г) спеціалізації у виробництві продукції;

62. Що позначають галузеві ключові фактори успіху (КФУ):

- а) дії з реалізації стратегії, конкурентні можливості, результати діяльності, які кожна фірма повинна забезпечувати для того, щоб бути конкурентоздатною та добитись фінансових результатів;

- б) це ті фактори, яким фірма повинна приділяти найбільшу увагу та виконувати їх;
- в) це ті дії, які найбільш суттєво впливають на діяльність фірми.

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

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

64. Для чого використовується матриця Бостонської консультативної групи (БКГ):

- а) для визначення перспектив СЗГ, у яких працює фірма;
- в) для співставлення витрат на одно типові товари;
- г) для визначення ефективності діяльності підприємства.

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

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

66. Методи екстраполяції базуються на твердженні:

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

67. Який із елементів матриці SWOT – аналізу зайвий:

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

68. При виборі продуктово-товарної стратегії підприємства враховують:

- а) тільки ринкові характеристики СЗГ;
- б) тільки виробничі характеристики продукції, що планується до випуску;
- в) ринкові і виробничі характеристики продукції, що планується до випуску.

69. «Стратегічний фокус» - це:

- а) пріоритетний напрямок розвитку підприємства;
- б) метод варіантних розрахунків з урахуванням обмежень;
- в) метод побудови структури організації.

70. «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 та акціонерами.

71. В основу стратегії диференціації покладено:

- а) ідею сегментації ринку;
- б) принцип поставки на ринок продукції з унікальними властивостями;
- в) орієнтацію на обмежену частину асортименту продукції;
- г) орієнтацію на певну групу споживачів.

72. Стратегія інтегрованого росту передбачає:

- а) інтеграцію з усіма учасниками ринкових операцій;
- б) інтеграцію з партнерами по бізнесу;
- в) інтеграцію з конкурентами;
- г) створення нових складальних виробництв.

73. Стратегія інтегрованого росту «вперед» передбачає:

- а) інтеграцію із структурами розподілу і продажу;
- б) об'єднання з постачальниками;
- в) інтеграцію з споживачами;
- г) об'єднання з партнерами по бізнесу.

74. Стратегія інтегрованого росту «назад» передбачає:

- а) інтеграцію із структурами розподілу і продажу;
- б) об'єднання з постачальниками;
- в) інтеграцію з споживачами;
- г) об'єднання з партнерами по бізнесу.

75. Який із підходів до росту фірми не використовується для вироблення еталонних стратегій:

- а) лідерства в мінімізації витрат;
- б) спеціалізації у виробництві продукції;
- в) розширення виробництва;
- г) фіксації певного сегменту ринку та його розвитку.

76. Який із елементів не впливає на вибір еталонної стратегії:

- а) продукт;
- б) конкуренти;
- в) галузь;
- г) ринок;
- д) стан фірми всередині галузі;
- ж) технологія;

77. Яка із стратегій не попадає групу стратегій концентрованого росту:

- а) стратегія розвитку ринку;
- б) стратегія розвитку технології;
- в) стратегія розвитку продукту;
- д) стратегія посилення позиції на ринку.

78. Що таке диверсифікація:

- а) процес проникнення в нові сфери діяльності, що раніше не були характерні для підприємства;
- б) спосіб об'єднання декількох підприємств;
- г) можливість підприємства створювати нові структури.

79. Яка із стратегій не попадає групу стратегій інтегрованого росту:

- а) стратегія випереджаючої вертикальної інтеграції;
- б) стратегія регіональної інтеграції;
- в) стратегія зворотної вертикальної інтеграції.

80. Стратегія ліквідації передбачає:

- а) ліквідацію підприємств;
- б) ліквідацію збиткових підрозділів;
- в) скорочення зайвих працівників.

81. Стратегія «збору врожаю»:

- а) поступове скорочення даного бізнесу до нуля з отриманням максимального прибутку;
- б) оптимізація збору врожаю у сільськогосподарському підприємстві;
- в) підвищення якості в реалізації продукції.

82. Яка із стратегій не попадає групу стратегій диверсифікованого росту

- а) стратегія централізованої диверсифікації;
- б) стратегія корпоративної диверсифікації;
- в) стратегія горизонтальної диверсифікації;
- г) стратегія конгломеративної диверсифікації.

