МІНІСТЕРСТВО ЮСТИЦІЇ УКРАЇНИ
АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПЕНІТЕНЦІАРНОЇ СЛУЖБИ

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА СОЦІАЛЬНИХ ДИСЦИПЛІН

ПОГОДЖЕНО:
Начальник кафедри економіки
та соціальних дисциплін,
доктор економічних наук, професор,
полковник внутрішньої служби
_____Оксана ГОНЧАРЕНКО
«27» травня 2021 р.

СИЛАБУС
навчального курсу «Стратегія підприємства»
спеціальність 051 «Економіка»
форма навчання: денна

РОЗРОБНИК:
Доцент кафедри економіки та соціальних дисциплін, к.е.н., доцент
Сіренко К.Ю._____

ЗАТВЕРДЖЕНО:
на засіданні кафедри економіки та соціальних дисциплін
Протокол № від « » _____2021 р.

Кредити та кількість годин:	5 кредитів ECTS; години: 24 лекційних, 20 семінарських занять, 30 практичних занять та 76 самостійна робота

Чернігів – 2021

Анотація курсу

Навчальний курс «Стратегія підприємства» відноситься до обов′язкових навчальних дисциплін циклу професійної підготовки здобувача вищої освіти зі спеціальності 051 «Економіка».

Ефективність діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання обумовлюється, в першу чергу, обґрунтованим вибором та коректним формуванням стратегії його розвитку. Формування стратегії підприємства передбачає визначення місії його існування, обґрунтування системи стратегічних цілей, вибір на основі аналізу можливих альтернатив найбільш доцільних напрямів їх досягнення, з метою забезпечення використання потенціалу та конкурентних переваг підприємства.

Сучасна турбулентність бізнес-середовища зумовлює необхідність вирішення проблем гнучкої адаптації підприємств до зовнішніх змін у процесі досягнення цілей їх розвитку. Відповідно до цих змін та умов функціонування підприємств змінюються методи прийняття рішень та нагальною стає потреба щодо визначення стратегічних пріоритетів розвитку підприємства. У зв’язку з цим особливої актуальності набуває пошук стратегічних альтернативних рішень в системі стратегічного управління підприємствами, зростає роль і значення процесу розробки та реалізації стратегії підприємства.

Предметом навчальної дисципліни є відносини, що складаються у процесі стратегічного управління на підприємствах.

Основні завдання дисципліни спрямовані на:

- опанування курсантами методологічних основ та методики розробки різноманітних видів стратегій підприємства;
- набуття навичок стратегічного мислення та аналітичного обґрунтування оптимальних шляхів розв’язання стратегічних проблем;
- отримання практичних навичок для самостійного здійснення необхідних робіт на етапах дослідження, аналізу, розробки, реалізації та контролю в рамках загального процесу розробки стратегій підприємства.

В результаті вивчення дисципліни курсанти повинні набути такі *професійні компетенції*:

знання і розуміння:

- знання сутності та видів стратегії;
- основні стратегічні концепції;
- види цілей та підходи до формування місії та дерева цілей підприємства;
- послідовність проведення стратегічного аналізу;
- загальні методи діагностики;
- основні фактори впливу внутрішнього та зовнішнього середовища;
- основні матричні методи вибору стратегії;
- сутність та послідовність стратегічного планування;
- механізм реалізації стратегії;

застосування знань і розумінь:

- уміння провести стратегічний аналіз зовнішнього середовища;
- уміння повести стратегічний аналіз внутрішнього середовища;
- оцінити конкурентоспроможність підприємства;
- уміння проаналізувати стратегічний потенціал підприємства;
- уміння розробити заходи контролю реалізації стратегії;

формування суджень:

- здатність методологічних основ та методики розробки різноманітних видів стратегій підприємства;
- здатність стратегічного мислення та аналітичного обґрунтування оптимальних шляхів розв’язання стратегічних проблем;

- здатність здійснення необхідних робіт на етапах дослідження, аналізу, розробки, реалізації та контролю в рамках загального процесу розробки стратегій підприємства.

Мета курсу

Метою навчальної дисципліни є формування у курсантів глибоких теоретичних знань щодо засад, інструментарію та методики розробки стратегій підприємства та оволодіння навичками стратегічного мислення щодо процесу розробки стратегій підприємства.

ОРГАНІЗАЦІЯ НАВЧАННЯ
ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

№ теми	Назви розділів і тем	Кількість годин				
		Денна форма				
		Усього	у тому числі			
			Лекції	СЗ	ПЗ	СР
VII семестр						
Розділ 1. КОНЦЕПЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА						
1.	Тема 1. Стратегія підприємства: поняття, необхідність, предмет вивчення та організація розробки	14	2	2	2	8
2.	Тема 2. Аналіз зовнішнього середовища підприємства	16	2	2	4	8
3.	Тема 3. Діагностика внутрішнього стану і комплексний аналіз середовища підприємства в цілому	18	4	2	4	8
4.	Тема 4. Формування місії та цілей підприємства	14	2	2	2	8
5.	Тема 5. Корпоративна (загальна) стратегія підприємства	18	4	2	4	8
Розділ 2. СТРАТЕГІЧНА ДІАГНОСТИКА: СУТНІСТЬ ПРОЦЕСУ ТА МЕТОДИ						
6.	Тема 6. Стратегія диверсифікації діяльності підприємства	16	2	2	4	8
7.	Тема 7. Конкурентні стратегії підприємства (стратегії бізнесу)	16	2	2	4	8
8.	Тема 8. Функціональні стратегії підприємства	16	2	2	2	10
9.	Тема 9. Стратегічний вибір, декомпонування і виконання стратегії підприємства	22	4	4	4	10
	Усього годин	**150**	**24**	**20**	**30**	**76**

ПЛАНИ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

Розділ 1. КОНЦЕПЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

ТЕМА 1. СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА: ПОНЯТТЯ, НЕОБХІДНІСТЬ, ПРЕДМЕТ ВИВЧЕННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ РОЗРОБКИ

1. Основні поняття з теми. Планування. Фази еволюційного розвитку планування: поточне планування, екстраполяційне планування, стратегічне планування, стратегічне управління. Стратегія. Стратегія підприємства. Стратегічні зміни. Стратегічний контекст діяльності підприємства. Предмет дисципліни «Стратегія підприємства». Ієрархія стратегій. Мультибізнесові і однобізнесові підприємства. Корпоративна (загальна, портфельна) стратегія. Конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії. Функціональні стратегії. Операційні стратегії. Добір людей для стратегічного управління. Конкурентна поведінка. Підприємницька поведінка. Типи організаційної культури і здібностей керівництва: стабільний, реагуючий, очікуючий, ініціативний. Організаційні структури управління (ОСУ). Стратегічні ОСУ. Стратегічна інформація.

2. Контрольні запитання:

1. Що розуміють під термінами «виробниче підприємство», «виробнича система»?
2. Назвіть основні фактори, що впливають на зміст загальної стратегії підприємства.
3. Охарактеризуйте стан конкуренції по Портеру?
4. Які бувають стратегічні групи конкурентів?
5. Що слід розуміти під плануванням виробничої діяльності?
6. Які фази еволюційного розвитку системи планування Ви знаєте? Охарактеризуйте їх.
7. Що слід розуміти під стратегічним плануванням, коли і чому воно виникло в процесі еволюційного розвитку системи планування?
8. Дайте визначення політики підприємства, його тактика, програми, правила і процедури?
9. Дайте визначення «стратегії підприємства», її основні визначення?
10. Чим викликана необхідність розробки стратегії?
11. Дайте визначення «стратегічний контекст підприємства»?
12. В чому полягає предмет вивчення стратегії підприємства, необхідність, мета і завдання курсу?
13. Які основні рівні ієрархії стратегій в однобізнесових і мультибізнесових підприємствах Ви знаєте? Охарактеризуйте їх.
14. Які основні етапи формування стратегії підприємства Ви знаєте. Охарактеризуйте їх.
15. Що слід змінити в практиці добору персоналу і перевірки виконання при переході до стратегічного планування?
16. Яка різниця між конкурентною і підприємницькою поведінкою кадрів?
17. Що слід змінити в організаційній структурі управління підприємством при переході до стратегічного планування?
18. У чому суть інформаційно-аналітичного забезпечення розробки стратегії?

3. Реферати та презентації:

1. Еволюція систем планування розвитку підприємства.
2. Поняття «стратегія підприємства». Необхідність її формування. Предмет вивчення стратегії підприємства. Стратегічний контекст у діяльності підприємства.

3. Ієрархія стратегій підприємства та етапи їх формування.
4. Організація процесу розробки стратегій підприємства.

4. Знайдіть правильну відповідь:

Тести:

1. Яке твердження найбільш точно визначає предмет дисципліни «Стратегія підприємства»:

1) способи формування довгострокових цілей;
2) оцінювання потенційних можливостей підприємства;
3) методологія формування і досягнення довгострокових цілей в умовах мінливого середовища;
4) вивчення сильних і слабких сторін підприємства?

2. Стратегічне планування на відміну від стратегічного управління є процесом:

1) організаційним;
2) психологічним;
3) довгостроковим;
4) аналітичним.

3. Яка з перерахованих ознак відповідає етапу стратегічного планування:

1) відхід від уяви, що майбутнє підприємства має бути кращим, ніж сьогодні;
2) планування від досягнутого рівня;
3) контроль за відхиленнями;
4) в основі планування – екстраполяційні прогнози.

4. Що не входить у визначення «стратегія підприємства»:

1) прийняття рішень в умовах неповноти інформації про майбутній стан середовища;
2) визначення місії і цілей підприємства;
3) врахування можливостей підприємства;
4) постійне отримання високих прибутків.

5. Яка стратегія займає найвище місце в ієрархії стратегій:

1) бізнесова;
2) конкурентна;
3) портфельна;
4) функціональна.

6. Яка стратегія в однобізнесових підприємствах об'єднується з корпоративною:

1) конкурентна;
2) ділова;
3) бізнес-стратегія;
4) всі відповіді правильні.

7. Що не визначається в корпоративній стратегії в мультибізнесових підприємствах:

1) стратегічні напрямки розвитку кожного підрозділу;
2) зміна структури підприємства;
3) цінова політика;
4) розподіл ресурсів між складовими підприємства.

8. На що спрямована конкурентна стратегія:

1) на досягнення вибраного корпоративною стратегією напрямку;
2) на завоювання сильних конкурентних позицій;
3) на розвиток маркетингу;
4) правильні відповіді 1 і 2.

9. Операційні стратегії – це:

1) вузькі стратегії для основних структурних підрозділів;
2) стратегії для кожного функціонального напрямку;
3) обидві відповіді неправильні;
4) правильна відповідь 2.

10. На якому етапі формування і реалізації стратегії підприємства можливий зворотний зв'язок:

1) в процесі реалізації стратегії;
2) після стратегічного аналізу;
3) після розробки тактичних і операційних планів;
4) всі відповіді правильні.

11. На якому етапі формування стратегії здійснюється стратегічний аналіз підприємства:

1) на першому;
2) на другому;
3) на третьому;
4) на четвертому.

12. Розробка і якість стратегічного плану насамперед залежать:

1) від рівня організації його розробки;
2) від рівня підготовки вищого керівництва;
3) від рівня стратегічного мислення кадрів;
4) чи всі судження правильні.

13. Яка поведінка керівників дає в реальному житті найвищий ефект?

1) конкурентна;
2) підприємницька;
3) гармонійне поєднання обох з пріоритетом конкурентної;
4) гармонійне поєднання обох з пріоритетом підприємницької.

14. Стратегічна поведінка керівництва – це переважно:

1) конкурентна поведінка;
2) підприємницька поведінка;
3) поступова поведінка;
4) чи всі відповіді неправильні.

15. Стратегія підприємства – це:

1) план поведінки на майбутнє в непевному середовищі;
2) місія, цілі і способи їх досягнення в ринкових умовах;
3) діяльність спрямована на майбутню прибутковість;
4) чи всі відповіді вірні.

16. Необхідність розробки стратегії підприємствами викликано:

1) насиченням світового ринку;
2) неповнотою інформації про майбутній стан середовища;
3) нестабільністю ринкового середовища;
4) чи всі відповіді вірні.

17. Стратегічний контекст в діяльності підприємства означає:

1) діяльність, спрямована на майбутню прибутковість;
2) розробку стратегії підприємства;
3) діяльність в турбулентному середовищі;
4) постійне спостереження за змінами середовища підприємства.

18. Стратегічні ОСУ характеризуються:

1) ієрархічністю, чітким розподілом праці;
2) децентралізованістю, непостійністю, гнучкістю;
3) централізованим механізмом контролю;
4) чи всі відповіді вірні.

5. Перелік запитань для бліц-опитування (відповідати одним-двома словами на кожне):

1. В якій стратегії йдеться про рекламу?
2. Після якого етапу можна повернутись до перегляду цілей?
3. Чи правда, що в корпоративній стратегії мультибізнесового підприємства визначається цінова політика?
4. Чи правда, що корпоративна стратегія підпорядковується загальній стратегії підприємства?
5. Як доводяться до виконавців правила і процедури?
6. В якій стратегії визначається розподіл ресурсів по підрозділах?
7. Коли термін «стратегія» вперше запозичив у військових і використав в економіці Чендлер-молодший?
8. В яких підприємствах портфельна стратегія займає найвищий рівень в ієрархії стратегій підприємства?
9. Чи вірне судження, що бізнесова стратегія підпорядковується корпоративній стратегії підприємства?
10. Чи правда, що політика підприємства є складовою її тактики?
11. Чи є складовою стратегічного плану стратегічне управління?
12. В яких умовах щодо наступних подій можна визначити і рекомендувати певні правила поведінки?
13. Чи правда, що функціональна стратегія ставить за мету завоювання сильних довгострокових конкурентних переваг підприємством?
14. Хто під стратегією розумів один з декількох наборів правил прийняття рішень в умовах неповноти інформації?
15. Чи можна вважати найбільш прийнятним визначенням стратегії підприємства як системи довгострокових цілей та шляхів і правил прийняття рішень в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток з метою ефективного використання ресурсів?
16. Фаза якого планування почалася із настанням високих темпів розвитку і передбачуваності ринків, коли підприємство стає відкритою системою?
17. Чи правда, що операційні стратегії – це стратегії основних підрозділів підприємства?
18. До якої стратегії входить стратегія маркетингу?
19. Яким є стратегічне планування щодо часу і термінів?
20. Як розкривають поняття стратегії підприємства чисельні найбільш загальні визначення стратегії в сучасній економічній літературі?
21. На якому етапі формулювання стратегії здійснюється стратегічний аналіз підприємства?
22. Як ще називають конкурентну поведінку керівника?
23. Чи можуть бути гнучкими класичні організаційні системи управління?
24. Як називається поведінка на ринку, при якій товари і ринки розвиваються у процесі поступового внесення у них змін?
25. Який ще метод отримання інформації, крім опитування і спостереження, існує?
26. Від чого насамперед залежить підготовка стратегічного плану?
27. Якщо керівник має схильність до переважно операційних справ і не любить різких змін, як називається така поведінка?
28. Що ще, крім засобів виробництва і кадрів, є в сучасній економіці цінним ресурсом?
29. До якої організаційної структури управління належить лінійнофункціональне управління?
30. Як ще називають підприємницьку поведінку керівників?

31. За якою ознакою інформацію поділяють на поточну і стратегічну?

32. Які ще різновиди поведінки керівників підприємства, крім конкурентної, Ви знаєте?

33. Як називається поведінка, коли керівники намагаються отримати максимальний прибуток вже в поточному періоді?

34. За якими ознаками, крім достовірності, насиченості, обсягу, актуальності, цінності, оцінюють інформацію?

35. Якій поведінці керівників на підприємстві слід віддати перевагу?

36. За якою ознакою інформація класифікується на первинну і вторинну?

37. Фаза якого планування починається з насиченням ринку і домінуванням концепції підприємства як відкритої системи?

38. Який контекст діяльності повинні враховувати керівники підприємства, щоб не збанкрутувати у турбулентному середовищі?

39. Як називається поведінка керівника, коли він почувається впевнено за різких змін середовища, вміє передбачати перспективу?

ТЕМА 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

1. Основні поняття з теми. Середовище підприємства. Зовнішнє середовище. Макросередовище. Мікросередовище. Внутрішнє середовище. PEST-аналіз. Можливості зовнішнього середовища. Загрози зовнішнього середовища. Елементи макро- і мікросередовища. Фактори макро- і мікросередовища. Конкурентне середовище. Конкуренція. Конкуренти. Конкурентні сили в галузі. Інтенсивність конкуренції. Конкурентні переваги. Діапазон конкуренції. Загальні конкурентні стратегії (за М. Портером). Рушійні сили конкуренції. Карти стратегічних груп. Ключові фактори успіху (КФУ). Покупці. Сегментація ринку. Партнери. Стейкхолдери. Карта стейкхолдерів. Постачальники. Матриця можливостей. Матриця загроз.

2. Контрольні запитання:

1. Які складові структури середовища підприємства Ви занєте? Дайте їм загальну характеристику.

2. У чому полягає логіка вивчення середовища підприємства? Які форми і методи пошуку інформації про його стан Вам відомі?

3. У чому полягають особливості макросередовища підприємства і важливість його предметного вивчення, особливо в Україні?

4. Які основні елементи-фактори макросередовища Ви знаєте? Охарактеризуйте їх.

5. Якою може бути приблизна схема (методика) аналізу макросередовища?

6. Які Ви знаєте елементи-фактори мікросередовища підприємства? Коротко охарактеризуйте їх.

7. Дайте визначення конкуренціъ і конкурентного середовища? Розкрийте зміст цих понять.

8. Які Ви занєте основні етапи і параметри аналізу галузі? Назвіть їх і охарактеризуйте.

9. В чому суть і складові конкурентного аналізу?

10. Охарактеризуйте конкурентні сили у галузі за І. Портером.

11. В чому зміст поняття інтенсивності конкуренції у галузі? Які чинники впливають на неї?

12. Які загальні стратегії у галузі за (Портером) Ви знаєте?

13. Дайте визначення конкурентної переваги і діапазону конкуренції? Які альтернативні конкурентні стратегії при їх взаємодії?

14. Чим відрізняються конкурентні переваги низького і високого порядку?

15. Що слід розуміти під рушійними силами галузі, які найбільше впливають на зміни конкурентних сил?

16. В чому необхідність і суть розробки карти стратегічних груп та вивчення ймовірної поведінки конкурентів у стратегічному періоді?

17. Що слід розуміти під ключовими факторами успіху і критеріями визначення привабливості чи непривабливості галузі?

18. Який вплив на підприємство мають покупці? Охарактеризуйте його.

19. Що слід розуміти під поняттям стейкхолдери? Дайте їм коротку характеристику.

20. Дайте характеристику впливу на підприємство постачальників.

21. Які методики використовуються для вивчення впливу мікросередовища на підприємство? Покажіть послідовність вивчення на умовному прикладі.

22. Як здійснюють оцінку можливостей впливу і загроз зовнішнього середовища (за однойменними матрицями)?

3. Реферати та презентації:

1. Загальні поняття про середовище підприємства.
2. Діагностика і прогноз макросередовища.
3. Аналіз і прогнозування мікросередовища.
4. Оцінка загроз і можливостей зовнішнього середовища.

4. Знайдіть правильну відповідь:

Тести:

1. Зовнішнє середовище підприємства це:

1) все, що знаходиться за межами підприємства;

2) фактори, які прямо не впливають на підприємство, а створюють навколо певну атмосферу;

3) фактори, що безпосередньо діють на підприємство;

4) всі умови і фактори, що знаходяться за межами підприємства і прямо чи опосередковано діють на нього.

2. Макросередовище впливає на економіку підприємства:

1) через створення певної атмосфери бізнесу;
2) через мікросередовище;
3) безпосередньо;
4) всіма трьома шляхами.

3. Мікросередовище впливає на економіку підприємства:

1) створюючи певну атмосферу;
2) безпосередньо;
3) опосередковано;
4) через макросередовище.

4. Що виділяється як наслідок аналізу зовнішнього середовища:

1) загрози;
2) можливості;
3) критичні для підприємства фактори;
4) все назване.

5. Конкурентна позиція підприємства в галузі залежить:

1) від сил конкуренції, що діють у галузі;
2) від вибору типу конкурентної стратегії;
3) від першого і другого;
4) від першого і другого.

6. Кого і чого не відносять до сил конкуренції у галузі (за І. Портером):

1) клієнти і постачальники;
2) конкуренти, що надійно закріпились у галузі;
3) загрози з боку товарів-субститутів;
4) загрози середовища.

7. Високу конкурентоспроможність підприємства, конкурентну перевагу в галузі забезпечують:

1) стратегія високої якості;
2) стратегія низьких витрат;
3) стратегія зростання;
4) правильні відповіді 1 і 2.

8. Конкурентна перевага означає:

1) обов'язково значні розміри підприємства;
2) тривалий період перебування на даному ринку;
3) доходи, вищі за середньогалузеві, забезпечені високим потенціалом і компетенцією в галузі;
4) чи правильні відповіді 1 і 2.

9. Що не відноситься до характеристики конкурентних переваг високого порядку:

1) дешева робоча сила;
2) унікальна технологія;
3) стійка конкурентоспроможність;
4) високий імідж підприємства.

10. Яку з названих загроз варто усувати в першу чергу:

1) ймовірність якої висока, але наслідком може бути критичний стан;
2) ймовірність якої низька, але вона може призвести до важкого стану;
3) ймовірність якої середня і як наслідок, «легкі удари»;
4) як наслідок – «легкі удари», і ймовірність реалізації низька.

11. Що не є особливістю зовнішнього середовища підприємства:

1) багатоваріантність;
2) взаємообумовленість факторів;
3) висока ефективність;
4) невизначеність.

12. Чому українським спеціалістам слід невідкладно вчитися прогнозувати зовнішнє середовище своїх підприємств:

1) через відсутність такого досвіду;
2) тому, що його вплив значний і від підприємства не залежить;
3) тому, що більшість підприємств стали приватними;
4) чи правильні відповіді 1 і 2.

13. Конкурентне середовище – це:

1) конкуренти;
2) змагання суб'єктів конкурентної боротьби за свої власні інтереси;
3) обидві відповіді вірні;
4) правильна відповідь 2.

14. Найбільш точне визначення, конкурентного аналізу наступне:

1) вивчення середовища підприємства;
2) формування конкурентної стратегії;
3) прогнозування конкуренції;
4) визначення бізнесової позиції підприємства і конкурентних сил у галузі.

15. Загальні конкурентні стратегії – це стратегії:

1) високої якості і низьких цін;
2) низьких витрат і спеціалізації;
3) стратегії, що мають універсальне застосування;

4) всі визначення вірні.

16. Карту стратегічних груп підприємств складають тому, що:

1) не всі підприємства у галузі є конкурентами;

2) конкурентна боротьба ведеться насправді підприємствами, що входять до однієї стратегічної групи;

3) чи обидві відповіді правильні?

4) чи правильна відповідь 2.

17. Що не входить до змісту поняття «оцінка впливу споживачів і попиту»:

1) визначення ключових факторів успіху (КФУ);

2) пошук невдоволених потреб;

3) сегментація ринку і вивчення мотивації дій споживачів у кожному сегменті;

4) чи все перелічене входить до змісту поняття «оцінка впливу споживачів і попиту».