83. Стратегія скорочення полягає в тому, що:

- а) фірма закриває чи продає один із своїх підрозділів чи бізнесів;

- б) скорочує витрати на закупку сировини та робочу силу;
- в) скорочує виробництво продукції;
- г) зменшує витрати на утримання управлінського персоналу.

84. Стратегія скорочення витрат полягає в тому, що:

- а) фірма закриває чи продає один із своїх підрозділів чи бізнесів;
- б) скорочує витрати на закупку сировини та робочу силу;
- в) скорочує виробництво продукції;
- г) зменшує витрати на утримання управлінського персоналу;
- д) вона орієнтована на усунення невеликих джерел витрат.

85. Яка із стратегій скорочення не входить до цієї групи:

- а) стратегія скорочення;
- б) стратегія “відсікання зайвого”;
- в) стратегія скорочення витрат;
- г) стратегія ліквідації;
- д) стратегія “збору врожаю”.

86. Стратегія диверсифікації, це:

- а) процес проникнення в нові сфери діяльності, раніше не характерні для підприємства;
- б) об'єднання декількох підприємств з метою збільшення асортименту продукції;
- в) збільшення виробництва більш якісної продукції.

87. Що таке конкуренція?

- а) суперництво між товаровиробниками за найкращі, економічно більш вигідні умови виробництва та реалізації продукції;
- б) суперництво між споживачами за найкращі товари;
- в) план діяльності підприємства в умовах нестачі ресурсів.

88. Конкурентоспроможність товару, це:

- а) можливість реалізувати товар дуже швидко;
- б) ступінь його відповідності на певний момент вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку;
- в) висока якість та привабливість товару.

89. Стратегія це:

- а) загальний, всебічний план досягнення цілей;
- б) набір правил для прийняття рішень;
- в) довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона обирає для себе, керуючись власними міркуваннями;
- г) усі відповіді правильні.

90. Стратегія централізованої диверсифікації, це:

- а) процес створення нових видів продукції на основі базових аналогів, випуск яких не потребує суттєвих змін у виробничо-збутовій діяльності підприємства;
- б) виробництво більш сучасної продукції на основі діючої технології;
- в) розробка більш якісної та конкурентоздатної продукції.

91. Конгломеративна диверсифікація, це:

- а) процес виробництва нових продуктів, які реалізуються за межами держави;
- б) виробництво технологічно нових продуктів, які будуть вироблятися та реалізуватися на нових ринках;
- в) об'єднання декількох підприємств для розробки та реалізації нових продуктів.

92. Стратегія горизонтальної диверсифікації, це:

- а) випуск нової продукції, яка вимагає нової технології, що відрізняється від діючої;
- б) об'єднання декількох підприємств з схожими технологіями та продуктами;
- в) пошук можливостей створення та розширення нових ринків.

93. Що означає критична точка об'єму?

- а) зменшення рівня стратегічних капіталовкладень;
- б) найменші витрати на виробництво продукції;
- в) мінімальний рівень капіталовкладень фірми, що забезпечує її діяльність.

94. Що таке оптимальна точка об'єму?

- а) рівень капіталовкладень, при якому найменша собівартість продукції;
- б) витрати на стратегічне планування, дослідження ринків, розробку та випуск нової продукції;
- в) рівень капіталовкладень, при перевищенні якого прибутки починають зменшуватись.

95. Стратегія лідерства за витратами передбачає:

- а) зниження повних витрат виробництва товару чи послуги;
- б) скорочення витрат на реалізацію продукції;
- в) збільшення реалізації дешевих товарів.

96. Стратегія широкої диференціації спрямована:

- а) на надання товарам фірми специфічних рис, що відрізняють їх від товарів фірм – конкурентів;

- б) на створення більш якісних та дешевих товарів;
- в) на розробку нових та престижних товарів.

97. Стратегія оптимальних витрат дозволяє:

- а) отримати покупцям за свої гроші більшу цінність за рахунок поєднання низьких витрат та диференціації продукції;
- б) знизити високі виробничі витрати до оптимальних;
- в) оптимізувати виробництво та просування товари на ринки збуту.

98. Яка із характеристик не відповідає активній стратегії:

- а) збільшення виробництва;
- б) диверсифікація;
- в) технологічна орієнтація;
- г) наступальність.

99. Яка із характеристик не відповідає пасивній стратегії:

- а) діяльність у визначеній сфері;
- б) зменшення виробництва;
- в) ринкова орієнтація;
- г) оборона.