18. Стейкхолдери – це:

1) зовнішні партнери;

2) компаньйони;

3) постачальники;

4) чи всі відповіді вірні.

19. Найбільш важливий критерій оцінки роботи з постачальникам – це:

1) економічна ефективність їх діяльності;

2) їх купівельна спроможність;

3) невисока від них залежність;

4) чи всі відповіді вірні.

5. Перелік запитань для бліц-опитування (відповідати одним-двома словами на кожне):

1. До якого середовища відносять імідж підприємства?

2. Яке середовище складається з елементів-факторів непрямої дії?

3. Який вплив на підприємство мають елементи-фактори мікросередовища?

4. Загрози, що призводять до критичного стану і руйнувань на підприємстві, при високій ймовірності реалізації, оцінюють як...

5. Якщо конкурентні сили відчутно не впливають на ситуацію в галузі, то вона, з точки зору високої прибутковості, є...

6. Які елементи середовища впливають на підприємство?

7. За якою ознакою групують підприємства при складанні карти стратегічних груп у галузі?

8. Як слід використовувати стейкхолдерів з високими можливостями впливу на дане підприємство і високою зацікавленістю ним?

9. Які ще групи елементів-факторів Ви знаєте, крім зовнішнього, внутрішнього і мікросередовища?

10. Що моделюють стосовно факторів макросередовища при їх аналізі на конкретному підприємстві?

11. Які конкурентні переваги має підприємство, що використовує дешеві засоби праці, сировину і робочу силу?

12. З вирахування чого бажано почати аналіз галузі?

13. Як оцінюють загрози зовнішнього середовища з точки зору ймовірності їх реалізації і можливих ...

14. Чию методику використовують для виявлення КФУ?

15. Яка ще вимога пред’являється до сегментації ринку, крім доступності вимірюваності?

16. На основі яких конкурентних переваг конкурують підприємства, що входять до однієї стратегічної групи?

17. Які ще конкурентні сили у галузі Ви знаєте, крім відомих конкурентів, покупців, продавців, товарів-субститутів?

18. До якого середовища відноситься конкурентне середовище?

19. Шляхом задоволення чого намагаються досягти високої прибутковості підприємства в конкурентній боротьбі?

20. Як називають зовнішніх партнерів, які зацікавленні у розвитку підприємства і здатні впливати на нього?

21. Діапазон конкуренції – це широта чого?

22. Чим є конкурентне середовище для діяльності підприємства? Його ...

23. Виявленням чого є позитивним результатом аналізу макросередовища?

24. Як називають процес поділу ринку на групи покупців за схожими параметрами?

25. За якими ознаками можна охарактеризувати зовнішнє середовище підприємства крім, складності, взаємообумовленості, багатоваріантності, динамізму і мінливості?

26. Як оцінюють можливості зовнішнього середовища з точки зору ступеня впливу на підприємство і ймовірності ...

27. Яке застосування мають загальні стратегії І. Портера?

28. До якого фактора макросередовища відносять розвиток інновацій?

29. До якого середовища відносять фактор «Розвиток НТП»?

30. Який середній показник у галузі знижують конкуренти за інтенсивної конкуренції?

31. Яких ймовірних кроків слід чекати від агресивних конкурентів?

32. На що зважають при складанні карти стейкхолдерів, крім їх можливостей впливати на підприємство?

33. До якого середовища відносять рівень розвитку маркетингу?

34. Про який попит йдеться, якщо він стає критерієм привабливості галузі?

35. Що характеризує стадію розвитку галузі?

36. До якого середовища відносять стейкхолдерів?

37. Якою є інтенсивність конкуренції у галузі, якщо підприємство може отримувати прибуток вищий від середнього, інвестуючи лише у виробництво?

38. Яку спеціалізацію можна обирати, коли підприємство випускає вузький асортимент товару високої якості?

39. Яку інформацію про середовище збирають методом сканування?

40. На яку якість конкуренції впливає наступний фактор: велика кількість підприємств з приблизно однаковими обсягами продаж?

41. З якою метою, крім встановлення конкурентної позиції підприємства в галузі, проводиться конкурентний аналіз?

42. Про який стан підприємства створюється інформація шляхом прогнозування середовища?

ТЕМА 3. ДІАГНОСТИКА ВНУТРІШНЬОГО СТАНУ І КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА В ЦІЛОМУ

1. Основні поняття з теми. Внутрішнє середовище. Діагностика внутрішнього середовища. Підприємство як система. Підсистема. Елемент підсистеми. Декомпозиція підсистеми. Декомпозиція елементів підсистеми. Сильні сторони підприємства. Слабкі сторони підприємства. Цільовий аналіз. Функціональний аналіз. Функціонально-цільовий аналіз. Проблемний аналіз. Системність показників. Методи і прийоми аналізу внутрішнього середовища. Специфічні методи функціонального аналізу. Стратегічна

проблема. Стратегічні ресурси. Профіль середовища. Матриця Дж. Вільсона. SWOT-матриця. SWOT-аналіз.

2. Контрольні запитання:

1. Яким вимогам має відповідати мета підприємства?
2. Який механізм побудови дерева цілей?
3. Що таке метод дезагригації?
4. Які види цілей існують на підприємстві?
5. Розкрийте поняття внутрішнього середовища підприємства і необхідність його аналізу як системи.
6. В чому суть декомпозиції системи внутрішнього середовища і її критеріїв.
7. Охарактеризуйте коротко аспекти внутрішнього середовища фірми.
8. Приведіть порядок (методику) діагностики внутрішнього стану підприємства на умовному прикладі.
9. Назвіть джерела і охарактеризуйте способи діагностики внутрішнього середовища підприємства.
10. В чому суть декомпозиції складних функцій і цілей і доки її слід проводити?
11. Назвіть основні методи досліджень внутрішнього середовища та різницю між слабкими сторонами і стратегічними проблемами.
12. Охарактеризуйте методику складання профілю середовища підприємства.
13. Охарактеризуйте методику SWOT- аналізу середовища підприємства.
14. Розкрийте методику побудови SWOT – матриці.

3. Реферати та презентації:

1. Системний функціональний аналіз внутрішнього стану підприємства.
2. Джерела і способи діагностики. Декомпозиція функцій та цілей підприємства.
3. Загальна оцінка середовища підприємства. SWOT-аналіз

4. Знайдіть правильну відповідь:

Тести:

1. Що є метою діагностики внутрішнього середовища:

1) можливості і загрози;
2) рівень виробництва і збуту;
3) рівень прибутковості;
4) сильні і слабкі сторони.

2. Що з названого не є сильною стороною внутрішнього середовища:

1) низька собівартість;
2) відсутність довгострокових боргів;
3) помпезне приміщення офісу;
4) значне енергомістке виробництво.

3. Профіль середовища це:

1) оцінка кожного фактора внутрішнього і зовнішнього середовища за певною шкалою; 2) оцінка кожного фактора макро і мікросередовища в балах;
3) оцінка внутрішнього середовища за певною шкалою;
4) всі відповіді правильні.

4. За допомогою SWOT-матриці встановлюють:

1) зв’язки між сильними сторонами і можливостями середовища;
2) зв’язки між слабкими сторонами і загрозами середовища;
3) зв’язки між сильними, слабкими сторонами, можливостями і загрозами середовища?
4) зв’язки між можливостями і слабким сторонами.

5. Діагностика внутрішнього середовища підприємства означає:

1) взаємодію підсистем і елементів цього середовища;

2) оцінку стану підсистем і елементів середовища;

3) системний вплив підсистем і елементів на рівень і ефективність виробництва та конкурентоспроможність;

4) всі відповіді характеризують поняття діагностики.

6. Чим викликана необхідність системної діагностики внутрішнього середовища:

1) важливістю даного середовища;

2) взаємопов'язана дія факторів має в результаті інші якості ніж якщо б фактори діяли ізольовано;

3) складністю внутрішнього середовища;

4) всі відповіді невірні.

7. Результатом діагностики внутрішнього стану мають стати уявлення про:

1) сильні і слабкі сторони;

2) сильні сторони і загрози;

3) можливості і слабкі сторони;

4) можливості і загрози.

8. Як називають процес виділення в складі підприємства, як системи, підсистем (аспектів) і елементів (факторів):

1) диверсифікацією;

2) диференціацією;

3) аналізом;

4) декомпозицією.

9. Що не є джерелом вихідних даних про стан внутрішньог середовища:

1) схеми інформаційних потоків;

2) штатний розпис;

3) накази директора;

4) дані про партнерів і постачальників.

10. Якщо проаналізувати вплив всіх факторів внутрішнього середовища зокрема то в результаті отримаємо:

1) цілісну картину стану внутрішнього середовища;

2) можливість зробити неправильні висновки;

3) обидві відповіді правильні;

4) обидві відповіді неправильні.

11. Проблемний аналіз внутрішнього середовища підприємства означає:

1) мету розв'язання проблеми і заходи по її досягненню;

2) цільовий аналіз;

3) функціональний аналіз;

4) функціонально-цільовий аналіз.

12. Функціонально-цільовий аналіз внутрішнього середовища – це:

1) побудова «дерева цілей»;

2) побудова «дерева робіт»;

3) побудова «дерева проблем»;

4) спосіб діагностики.

13. Складні цілі і функції декомпонуються поки:

1) не будуть реалізовані;

2) не забезпечать реалізації стратегії;

3) їх не можна буде виміряти і доручити конкретному виконавцю;

4) всі відповіді правильні.

14. Правило системності зміни чи визначення показників цілей та функцій гласить:

1) усім цілям повинні відповідати функції по їх реалізації;

2) показники цілей і функцій нижчого порядку слід змінювати так, щоб максимально сприяти реалізації цілей та функцій вищого порядку;

3) функції і цілі повинні бути взаємообумовлені;

4) всі відповіді правильні.

15. Чому ціль, доведена виробничим цехам у обсягах валового виробництва не сприятиме цілі вищого порядку – отримання максимальних прибутків:

1) тому, що вона розпорошується;

2) тому, що стилі управління у різних цехах різні;

3) тому, що дані показники не співмірні;

4) тому, що ціль нижчого порядку затратна.

16. Слабка сторона підприємства означає:

1) невідповідність внутрішнього середовища конкурентному середовищу;

2) невідповідність між цілями і станом внутрішнього середовища;

3) невідповідність конкурентного середовища цілям;

4) невідповідність внутрішнього середовища можливостям підприємства.

17. Яке співвідношення між поняттями «слабка сторона» і «стратегічна проблема»:

1) поняття «слабка сторона» включає поняття «стратегічна проблема»:

2) це тотожні поняття;

3) поняття «стратегічна проблема» включає поняття «слабка сторона»;

4) ці поняття ідентиферентні.

18. Стратегічні ресурси – це:

1) засоби виробництва підприємства, що забезпечують його стратегію;

2) основні засоби підприємства, що забезпечують його стратегію;

3) засоби виробництва та персонал, які лімітують реалізацію стратегічного плану і цілей підприємства;

4) всі відповіді правильні.

19. За допомогою методу складання профілю середовища підприємства визначають:

1) потребу у стратегічних ресурсах;

2) слабкі сторони і проблеми підприємства;

3) проводять SWOT-аналіз;

4) відносну значущість кожного окремого фактора.

20. SWOT-аналіз – це:

1) виявлення вагомості кожного фактора середовища;

2) встановлення зв’язків між важливими можливостями, загрозами, сильним і слабкими сторонами;

3) порівняння можливостей і сильних сторін зі слабкими сторонами і загрозами;

4) всі формулювання в цілому дають правильну відповідь.

21. Причиною, що викликає необхідність SWOT-аналізу є:

1) складність середовища;

2) непередбачуваність середовища у ринкових умовах;

3) існування середовища як системи;

4) всі відповіді правильні.

22. На кожному з квадрантів SWOT-матриці записують:

1) перелік сильних і слабких сторін та можливостей і загроз;

2) їх парні комбінації;

3) можливі стратегії підприємства;

4) всі відповіді неправильні.

23. Заздалегідь відстежена загроза може:

1) перерости у свою протилежність;

2) стати перевагою;

3) перерости у слабкість підприємства;
4) правильні відповіді 1 і 2.

5. Перелік запитань для бліц-опитування (відповідати одним-двома словами на кожне):

1. До якої підсистеми внутрішнього середовища відноситься фактор мотивація?
2. Що виявляють стосовно факторів середовища і підприємства згідно методики діагностики його внутрішнього стану?
3. Внутрішнє середовище підприємства в значній мірі визначає що?
4. Як слід провести діагностику підприємства, щоб отримати найточніший діагноз внутрішнього середовища?
5. До якого аспекту внутрішнього середовища відносяться наступні його фактори: потужність, вік обладнання, собівартість, прибутковість т.д.?
6. Внутрішнє середовище , як система, складається з підсистем, факторів і ...
7. До якого аспекту внутрішнього середовища відносяться наступні його фактори: активи, доходи, джерела грошових поступлень і інші?
8. Діагностика внутрішнього середовища означає оцінку його стану чи розвитку?
9. Елементи внутрішнього середовища безпосередньо відносяться до ...
10. Чим є сильні сторони внутрішнього середовища підприємства для конкурентної боротьби та для розробки і реалізації стратегії?
11. До якого аспекту внутрішнього середовища відносяться наступні показники прояву його факторів: тип технології, фондовіддача, продуктивність праці тощо?
12. Які якості є результатом взаємодії всіх складових внутрішнього середовища, як системи, порівняно із сумою якостей цих складових: підсистем і елементів?
13. Що по відношенню до середовища складають експерти, коли оцінюють в балах ступінь значущості для підприємства кожного фактора середовища?
14. Чим для декомпозиції підсистеми є вимога відображати інтегральний вплив своїх елементів?
15. Що встановлюють стосовно можливостей, загроз, сильних і слабких сторін середовища?
16. До якої підсистеми внутрішнього середовища підприємства відносяться наступні фактори: координація, інформація, зв’язок?
17. Як називають процес виділення у складі внутрішнього середовища підприємства, як системи, підсистем і елементів?
18. До якого аспекту внутрішнього середовища відносять умови праці, проживання і дозвілля?
19 Як називається стратегічний аналіз, коли встановлюють зв’язки між загрозами, можливостями, сильними і слабкими сторонами середовища?
20. Від чого в першу чергу залежить декомпозиція внутрішнього середовища підприємства, як системи, крім типу системи і методики аналізу?
21. Як називають матрицю за допомогою якої встановлюють зв’язки між основними характеристиками середовища?
22. До якої підсистеми внутрішнього середовища відносяться аспекти: техніко-технологічний рівень і можливості для нововведень?
23. Що формує умови внутрішнього середовища?
24. Чим для декомпозиції елементів підсистеми є вимога відповідати властивостям, що характеризують підсистему?
25. До якої підсистеми внутрішнього середовища підприємства відноситься фактор – організаційно-майновий стан?

26. В порівнянні з ким підприємства виявляють сильні і слабкі сторони внутрішнього середовища?

27. До якого аспекту внутрішнього середовища відноситься наступний показник прояву його певного фактора - власна частка ринку?

28. Чим для діагностики внутрішнього стану підприємства є дані про його статут, бухгалтерський облік, штатний розпис тощо?

29. Який аналіз проводять для пошуку шляхів розв'язання проблем внутрішнього середовища?

30. Як називають аналіз середовища підприємства, побудований на виявленні зв'язків між загрозами і можливостями, слабкими і сильними сторонами?

31. Скільком головним вимогам повинні відповідати декомпоновані функції та цілі?

32. Як називають градацію значущості для підприємства сильних і слабких сторін, загроз і можливостей?

33. Як називають результат діагностики внутрішнього середовища, коли виявлено його невідповідність конкурентному середовищу?

34. Які ще способи системного аналізу Ви знаєте, крім фукціонального, цільового і функціонально-цільового?

35. За допомогою якої матриці можна відібрати найважливіші чинники середовища, враховуючи рівень сучасного і потенційного їх впливу на підприємство?

36. Правило перевірки системності аналізу внутрішнього середовища гласить, що показники оцінки функцій та цілей певного рівня повинні відповідати показникам ...

37. Як називають системний аналіз внутрішнього стану підприємства з точки зору виконуваних робіт?

38. Які сильні і слабкі сторони, можливості і загрози відбирають для SWOT-аналізу після складання профілю середовища?

ТЕМА 4. ФОРМУВАННЯ МІСІЇ ТА ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА

1. Основні поняття з теми. Місія підприємства. Цілі підприємства. Мета підприємства. Ієрархія цілей. Дерево цілей. Декомпозиція цілей. Коректування цілей.

2. Контрольні запитання:

1. Розкрийте поняття місії підприємства, її значення, необхідність і принципи формування.
2. Що може включатися у зміст місії підприємства?
3. Охарактеризуйте чинники, що впливають на формування місії підприємства.
4. Розкрийте поняття цілей підприємства, їх функцій і різницю між цілями і місією фірми.
5. Як класифікуються цілі підприємства?
6. Поняття мети підприємства.
7. Назвіть вимоги до формування цілей та приведіть деякі приклади їх формулювання.
8. Охарактеризуйте етапи процесу формування, змін і досягнення цілей.
9. Розкрийте поняття ієрархії цілей і «дерева цілей».
10. Охарактеризуйте види зв'язків між цілями, причини їх коректування і способи розв'язання конфлікту цілей.
11. Охарактеризуйте зовнішнє середовище підприємства?
12. Який механізм аналізу мікросередовища?
13. Який механізм аналізу макросередовища?

14. Які основні фактори характеризують SWOT-аналіз підприємства?

3. Реферати та презентації:

1. Місія підприємства.
2. Цілі підприємства, їх класифікація та рангування.

4. Знайдіть правильну відповідь:

Тести:

1. Місія підприємства розрахована в першу чергу:

1) на зовнішнє середовище;
2) на внутрішнє середовище;
3) на конкурентів і постачальників;
4) на персонал підприємства.

2. Що з названого не може бути місією підприємства:

1) «Людям – дешеве взуття»;
2) «Смакує по-домашньому»;
3) «Найвищий прибуток – запорука успіху»;
4) Висока якість – наш девіз».

3. В чому найвище призначення місії підприємства;

1) бути базою для відносин з партнерами;
2) служити базою для розробки взаємоузгоджених цілей і всіх планів підприємства;
3) служити об'єднуючим фактором дій персоналу;
4) всі відповіді правильні.

4. Що найповніше характеризує цілі підприємства:

1) майбутній бажаний стан підприємства;
2) орієнтир поведінки всіх працівників;
3) конкретний бажаний кінцевий стан всіх сфер діяльності;
4) всі характеристики в комплексі.

5. В чому різниця між місією і цілями підприємства:

1) в конкретності строків виконання і спрямованості інформації на зовнішнє чи внутрішнє середовище;
2) в конкретності визначень і вимірюваності кількісними чи якісними параметрами;
3) обидві відповіді правильні;
4) обидві відповіді неправильні.

6. В яких сферах не встановлюються цілі підприємства:

1) в сфері податків;
2) в сфері доходів і позиції на ринку;
3) в сфері менеджменту;
4) в соціальній сфері.

7. Яку функцію з названих не можуть виконувати цілі:

1) критерію для прийняття рішень;
2) рекламування товару;
3) контролю;
4) координуючу і мотивуючу.

8. Побудова ієрархії цілей означає:

1) формування «дерева цілей», рангування;
2) етап процесу формування цілей;
3) конкретизація цілей більш високого рівня в цілі нижчого рівня;
4) всі відповіді правильні.

9. На якому рівні на «дереві цілей» знаходяться цілі функціональних підрозділів:

1) на першому;
2) на другому;
3) на третьому;
4) на четвертому.

10. До яких видів зв'язків між цілями підприємства відносяться конфліктні цілі:

1) горизонтальні;
2) вертикальні;
3) оперативні;
4) тактичні.

11. Чим викликана необхідність розробки місії підприємства:

1) потребою формування іміджу у клієнтів;
2) потребою об'єднати і скоординувати дії персоналу;
3) наявністю виробничо-комерційної таємниці;
4) всі відповіді у сукупності найбільш повно відображають необхідність розробки місії?

12. Чому не може служити місією підприємства його висока прибутковість:

1) бо прибуток – функція попиту;
2) бо основне джерело прибутку знаходиться у зовнішньому середовищі;
3) бо прибуток споживача не цікавить;
4) всі відповіді правильні.

13. Чи може місія включати основні цілі підприємства:

1) так;
2) ні;
3) так, але подані через якісні характеристики;
4) так, але лише найважливіші.

14. Цілі підприємства порівняно з його місією повинні:

1) мати конкретні вираження бажаних результатів і строків;
2) бути кількісно вимірюваними;
3) направлені на покращання використання ресурсів;
4) всі відповіді правильні.

15. Мета підприємства – це:

1) найважливіші цілі, які найбільш точно відображають бажаний кінцевий стан підприємства;
2) місія і цілі підприємства у їх єдності;
3) кінцевий стан підприємства;
4) всі відповіді правильні.

16. Початкові довгострокові цілі підприємства, як правило:

1) досягаються;
2) не досягаються;
3) досягаються у сприятливих умовах;
4) правильні відповіді 1 і 3.

17. Ієрархія цілей – це:

1) їх рангування;
2) конкретизація цілей вищого рівня в цілі нижчого рівня;
3) побудова «дерева цілей»;
4) всі відповіді правильні.

18. Під коректуванням цілей підприємства розуміють:

1) їх частковий перегляд і уточнення;
2) усунення конфлікту цілей;
3) перегляд всіх цілей у зв'язку з різкою зміною середовища підприємства;

4) уточнення цілей у новій ситуації.

19. Способи розв'язання конфлікту цілей:

1) злиття або домінування;

2) компроміс або розведення їх по часу і сферах;

3) обидві відповіді правильні;

4) правильна відповідь 2.

20. Що не відноситься до горизонтальних зв'язків між цілями:

1) декомпозиція цілей;

2) індиферентні цілі;

3) гармонічні або ідентичні цілі;

4) конфліктні цілі.

5. Перелік запитань для бліц-опитування (відповідати одним-двома словами на кожне):

1. На якому рівні дерева цілей визначаються завдання функціональним службам підприємства?

2. Який ще принцип формування місії Ви знаєте, крім зовнішньої переважно спрямованості?

3. Як ще називають проранговані цілі?

4. Які в першу чергу орієнтири діяльності підприємства відображає місія: зовнішні чи внутрішні?

5. Яка переважно направленість інформації у цілей підприємства?

6. За якою ознакою цілі поділяються на цілі підприємства, структурних підрозділів і функціональних служб?

7. До яких цілей за горизонтальними зв'язками відносяться конкурентні цілі?

8. Чим для розробки місії є культура підприємства?

9. Що для цілей підприємства є їх здатність узгоджувати дії підрозділів?

10. Чи можна вважати місією підприємства отримання максимального прибутку в перспективі?

11. У чому переважає відносний масштаб вираження бажаних результатів: у місії чи в цілях підприємства?

12. Що не має часових визначень: місія чи цілі?

13. Чи можна включати в зміст місії характеристику інновацій?

14. Чи можна сформулювати ціль підприємства наступним чином: «Збільшити частку ринку підприємства»?

15. Як називається спосіб розв'язання конфлікту цілей коли одну із конфліктних цілей роблять головною, а другу їй підпорядковують?

16.Чи правда, що довгострокові цілі повністю ніколи не виконуються?