100. Конкурентний статус фірми (КСФ) залежить від взаємодії трьох факторів, який із них зайвий:

- а) відносний рівень стратегічних капіталовкладень;
- б) конкурентна стратегія;
- в) фінансові можливості;
- г) мобілізаційні можливості фірми.

Ключ до тестів

1 а	2 в	3 в	4 е	5 б	6 д	7 в	8 г	9 б	10 а
11 а	12 д	13 є	14 д	15 а	16 є	17 б	18 б	19 а	20 а
21 а	22 а	23 а	24 в	25 а	26 б	27 б	28 б	29 б	30 б
31 а	32 а	33 д	34 а	35 б	36 б	37 б	38 г	39 г	40 а
41 а	42 б	43 а	44 в	45 в	46 б	47 а	48 г	49 б	50 б
51 а	52 а	53 а	54 а	55 в	56 а	57 б	58 а	59 б	60 б
61 а	62 а	63 г	64 а	65 а	66 а	67 в	68 в	69а	70 а
71 б	72 б	73 а	74 б	75 в	76 б	77 б	78 а	79 б	80 а
81 а	82 б	83 а	84 д	85 б	86 а	87а	88 б	89 г	90 а
91 б	92 б	93 в	94 в	95 а	96 а	97 а	98 а	99 б	100 в

9. РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

Базова література:

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. 519 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 1999. 416с.
3. Аакер Дэвид. Стратегическое рыночное управление. 7-е изд.СП.Б.: Питер, 2007. 496с.
4. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. К.: ЦУЛ, 2003. 396 с.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. 2-е изд.-М.: Гардарика. 1998. 296 с.
6. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством: Графічне моделювання: Нав.посібник. К.:КНЕУ. 2000. 360 с.
7. Забродська Л.Д. Стратегічне управління. Реалізація стратегії: Навчальний посібник.- Харків: Консум, 2004.- 208 с.
8. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. К.: Каравела, 2012. 480с.
9. Міщенко А.П. Стратегічне управління. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 336 с.
10. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. К.: ТОВ “УВПК “ЕкоОб”, 2001. 560 с.
11. Осовська Г.В., Фішук О.Л., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент: Навч.посібник. К.: Кондор, 2003. 196 с.
12. Подольчак Н.Ю. Стратегічний менеджмент: Навч.-метод.посібник. Львів: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2006. 224 с.
13. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
14. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління. К.: КНЕУ, 1999. 384 с.
15. Шершньова З.Є., Оборська С.В., Ратушний М.Ю Стратегічне управління: Навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисц. - К.: КНЕУ, 1999. 232 с.
16. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
17. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. К.: ЦУЛ, 2003. 396 с.
18. Фатхундинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник для ВУЗов. 2-е изд.доп. М.: ЗАО «Бизнес-школа», 1998. 416 с.
19. Ричард Кох. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию. 2-е изд.СПб.: Питер, 2003. 320 с.

Допоміжна література:

1. Samborska O. Strategy of government of menedement state land: foreign experience /Самборська О.Ю. //International academy journal web of scholar

4(22), Vol.3, April 2018 С.15-22.

2. Адизес И. К. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует? / И. К. Адизес. М.: ООО «Альпина Паблишер», 2014. 63 с.

3. Вудкок М. Раскрепощённый менеджер. Для руководителя-практика / М. Вудкок, Д. Фрэнсис; пер. с англ. М.: «Дело», 1991. 320 с.

4. Гарбар Ж.В. Стратегічні орієнтири розвитку аграрного сектору економіки України / Гарбар Ж.В.// *Актуальні питання економіки, обліку, фінансів та права: зб. тез доповідей міжнар. наук.-практ. конф. (Полтава, 10 лист. 2018 р.): у 8 ч. - Полтава: ЦФЕНД, 2018. - Ч. 5. - С. 28-29.*

5. Джей Р. Энциклопедия менеджера: алгоритм эффективной работы / Рос Джей, Ричард Темшлар; пер. с англ., 2-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 676 с.

6. Друкер П. Эффективный менеджмент / Питер Друкер; пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2011. 224 с.

7. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. 272 с.

8. Зигерт В. Руководить без конфликтов / В. Зигерт, Л. Ланг; сокр. пер. с нем. / Науч. ред. и авт. предисл. А. Л. Журавлёв. М.: Экономика, 1990. 335 с.

9. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей / Д. Карнеги; пер. с англ. Рыбинск: ОАО «Рыбинский дом печати», 1997. 800 с.