17. Які порівняно з місією напрямки діяльності підприємства виражають цілі?

18. Чим для розробки місії є ціннісні орієнтації підприємства?

19. Чи потрібно включати у формулювання місії підприємства найбільш суттєві цифрові показники?

20. Сукупність чого (типових для підприємства) становить переважно культуру підприємства?

21. Чи правда, що цілі мають переважно конкретне вираження бажаних результатів?

22. Якими повинні бути цілі, щоб максимально влаштовувати всіх?

23. В якій сфері діяльності, крім названих (позиція на ринку, клієнти, менеджмент, доходи, соціальна сфера), встановлюють цілі підприємства?

24. Для розв'язання конфлікту цілей їх розводять за сферами і ще за чим?

25. За якою ознакою цілі поділяються на виробничі, соціальні, економічні?

26. Що головне при визначенні місії: попит чи прибуток?

27. З огляду на кого чи на що принципи п-ва формулюються не конкретно.
28. До якого виду зв'язків між цілями відноситься ієрархія цілей?
29. Які цілі не приводять до демотивації колективу?
30. Що повинно задовольняти підприємство, щоб бути з прибутком?
31. Чим для досягнення цілей вищого рівня є цілі нижчого рівня?
32. Яку функцію, крім названих (контролю, критерію для прийняття рішень, мотивації, інструменту управління), виконують цілі?
33. На кого завжди зорієнтована місія підприємства?
34. Що ще, крім визначення кола клієнтів, слід визначити підприємству при формулювання місії?
35. Якими повинні бути цілі, щоб постійно відповідати змінам середовища?
36. До якого виду зв'язків між цілями відносяться конфліктні цілі?
37. Чим для дій колективу є філософія підприємства?
38. До якого виду ціннісних орієнтацій відноситься відсутність конфліктів на підприємстві?
39. Чим для розробки місії є ресурси підприємства?
40. Що роблять з цілями, внаслідок чого вони набирають ситуаційного характеру?
41. Якщо кажуть, що місія – це база для розробки всіх планів на підприємстві то що цим підкреслюють?
42. Скільки рівнів має дерево цілей підприємства?
43. Чи може проявлятись культура підприємства в т.ч. і через фірмовий знак?
44. Чим для розробки місії є інтереси колективу?
45. Як називають ділові відносини, що знаходяться під впливом совісті підприємців? 46. Що є базою для об'єднання дій персоналу в обраному напрямку?
47. Який майбутній стан підприємства являють собою його цілі?
48. Що треба зробити з місією підприємства, щоб отримати його цілі?

ТЕМА 5. КОРПОРАТИВНА (ЗАГАЛЬНА) СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

1. Основні поняття з теми. Корпоративна (загальна) стратегія підприємства. Базова стратегія. Стратегія зростання. Поглинання конкурента. Злиття підприємств. Створення спільних підприємств. Стратегія стабілізації. Стратегія виживання (скорочення). Стратегія розвороту. Стратегія відокремлення. Стратегія ліквідації. Стратегічні альтернативи. Інтенсифікація. Диверсифікація. Інтеграція. Організаційна, економічно-фінансова, маркетингова, соціальна санація. Стратегічний аналіз. Портфельний аналіз. Методи стратегічного аналізу. Метод розриву. Крива досвіду. Модель життєвого циклу товару. Модель «продукт-ринок». Географічний вектор росту. Ефект синергізму. Типи синергізму. Гнучкість портфеля бізнесів. Стратегічна одиниця бізнесу. Стратегічна зона господарювання.

2. Контрольні запитання:

1. Розкрийте суть і основні завдання корпоративної стратегії.
2. Дайте загальну характеристику базових корпоративних стратегій.
3. Охарактеризуйте стратегічні альтернативи, що відносяться до стратегії зростання.
4. Охарактеризуйте стратегічні альтернативи, що відносяться до стратегії стабілізації.
5. Охарактеризуйте стратегічні альтернативи, що відносяться до стратегії скорочення.
6. Розкрийте поняття стратегічного аналізу і його інструментів.
7. Розкрийте суть методу розриву.
8. Розкрийте суть кривої досвіду.

9. Розкрийте суть і можливості використання у стратегічному аналізі моделі життєвого циклу товару на ринку.
10. Розкрийте суть матриці «продукт-ринок».
11. Розкрийте загальні поняття портфельної стратегії і її чотирьох компонентів за Ансоффом.
12. Розкрийте поняття портфельного аналізу, його мету і основні проблеми.
13. Розкрийте поняття стратегічної одиниці бізнесу і стратегічної зони господарювання, їх необхідність і практичне значення.
14. Для чого визначають затрати на вхід/вихід з галузі і синергетичні ефекти?
15. Назвіть критерії для оцінки потенційних можливостей підприємства і загальну послідовність прийняття рішень у стратегічному аналізі.
16. Розкрийте суть синергізму і його ролі у портфельному аналізі.
17. Охарактеризуйте основні типи синергізму.
18. Дайте визначення «початковий і оперативний синергізм» і значення цих понять у стратегічному аналізі.

3. Реферати та презентації:

1. Система стратегій підприємства.
2. Система методів стратегічного аналізу підприємства.
3. Організація розробки корпоративної стратегії підприємства.
4. Формування портфеля бізнесів.
5. Використання синергетичних ефектів у портфельному аналізі.

4. Знайдіть правильну відповідь:

Тести:

1. Що є основним завданням корпоративної стратегії:

1) визначення розмірів і способів розподілу ресурсів між підрозділами;
2) формування головного напрямку розвитку підприємства і його СОБ;
3) встановлення конкретної ролі кожному підрозділу в реалізації даної стратегії;
4) всі відповіді правильні.

2. Як ще називають корпоративну стратегію:

1) загальною;
2) діловою;
3) бізнесовою;
4) конкурентною в мультибізнесових підприємствах.

3 Що не є способом здійснення корпоративної стратегії зростання:

1) злиття;
2) поглинання;
3) фокусування;
4) створення СП.

4 Корпоративна стратегія стабілізації застосовується у випадку:

1) перебування товару на стадії зростання;
2) перебування товару на стадії насичення і домінування на ринку;
3) нерегулярних закупок при виході товару на ринок;
4) всі відповіді неточні.

5 Що не відноситься до стратегії скорочення:

1) поглинання;
2) розвороту;
3) ліквідації;
4) відокремлення.

6 Стратегія розвороту застосовується:

1) коли відмовляються від підрозділів, які працюють неефективно;

2) коли підприємство досягло критичної точки;
3) коли підприємство ще не досягло критичної точки хоча працює неефективно;
4) коли підприємство досягло найвищої точки у розвитку.

7 Стратегічний аналіз це:

1) формування стратегічного плану;
2) аналіз середовища підприємства;
3) створення бази даних про середовище підприємства;
4) всі відповіді правильні.

8. Портфельну стратегію розробляють:

1) у мультибізнесовому підприємстві;
2) у однобізнесовому підприємстві;
3) для кожної стратегічної області бізнесу;
4) для кожного підрозділу.

9. Мета портфельного аналізу:

1) досягти синергізму;
2) досягти конкурентних переваг;
3) правильні обидві відповіді;

10 Стратегія розвороту поводиться у випадках:

1) коли підприємство чи СОБ досягли критичної точки;
2) коли відмовляються від найменш ефективної частки бізнесу;
3) коли підприємство чи СОБ працюють неефективно, але ще не все втрачено;
4) коли підприємство – банкрут.

11. Стратегічні альтернативи – це:

1) можливі варіанти розвитку підприємства чи СОБ в рамках базових корпоративних стратегій;
2) основні напрямки розвитку підприємства;
3) корпоративна, конкурентна, функціональна і операційна стратегії підприємства;
4) всі відповіді неправильні.

12. Стратегічна альтернатива «економія витрат» відноситься переважно до базової корпоративної стратегії:

1) обмеженого зростання;
2) стабілізації;
3) скорочення;
4) правильні відповіді 1 і 2.

13. Стратегічна альтернатива «ліквідація бізнесу» означає:

1) повне скорочення бізнесу;
2) бізнесу з метою відновлення у перспективі;
3) банкрутство;
4) правильні відповіді 1 і 3.

14. Метод розриву означає наступні дії:

1) рангування цілей і можливостей по строках;
2) визначення розриву між цілями і можливостями;
3) відбір заходів по заповненню розривів;
4) всі відповіді правильні.

15. Крива досвіду висвітлює кореляційну залежність:

1) між цілями і можливостями підприємства;
2) між обсягами виробництва і собівартістю продукції;
3) між виробничими витратами і прибутковістю;
4) між обсягами виробництва і цілями.

5. Перелік запитань для бліц-опитування (відповідати одним-двома словами на кожне):

1. Який ефект проявляється при спільній діяльності стратегічних областей бізнесу?
2. До якої стратегії відноситься стратегія розвороту?
3. Який рівень ризику зовсім нового товару на зовсім новому ринку згідно моделі «продукт-ринок»?
4. Підприємства, що діють на одному сегменті ринку називають…
5. Як називають загальну (корпоративну) стратегію в мультибізнесовому підприємстві?
6. Що збираються робити з існуючим станом на ринку підприємства, які вибрали стратегію стабілізації?
7. Чим для стратегічного аналізу є модель життєвого циклу товар?
8. Як називають стратегію, за якою розподіляють чисті інвестиції між стратегічними областями бізнесу?
9. Який рівень в ієрархії стратегій займає корпоративна стратегія?
10. Стратегічний аналіз означає перетворення даних про розвиток середовища підприємства на ...
11. Що передбачає розподіляти між підрозділами корпоративна стратегія?
12. Як називається компонента портфельної стратегії, коли визначають напрямки розвитку ринків і товарів, а також розміщення ринків по території тощо?
13. Який сегмент ринку, на якому діє підприємство, називають стратегічною зоною господарювання?
14. В якому стані знаходиться підприємство до якого застосовують стратегію ліквідації?
15. Що передбачає стратегія зростання щодо нових ринків?
16. Чим для стратегічного аналізу є формальні моделі?
17. Яка крива показує залежність між обсягами виробництва та затратами і стала одним із методів стратегічного аналізу?
18. Як називається матриця, за якою можна визначити ступінь ризику чи ймовірність успіху за різних поєднань ринків і товарів при їх поділі на існуючі, нові, поєднані з існуючими і зовсім нові?
19. Що означає стратегія розвороту для робітників?
20. Який напрямок діяльності підприємства визначає корпоративна стратегія?
21. Кількістю чого визначається рівень спеціалізації підприємства у ринковій економіці?
22. Що робить підприємство з нерентабельним заводом, здійснюючи стратегію відокремлення?
23. Що визначають на першому етапі стратегічного аналізу, порівнюючи стратегічні цілі з можливостями підприємства?
24. Ефективний розподіл чого між стратегічними областями бізнесу може створити ефект синергізму?
25. За допомогою чого ще, крім диверсифікації, підприємство може змінити границі свого портфеля?
26. Якщо досягнутий в минулому рівень підприємства вищий від стратегічних цілей, що приймаються в даний час, то йдеться про загальну стратегію.
27. Чи правда, що збереження стратегічних цілей на рівні минулих досягнень означає стратегію обмеженого зростання?
28. Скільки виділяється стадій життєвого циклу товарів?
29. В якій стадії життєвого циклу товарів найвищі прибутки?
30. Яку слід застосовувати стратегію, коли товар перебуває на стадії зрілості?
31. Яку стратегію слід застосовувати, коли товар перебуває на стадії насичення і спаду?

32. Яку стратегію слід застосовувати коли товар перебуває на стадії виходу на ринок?
33. Що крім припинення виробництва можна запропонувати підприємству, товар якого знаходиться на стадії спаду?
34. Що треба шукати на ринку для товару, який знаходиться на стадії розробки?
35. Яке має бути виробництво, коли товар перебуває на стадії росту?
36. Який прибуток від товару, який перебуває на стадії розробки?
37. Скільки може бути конкурентів у товару, який виходить на ринок?
38. Який збут товару, що знаходиться на стадії зрілості?

Розділ 2. СТРАТЕГІЧНА ДІАГНОСТИКА: СУТНІСТЬ ПРОЦЕСУ ТА МЕТОДИ

ТЕМА 6. СТРАТЕГІЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1. Основні поняття з теми. Стратегія диференціації товару. Стратегія диференціації ринку. Диверсифікація. Стратегія диверсифікації. Поступові зміни середовища. Переривчасті зміни середовища. Інтернаціоналізація бізнесу. Диверсифікація, зв'язана з потребами і з технологією. Інтернаціоналізація, зв'язана з потребами і з технологією. Конгломератна диверсифікація та інтернаціоналізація.

2. Контрольні запитання:

1. Коли і чому виникла необхідність у диференціації товару і ринку?
2. Що слід розуміти під стратегією диференціації товару і ринку?
3. Розкрийте суть диверсифікації діяльності підприємства.
4. Що слід розуміти між під поступовими і переривчастими змінами середовища?
5. Охарактеризуйте умови, які спонукали необхідність диверсифікації.
6. Охарактеризуйте основні групи причин диверсифікації.
7. Розкрийте суть основних варіантів диверсифікації.
8. Розкрийте суть основних критеріїв диверсифікації (гнучкості та синергізму) і їх взаємозв'язку.
9. Які два основних способи модифікації бізнес-портфеля застосовуються?
10. Як функціонує механізм стратегічного аналізу підприємства?
11. Який механізм функціонального аналізу підприємства?
12. Які головні управлінські завдання та інструменти стратегічного аналізу?
13. Які основні управлінські завдання та інструменти збалансованої системи показників?

3. Реферати та презентації:

1. Суть диверсифікації виробництва на підприємстві та не обхідність її застосування на сучасному етапі ринкових відносин.
2. Диверсифікація та інтернаціоналізація виробництва як важливі шляхи зміни поточного бізнес-портфеля підприємства.

4. Знайдіть правильну відповідь:

Тести:

1. До виникнення стратегії як науки поведінку на ринку обгрунтовували:

1) маркетинг;
2) макроекономіка;
3) мікроекономіка;
4) політекономія.

2. Чому в період виникнення стратегії як науки основною конкурентною стратегією стає диференціація товару:

1) суспільство стало багатшим;
2) ринки стали насиченими;
3) незадоволення певної частини суспільства стандартним товаром;
4) всі відповіді правильні.

3. Конкурентна стратегія диференціації товару означає:

1) розширення асортименту товару і підвищення його якості;
2) розширення ринків;
3) зростання прибутковості;
4) зростання обсягів виробництва.

4. Стратегія диференціації ринку означає:

1) формування нових потреб;
2) задоволення існуючих потреб;
3) розширення асортименту товару;
4) всі відповіді правильні.

5. Диверсифікація підприємства – це:

1) диференціація товару;
2) диференціація ринку;
3) диференціація товару і ринку одночасно;
4) зміна технології.

6. Диверсифікація виробництва передбачає:

1) розвиток маркетингу;
2) розвиток технології;
3) диференціацію товару;
4) розвиток технології і маркетингу одночасно.

7. Головний наслідок диверсифікації підприємства:

1) стабілізація бізнесу;
2) зниження вразливості від несподіваних змін середовища.
3) підвищення конкурентноздатності;
4) всі відповіді правильні.

8. Яким переважно фактором підвищення ефективності виробництва є диверсифікація:

1) технологічним;
2) організаційно-економічним;
3) науково-технічним;
4) соціальним.

9. Значення диверсифікації у розробці портфельної стратегії;

1) забезпечує гнучкість портфеля;
2) є одним із напрямків розвитку, що сприяє стабільності і конкурентоспроможності;
3) обидві відповіді правильні;
4) правильних відповідей тут немає.

10. Причинами диверсифікації є:

1) суттєві зміни на ринках чи в технологіях;
2) різкі переривчасті зміни середовища підприємства;
3) різка активізація маркетингової діяльності;
4) правильні відповіді 1 і 2.

11. До диверсифікації вдаються тоді, коли:

1) підприємство не досягає цілей в рамках наявного бізнес-портфеля;
2) можливості підприємства перевищують його цілі;
3) цілі не співставляються з можливостями, рішення приймаються спонтанно, виходячи з амбіцій власників.

12. Диверсифікація є способом реалізації наступних стратегій:

1) функціональних;
2) конкурентних;
3) портфельних;
4) операційних.

13. Які альтернативи має зміна бізнес-портфеля:

1) зміна технології або маркетингу;
2) розвиток ринку або товару;
3) диверсифікація або інтернаціоналізація;
4) всі відповіді правильні.

14. Яку диверсифікацію вибирають прихильники синергізму:

1) конгломератну;
2) зв'язану з новими потребами чи новими технологіями;
3) конгломератну інтернаціоналізацію;
4) всі відповіді неправильні.

16. У чому звинувачують прихильників синергізму прихильники конгломерації:

1) що уніфікація виробництва приводить до втрати гнучкості і зниження конкурентостійкості;
2) в застої;
3) у технологічній обмеженості;
4) у розбазарюванні ресурсів.

17. Інтернаціоналізація порівняно з диверсифікацією:

1) більш складна і дорожча;
2) дешевша, менш складна і ризикована;
3) більш ризикована;
4) правильні відповіді 1 і 3.

5. Перелік запитань для бліц-опитування (відповідати одним-двома словами на кожне):

1. Як називають варіант диверсифікації, коли переходять в область не пов'язану з поточним бізнесом підприємства?
2. Якими змінами середовища викликана диверсифікації?
3. Що відбулось на ринку в II половині XX ст., що викликало диференціацію товару?
4. На одночасне оновлення чого направлена стратегія диверсифікації?
5. Що забезпечує портфелю підприємства стратегія диверсифікації?
6. Прихильників конгломератної диверсифікації звинувачують в ухиленні від…
7. Чи підуть на диверсифікацію консервативні керівники у випадку, коли можливості підприємства перевищують цілі?
8. Що ще є основним показником переривчастості змін середовища, крім ступеня відходу підприємства від традиційних технологій, географічних, економічних, соціальних позицій? Йдеться отже про відхід від традиційного ...
9. Чи правда, що в I половині XX ст. єдиним критерієм поведінки покупців на ринку була ціна?
10. Скільки в середньому галузей включають в себе диверсифіковані підприємства США?
11. Який ще варіант диверсифікації можуть обрати прихильники критерію синергізму, крім зв'язаного з потребами споживачів?
12. Який характер носили зміни середовища в I половині XX ст.?
13. Який товар вже більше не влаштовував покупців у II половині XX ст.?
14. Чи може стимулювати диверсифікацію антимонопольне законодавство?
15. Якщо вектор росту підприємства спрямований на розвиток ринку то для досягнення успіху слід зосередитись на ...

16. Зміни середовища, які не відповідають історичній логіці розвитку даного підприємства називають ...
17. Які за характером були зміни середовища в II половині XX ст.?
18. Який з варіантів диверсифікації слід обрати, щоб досягти найвищого ступеня гнучкості підприємства?
19. Яким фактором є диверсифікація для зростання прибутковості підприємства?
20. Чи правда, що диверсифікація є конкурентною стратегією?
21. Яке планування зумовили переривчасті зміни середовища?
22. Альтернативним варіантом зміни бізнес-портфеля крім диверсифікації є…
23. Чи правда, що диверсифікація означає вихід за межі основного діючого бізнесу?
24. На розширення чого направлена стратегія диференціації?
25. Чи може впливати амбіційність власника на прийняття рішень про диверсифікацію?
26. Зміни середовища, які відбуваються логічно, називають ...
27. Чи могли підприємства в I половині XX ст. масово створювати нові потреби, управляти перевагами споживачів?
28. Чи правда, що диференціація підвищує конкурентостійкість підприємства?
29. Конгломератна диверсифікація здійснюється шляхом ...
30. Якщо можливості відповідають цілям підприємства але структура його бізнес-портфеля не забезпечує їх досягнення то, як правило, вдаються до…
31. На формування чого направлена стратегія диференціації ринку.
32. Як впливає на бізнес диверсифікація підприємства?
33. Насичення чого стало поштовхом до диверсифікації?
34. Якщо вектор росту підприємства спрямований на розвиток товару то засобом досягнення конкурентної переваги є ...
35. Що робить підприємство, якщо появились можливості досягти більш високих цілей?
36. Альтернативним критерієм диверсифікації, крім гнучкості, є критерій

ТЕМА 7. КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА (СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ)

1. Основні поняття з теми. Конкурентні стратегії. Ділова стратегія. Бізнесова стратегія. Стратегія конкурентоспроможності. Базові стратегії конкурентоспроможності. Концепція стратегічних бізнес-центрів. Конкурентні сили. Конкурентні позиції. Базові конкурентні стратегії М.Портера. Конкурентні стратегії: лідерства за витратами, широкої диференціації, оптимальних витрат, ринкової ніші або фокусування, упередження. Конкурентоспроможність продукції. Конкурентоспроможність підприємства. Технічні, економічні і нормативні параметри конкурентоспроможності. Кількісні показники конкурентоспроможності. Конкурентостійкість підприємства. Етапи формування конкурентної стратегії.

2. Контрольні запитання:

1. Поясніть основні відмінності між корпоративною і конкурентними стратегіями та їх взаємозв’язок.
2. В чому суть конкурентної стратегії і стратегічних бізнес-центів?
3. В чому суть поняття конкурентної сили і слабкості та їх індикаторів?
4. Дайте визначення конкурентних переваг і які способи їх досягнення?
5. Охарактеризуйте три базові конкурентні стратегії Портера.
6. Охарактеризуйте п’ять видів конкурентних стратегій, які можна обирати відповідно до однойменної матриці.

7. Розкрийте суть стратегії лідерства за витратами, її ризиків, концепції ланцюга цінностей.

8. В яких випадках доцільно застосовувати стратегію лідерства за витратами і як її використати для захисту від впливу відомих конкурентних сил?

9. Розкрийте суть стратегії широкої диференціації і основних підходів до її успішної реалізації.

10. Розкрийте суть стратегії ринкової ніші.

11. Розкрийте суть стратегії упередження.

12. Як успішно протиставити стратегію широкої диференціації п'ятьом основним конкурентним силам, запобігти ризикам і типовим помилкам?

13. Розкрийте суть конкурентоспроможності продукції і охарактеризуйте основні пірометри в розрізі яких розраховуються її кількісні показники.

14. Охарактеризуйте кількісні показники конкурентоспроможності продукції і методи її оцінювання.

15. Розкрийте суть конкурентоспроможності підприємства, її фактори, рівні і методи визначення.

16. Охарактеризуйте етапи і складові процесу формування конкурентної стратегії.

17. Які фактори впливають на аналіз зовнішнього середовища підприємства?

18. Який механізм побудови конкурентного профілю підприємства?

19. Які головні матриці характеризують стратегічну позицію підприємства?

20. Охарактеризуйте етапи діагностики зовнішнього середовища безпосереднього впливу?

3. Реферати та презентації:

1. Види конкурентних стратегій за М.Портером і їх характеристика.
2. Характеристика базових конкурентних стратегій.
3. Оцінка конкурентоспроможності продукції.
4. Оцінка конкурентоспроможності підприємства.

4. Знайдіть правильну відповідь:

Тести:

1. Чи носить конкурентна стратегія підприємства універсальний характер, тобто чи може бути спільною для всіх його підрозділів:

1) так;
2) ні;
3) так, в однобізнесових підприємствах;
4) так, в мультибізнесових підприємствах.