10. Кафлевська С.Г. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю молокопереробних підприємств / Кафлевська С.Г. // *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького*. 2016. Т. 18, № 2 (69). С. 67-71.

11. Климчук О.В. Стратегічні напрями формування національної енергетичної безпеки для економічного зростання України / Климчук О.В. // *Вісник Черкаського університету: Серія Економічні науки*. 2018. Вип. № 3. С. 28-37.

12. Кови С. Лидерство, основанное на принципах / Стивен Кови; пер. с англ., 2-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. 302 с.

13. Кові Стівен. Сім звичок надзвичайно ефективних людей / Стівен Кові; пер. з англ. О. Любенко. Харків: Книжний клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2012. 384 с.

14. Колесов О.С. Сучасні підходи до стратегічного управління розвитком підприємства в умовах господарювання / О.С. Колесов, А. В. Вацьківська /// *Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету./ Наші видання/ Вінницький національний аграрний університет. Серія: Економічні науки. Випуск 2 (64). 2012.*

15. Красняк О. П Підвищення конкурентоспроможності підприємств Вінницької області при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності /Красняк О. П., Глуха А. О.// *Ефективна економіка*. 2018. № 12. С. 1-8.

16. Лэнд П. Менеджмент – искусство управлять. М.: ИНФРА-М, 1995.

17. Максвелл Дж. Ежедневник лидера / Джон Максвелл; пер. с англ. Минск: «Попурри», 2009. 400 с.
18. Максимов В. Е. Коучинг от А до Я: возможно все / В. Е. Максимов. СПб.: Издательство «Речь», 2004. 272 с.
19. Мамалига С.В. Брендинг як фактор підвищення конкурентоспроможності продукції /С. В. Мамалига, Н. В. Волинець // *Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету. Серія: Економічні науки*. Випуск 2 (64).2012.
20. Мильнер Б.З. Теория организаций. М.: ИНФРА-М, 1998. 336 с.
21. Минго Дж. Секреты успеха великих компаний: 52 истории из мира бизнеса и торговли / Пер. с англ. М.: Филинь; СПб.: Питер Пресс, 1995.249 с.
22. Минцберг Г. Действуй эффективно! Лучшая практика менеджмента / Генри Минцберг; пер. с англ. СПб: Питер, 2011. 288 с.
23. Мостенська Т.Г. Теоретичні підходи до визначення корпоративної соціальної відповідальності: теорії стратегій досягнення конкурентних переваг / Мостенська Т.Г.// *Economics: time realities*. 2018. № 2(36). Р. 79-86.
24. Савіна С. С. Науково-методичні підходи до розробки маркетингової стратегії підприємства та світове господарство /Савіна С.С. // *Науковий вісник УжНУ. Серія: Міжнародні економічні відносини*. - 2018. - № 19. - С. 15-19.
25. Савіна С.С. Тенденції розвитку сучасних концепцій маркетингу / Савіна С.С.// *Ефективна економіка*. 2018. № 6.
26. Сахно А.А. Значення категорії конкурентоспроможності як об'єкту управління / Сахно А.А., Салькова І.Ю., Коваль О.І. // *Регіональна бізнес-економіка та управління*. 2017. № 4(56). С. 136-147.
27. Хаєцька О. П. Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва в Україні / Хаєцька О. П. // *Економіка та управління АПК : зб. наук. пр.* - 2018. № 2 (143). С. 122-131.
28. Якокка Л. Кар'єра менеджера / Ли Якокка; пер. с англ., 3-е изд. Минск: ООО «Попурри», 2004. 416 с.

Інтернет-ресурси

- 53.Верховна Рада України. URL : <http://www.rada.gov.ua>.
- 54.Кабінет Міністрів України. URL : <http://www.kmu.gov.ua>.
- 55.Державна служба статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>
- 56.АгроДайджест. URL : <http://agronews.ua/agrodigest>
- 57.Агроконсалтинг. URL : <http://www.ukragroconsult.com/ukragrokonsalt/o-kompanii>
- 58.Журнал «Аграрний тиждень» . URL : <http://a7d.com.ua/novini/price-agri/>
- 59.Міністерство аграрної політики. URL : <http://www.minagro.kiev.ua>
- 60.Наукова та інноваційна діяльність в Україні. Статистичний збірник. URL : http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publnauka_u.htm
- 61.Дослідницька компанія Economist Intelligence Unit. URL : <https://www.eiu.com>