2. Що безпосередньо передбачає конкурентна стратегія:

1) досягнення найвищої прибутковості;
2) досягнення довгострокових сильних позицій на ринку;
3) розвиток функціональних служб підприємства;
4) всі відповіді неправильні.

3. Які стратегії Портер вважав базовими стратегіями бізнесу:

1) диверсифікації;
2) диференціації;
3) лідерства за витратами і фокусування;
4) правильні відповіді 2 і 3.

4. Стратегія фокусування на витратах має місце в наступному випадку:

1) коли стратегія лідерства за витратами використовується по всій галузі;
2) коли стратегія лідерства за витратами здійснюється в одному секторі ринку;
3) коли стратегія диференціації застосовується на вузькому сегменті;
4) всі відповіді неправильні.

5. Диференціація, як конкурентна стратегія означає:

1) зміну споживчих якостей товару порівняно з товаром конкурента;
2) зміну іміджу фірми на тому ж ринку;
3) звуження асортименту продукції;
4) всі три судження характеризують дану стратегію.

6. Який характер повинно носити виробництво на підприємстві, що здійснює стратегію лідерства за витратами:

1) масовий;
2) спеціалізований;
3) обидві відповіді правильні;
4) обидві відповіді неправильні.

7. На якій стадії життєвого циклу товару (ЖЦТ) найбільше дбають про його конкурентоспроможність:

1) на стадії створення і виходу на ринок;
2) однаково протягом усього ЖЦТ;
3) на стадії зростання; 4. на стадії старіння.

8. По яких ще параметрах, крім технічних і економічних, розраховують кількісні показники конкурентоспроможності товару:

1) технологічних;
2) нормативних;
3) вартісних;
4) ергономічних.

9. Що з перерахованого не враховують при відборі товару-зразка для оцінки конкурентоспроможності товару даного підприємства:

1) стадію життєвого циклу товару;
2) широту представлення на ринку;
3) чи товар і товар-зразок відносяться до одного класу;
4) чи однакові вони по вартості.

10. На основі яких показників розраховують інтегральний показник конкурентоспроможності продукції:

1) групових;
2) одиничних;
3) групових і одиничних;
4) комплексних.

11. Що найповніше характеризує поняття конкурентоспроможності підприємства:

1) комплексна порівняльна характеристика підприємства;
2) ступінь переваг над конкурентом;
3) перевага на певному ринку за певний проміжок часу;
4) всі відповіді в комплексі.

12. Фактори, які найбільш суттєво впливають на конкурентоспроможність підприємства:

1.)здатність пристосовуватись до умов середовища;
2) конкурентоспроможність продукції;
3) правильні обидві відповіді;
4) обидві відповіді неправильні.

13. Що з перерахованого найменше цікавить споживача:

1) конкурентоспроможність продукції;
2) конкурентоспроможність підприємства;
3) ціна і якість продукції;
4) всі відповіді некоректні.

14. Що означає конкурентостійкість підприємства:

1) це його стабільність на ринку в часі;
2) це його потенціальні можливості з випуску конкурентноспроможної продукції;
3) це висока конкурентоспроможність підприємства і його продукції на ринку;
4) правильні відповіді 1 і 2.

15. Стратегія оптимальних витрат означає:

1) високу корисність товару внаслідок його диференціації;
2) низьку ціну;
3) більше корисності покупцям за одні і ті ж гроші;
4) всі відповіді вірні.

16. Що не включається в поняття стратегії ринкової ніші:

1) оптимальні витрати;
2) фокусування на низьких витратах;
3) фокусування на диференціації;
4) сегмент ринку.

17. Успішно здійснюючи стратегію лідерства за витратами підприємство може:

1) отримувати вищі прибутки;
2) розширювати частку ринку;
3) правильні обидві відповіді.

18. Стратегія широкої диференціації означає:

1) розширення споживчих якостей товару понад ті, що має конкурент;
2) збільшення обсягів випуску дешевого товару;
3) надання споживачам більшої цінності за одні і ті ж гроші;
4) нішу споживачів, що забезпечується диференційованим товаром.

19. Конкурентна перевага стратегії оптимальних витрат забезпечується:

1) специфічними властивостями товару;
2) низькою ціною товару;
3) дешевим товаром для певної ніші ринку;
4) якістю не нижчою як у конкурентів, але з нижчими витратами.

20. Конкурентоспроможність товару обернено пропорційна:

1) насиченості ринку;
2) якості, технічному рівню і дизайну;
3) ціні споживання;
4) всі відповіді правильні.

21. Формулювання конкурентної стратегії проводиться:

1) після моделювання імовірних сценаріїв розвитку подій;
2) до моделювання імовірних сценаріїв розвитку подій;
3) переважно до формулювання корпоративної стратегії;
4) всі відповіді неправильні.

22. Чи тотожні поняття ділова стратегія і конкурентна стратегія?

1) так;
2) ні;
3) так, з точки зору засобів досягнення мети стратегії;
4) так, з точки зору мети стратегії.

23. Що знаходиться в чисельнику інтегрального показника конкурентоспроможності продукції:

1) нормативний груповий показник;
2) технічний груповий показник;
3) ціна споживання;
4) показник конкурентоспроможності підприємства.

5. Перелік запитань для бліц-опитування (відповідати одним-двома словами на кожне):

1. Як називають стратегію, яка орієнтується на вузьку спеціалізацію, зосереджується, приміром, на одному із сегментів ринку?
2. Чи має значення для конкурентоспроможності товару час і місце його продажу?
3. На кому рівні конкурентоспроможності підприємство може не зважати на споживача?
4. Що для покупця повинні знизити додаткові характеристики товару, не знижуючи купівельної ціни?
5. Стратегія оптимальних витрат дає змогу покупцям дешевий товар при високій ...
6. Моделювання імовірних сценаріїв розвитку подій проводять до чи після формулювання конкурентної стратегії?
7. Який ще показник конкурентоспроможності товару Ви знаєте, крім одиничних і групових?
8. При якій конкуренції серед продавців варто застосовувати стратегію лідерства за витратами?
9. До яких параметрів відноситься довговічність товару?
10. Чим для конкурентної сили «потенційні клієнти» є стратегія лідерства за витратами?
11. Чи може бути конкурентна стратегія універсальною для всього підприємства?
12. Чим для досягнення конкурентної переваги є продаж товару за цінами, дешевшими ніж у конкурентів або виробництво більш якісної продукції?
13. Яким повинен бути сегмент ринку для більшості конкурентів, щоб стати поштовхом для підприємства до розробки стратегії фокусування?
14. Скільки базових конкурентних стратегій виділяє Портер?
15. Що заходиться у знамениту формули інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства?
16. Конкурентоспроможність продукції обернено пропорційна чому?
17. Як стан населення країни є орієнтиром для застосування стратегії лідерства за витратами?
18. Зниження якого показника в діяльності домогосподарств може звести нанівець стратегію диференціації?
19. На скільки груп прийнято розбивати показники для розрахунку конкурентоспроможності підприємства за відомою методикою?
20. Стратегія фокусування діяльності підприємства є його глибокою ...
21. Який покупець може допустити підміну дійсної цінності товару мнимою?
22. Яку стратегію конкретизує і забезпечує її реалізацію бізнесова стратегія?
23. Як слід використовувати ресурси на підприємстві відповідно до ланцюга цінностей?
24. В розрізі яких параметрів, крім економічних і технічних, розраховують кількісні показники конкурентоспроможності?
25. Які можливості з випуску конкурентоспроможної продукції характеризує конкурентостійкість?
26. Як називають стратегію зміни споживчих якостей товару підприємства по відношенню до продукції конкурента?
27. Яку за рангом стратегію здійснює підприємство, якщо при цьому задовольняє мінливі потреби покупців краще від конкурентів?
28. Конкурентоспроможне підприємство в умовах турбулентного середовища, крім пропонування конкурентоспроможної продукції, повинно краще за конкурентів ...
29. Як образно називають стратегію оптимальних витрат?

30. На що в конкурентній боротьбі вказують такі індикатори як високі витрати, захоплення частки ринку підприємства конкурентами тощо?
31. Які матеріальні ресурси маж шукати підприємство відповідно до концепції ланцюга цінностей?
32. Який метод розрахунку конкурентоспроможності продукції базується на використанні групових та інтегральних показників?

ТЕМА 8. ФУНКЦІОНАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1. Основні поняття з теми. Функціональні стратегії. Маркетингова стратегія. Виробнича (операційна) стратегія. Альтернативні виробничі стратегії. Стратегія персоналу. Фінансова стратегія. Бюджет підприємства. Структура капіталу. Дивідендна політика. Організаційна стратегія. Екологічна стратегія. Соціальна стратегія. Інформаційна стратегія.

2. Контрольні запитання:

1. Розкрийте загальні поняття функціональних стратегій.
2. Охарактеризуйте маркетингову стратегію підприємства.
3. Розкрийте суть виробничої стратегії підприємства.
4. Охарактеризуйте функціональну стратегію персоналу.
5. Розкрийте суть фінансової функціональної стратегії підприємства.
6. В чому суть функціональної стратегії наукових досліджень і науково-конструкторських робіт на підприємстві?
7. Дайте коротку характеристику організаційній, екологічній, соціальній, та інформаційній функціональним стратегіям підприємства.

3. Реферати та презентації:

1. Сутність та призначення функціональних стратегій.
2. Види функціональних стратегій та основні елементи організації їх розробк.

4. Знайдіть правильну відповідь:

Тести:

1. Функціональна стратегія не розробляється:

1) для підприємства;
2) для функціональних служб підприємства;
3) для маркетингу;
4) для виробництва.

2. Виробнича стратегія включає в себе заходи:

1) по досягненню корпоративних цілей по розвитку виробництва;
2) по забезпеченню бізнесової стратегії по обсягах, номенклатурі і якості продукції;
3) обидві відповіді правильні;
4) обидві відповіді неправильні.

3. Що не є складовою виробничої стратегії:

1) вдосконалення організації виробництва;
2) підбір кадрів, адекватних виробничій стратегії;
3) оновлення техніки і технології;
4) зростання продуктивності праці.

4. При якій альтернативній виробничій стратегії запаси продукції на складах мінімальні:

1) орієнтація на мінімальний попит;
2) орієнтація на середній попит;
3) орієнтація на повне використання виробничого потенціалу;
4) створення нового виробництва.

5. При якій альтернативній виробничій стратегії запаси продукції на складах відсутні:

1) орієнтація на мінімальний попит;
2) повне задоволення попиту;
3) орієнтація на повне використання виробничого потенціалу;
4) створення нового виробництва.

6. При якій альтернативній виробничій стратегії запаси продукції на складах можуть бути найбільшими:

1) повне задоволення попиту;
2) орієнтація на повне використання виробничого потенціалу;
3) орієнтація на мінімальний попит;
4) правильні відповіді 1 і 2.

7. Що не відноситься до визначення фінансової стратегії:

1) кошти на фінансування операційних виробничих процесів;
2) оцінка інвестиційних проектів;
3) розподіл фінансових ресурсів між проектами і контроль за використанням;
4) прогнозування і коригування фінансових показників стратегічного плану.

8. Що не відноситься до завдань фінансової стратегії:

1) розробка бюджетів закупок;
2) встановлення співвідношень між обсягами інвестування і обсягами дивідендів;
3) розробка структури капіталу;
4) розробка структури виробництва.

9. Що не включає в себе маркетингова стратегія:

1) канали розподілу товару;
2) канали розподілу ресурсів під товари;
3) товарну і цінову політику;
4) заходи по забезпеченню конкурентної і корпоративної стратегії.

10. Що не є складовою маркетингової стратегії:

1) вибір номенклатури та асортименту товару;
2) форми продаж;
3) фінансування продаж;
4) формування цільового ринку.

11. Стратегія науково-дослідних і науково-конструкторських робіт може бути:

1) реагуючою;
2) захисною;
3) імітаційною;
4) всі відповіді правильні.

12. Що не входить до складу стратегії управління персоналом:

1) добір і розстановка кадрів;
2) підготовка і перепідготовка персоналу;
3) фінансування підготовки персоналу;
4) робота з резервом.

13. Яка функціональна стратегія є основоположною:

1) виробнича;
2) фінансова;
3) маркетингова;
4) кадрова.

14. Який елемент не входить до структури функціональної стратегії:

1) цілі функціональної служби;
2) характеристика динаміки середовища підприємства;
3) параметри корпоративної і ділової стратегії, які забезпечуватиме дана служба;
4) всі названі елементи входять до функціональної стратегії.

15. Стратегія маркетингу може формулюватися так:

1) бізнесова стратегія;
2) стратегії вибіркового або широкого проникнення;
3) стратегії активного або пасивного маркетингу;
4) правильні відповіді 2 і 3.

16. Що не включає бюджет підприємства:

1) кошторис видатків на оплату праці;
2) плановий баланс;
3) план руху готівки;
4) план надходження прибутків і їх розподілу.

17. Який тип бюджету на підприємстві не розробляється:

1) бюджет закупок;
2) матеріальний бюджет;
3) бюджет праці і адміністративних витрат;
4) бюджет витрат виробництва.

18. Дивідендна політика – це:

1) визначення розмірів дивідендів на одну акцію;
2) оптимальне співвідношення між обсягами доходу, що направляється на дивіденди та на інвестування;
3) черговість виплати дивідендів;
4) співвідношення розміру дивідендів і ціни акцій.

5. Перелік запитань для бліц-опитування (відповідати одним-двома словами на кожне):

1. Як іншими словами називають функціональні стратегії?
2. Яка стратегія передбачає виховання кадрів?
3. Як фінансисти називають явище використання запозичень (боргів) для фінансування інвестицій?
4. Яка стратегія формує номенклатуру та асортимент продукції?
5. Яка із стратегій одним із головних завдань має створення інфраструктури для нормального відтворення трудового потенціалу?
6. Коефіцієнт виплати дивідендів є часткою від ділення розміру дивідендів на дохід, які (дивіденди і дохід), в свою чергу, кожен зокрема ділиться на кількість ...
7. Який ще вид стратегії Ви можете назвати крім конгломератної, проникнення, захисної і наступальної?
8. Яким заходом, щодо труднощів бюджетування, є гнучке бюджетування?
9. Яка стратегія вищого порядку береться до уваги, коли приймається рішення перейти до виробничої стратегії, орієнтованої на суттєві зміни технології?
10. Які стратегії називають забезпечуючи ми?
11. З якого віку, за методикою «знизу», варто вивчати і розпочинати добір майбутніх кадрів з певними задатками?
12. До яких чинників формування функціональних стратегій відносяться такі їх характеристики: мета, інформаційна база, методи прийняття рішень?
13. Чим для структури функціональних стратегій є цілі функціональної служби, характеристика її середовища, основні напрямки досягнення цілей тощо?
14. Чи регулярно виплачують дивіденди підприємства, що швидко розвиваються?

15. Які можуть бути запаси нереалізованої продукції при здійсненні виробничих стратегій, орієнтованих на повне задоволення попиту і на повне використання виробничого потенціалу?
16. В чому ще беруть участь функціональні стратегії стосовно корпоративної і бізнесової, крім участі у їх реалізації?
17. Яка стратегія своєю вимогою має не допустити ресурсного підходу до працівників?
18. Який ще тип бюджету Ви знаєте, крім матеріального, адміністративних витрат і закупок?
19. Першочерговим завданням якої стратегії є зростання фондовіддачі?
20. Яка стратегія серед функціональних є основоположною?
21. Чим в системі добору кадрів є добір за діловими, морально- психологічними і політичними якостями?
22. Які запаси нереалізованої продукції при здійсненні виробничої стратегії, орієнтованої на мінімальний попит?
23. Якими чинниками, що впливають на розробку функціональних стратегій є найбільш загальні їх характеристики?
24. Дивідендна політика означає вибір оптимального співвідношення між обсягами дивідендів та ...
25. Що слід розуміти під діловими якостями керівника, крім організаторських здібностей?
26. Чим для фінансової стратегії є забезпечення високих темпів зростання доходів?
27. Фактором якої стратегії є чисельність замовлень на продукцію?
28. Завданням якої функціональної стратегії є зростання вартості власного внутрішнього капіталу?

ТЕМА 9. СТРАТЕГІЧНИЙ ВИБІР, ДЕКОМПОНУВАННЯ І ВИКОНАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1. **Основні поняття з теми.** Вибір стратегії підприємства. Стратегії малих підприємств. Стратегії середніх підприємств. Стратегії великих підприємств. Об’єктивні обмеження і критерії стратегічного вибору. Метод «мозкової атаки». Метод Дельфі. Метод складання сценаріїв. Операційна стратегія. Стратегічний план. Технологічна, соціальна і адміністративна стратегії підприємства. Декомпонування стратегій підприємства. Активна і пасивна стратегії. Стратегії лідера на ринку, виклику, послідовника, підприємства, що знає своє місце на ринку. Програми та проекти реалізації стратегії. Поточна і стратегічна діяльність. Стратегічні організаційні структури управління. Організаційна культура і стиль управління. Стратегічні зміни. Стратегічне управління.

2. Контрольні запитання:

1. Дайте загальну характеристику поняттю стратегічний вибір і його чинникам.
2. Розкрийте суть стратегії малих підприємств.
3. Розкрийте суть стратегії середніх підприємств.
4. Розкрийте суть стратегії великих підприємств.
5. Охарактеризуйте основні чинники стратегічного вибору.
6. Дайте коротку характеристику основним обмеженням стратегічного вибору та його критеріям.
7. Яка роль експертного методу «мозкової атаки» у стратегічного виборі?
8. Розкрийте роль експертного методу Дельфі у стратегічному виборі.

9. Розкрийте значення експертного методу складання сценаріїв для стратегічного вибору.

10. В чому суть операційної стратегії підприємства?

11. Розкрийте суть і структуру стратегічного плану підприємства, значення його технологічної, адміністративної, соціальної стратегій та фінансового плану.

12. Розкрийте необхідність і суть декомпонування стратегій підприємства.

13. Охарактеризуйте можливі стратегії підприємства за позицією в конкурентному середовищі.

14. В чому суть активної і пасивної стратегії підприємства на ринку?

15. Які основні завдання організації виконання стратегічного плану, організації поточної і стратегічної діяльності, розробки проектів і програм?

16. Які зміни в оргкультурі і стилі управління слід провести відповідно до потреб реалізації стратегії?

17. В чому суть поняття «стратегічні зміни» і як організувати їх проведення на підприємстві?

3. Реферати та презентації:

1. Поняття про вибір стратегії підприємства і чинники вибору.
2. Обмеження, критерії і методи стратегічного вибору.
3. Завершення формування і декомпонування стратегії.
4. Організація виконання стратегії підприємства

4. Знайдіть правильну відповідь:

Тести:

1. Що не є фактором вибору стратегії:

1) інтереси власників;
2) якісний склад кадрів;
3) структура підприємства;
4) ступінь залежності від зовнішнього середовища.

2. Яку стратегію може обрати за матрицею Томпсона-Стрікленда конкурентноздатна фірма, що перебуває на швидко зростаючому ринку:

1) вертикальну інтеграцію;
2) відмову від стратегії концентрації;
3) скорочення;
4) створення СП в новій галузі.

3. Сценарій розвитку подій при стратегічному плануванні означає:

1) оптимістичний, песимістичний і найбільш реальний варіанти розвитку майбутнього;
2) характеристика можливих факторів розвитку і описання наслідків їх дій;
3) обидві відповіді правильні;
4) обидві відповіді неправильні.

4. Наслідком застосування у стратегічному виборі експертного методу «мозкової атаки» можуть бути:

1) не регламентований список думок;
2) найвужчий діапазон суджень;
3) структурований список суджень;
4) правильні відповіді 1 і 2.

5. Як довго проводять анкетування експертів за методом Дельфі:

1) аж до повного збігу думок;
2) до найвужчого діапазону суджень;
3) до вибору альтернативної стратегії;
4) всі відповіді неправильні.

6. В чому трудність вибору стратегії підприємства:

1) у складності середовища;

2) у чисельності варіантів стратегій;

3) в тому, що ні один варіант не може бути кращим інших по всіх параметрах;

4) у відсутності на Україні експертів зі стратегії.

7. Стратегії малих підприємств направлені:

1) на максимальне використання переваг малого бізнесу;

2) на мінімізацію конкурентної боротьби з великими і середніми підприємствами;

3) правильні обидві відповіді.

8. Стратегія малого підприємства «копіювання» означає:

1) використання «розкрученого» бренду крупної фірми;

2) копіювання продукції іншого малого підприємства;

3) форму існування малого підприємства «симбіоз»;

4) всі відповіді правильні.

9. Стратегію середнього підприємства «вихід з ніші» вибирають:

1) коли темпи зростання такого підприємства високі, а темпи розширення ніші на ринку помірні;

2) коли підприємство швидко зростає у ніші, яка помітно розширяється;

3) коли і ніша розширяється повільно, і темпи зростання підприємства невисокі;

4) коли ніша розширяється швидко, а темпи розвитку підприємства досить помірні.

10. Стратегію середнього підприємства «лідерство у ніші» вибирають:

1) коли темпи зростання такого підприємства високі, а темпи розширення ніші на ринку помірні;

2) коли підприємство швидко зростає у ніші, яка помітно розширяється;

3) коли і ніша розширяється повільно, і темпи зростання підприємства невисокі;

4) коли ніша розширяється швидко, а темпи розвитку підприємства досить помірні.

11. Що не є чинником вибору стратегії:

1) розвиток інформаційних комунікацій;

2) інтереси власників;

3) фактор часу;

4) зобов’язання щодо попередніх стратегій.

12. На яку рису у виборі стратегії орієнтуються залежно від місії і цілей підприємства:

1) цілісність;

2) оптимальність;

3) оригінальність;

4) всі відповіді правильні.

13. Рівень допустимого ризику при виборі стратегії залежить:

1) від уподобань власників;

2) від сильних сторін і можливостей підприємства;

3) обидві відповіді правильні.

14. Які чинники при виборі стратегії враховують у першу чергу:

1) виробничі витрати, стратегії конкурентів;

2) інтереси власників, цілі, фінансові можливості і ризики;

3) рівень кадрів, залежність від зовнішнього середовища;

4) стадія ЖЦТ, розмір підприємства.

15. Операційну стратегію безпосередньо розробляють:

1) первинні підрозділи підприємства;

2) СОБ, СБЦ;

3) дирекція і головні спеціалісти підприємства;

4) служба стратегічного планування.

16. Операційна стратегія – це:

1) стратегія первинного підрозділу підприємства;

2) частини корпоративної, бізнесових, функціональних стратегій, що стосуються даного первинного підрозділу;

3) стратегія найнижчого рівня в ієрархії стратегій;

4) всі відповіді правильні.

17. Стратегічний план підприємства – це:

1) вся система стратегічних планів підприємства;

2) місія, цілі та програми, проекти, бюджети щодо реалізації стратегій;

3) обидві відповіді правильні.

18. За рівнем управління стратегії декомпонуються так:

1) зростання, стабілізації, скорочення;

2) корпоративна, конкурентні, функціональні, операційні;

3) активні, пасивні;

4) стратегії лідера, виклику, послідовника, що знає місце на ринку.

19. Що не є ознакою активної стратегії за характером поведінки на ринку:

1) проведення рецептивних і адаптивних заходів;

2) технологічна орієнтація;

3) диверсифікація;

4) випереджаючий випуск нової продукції.

20. Що не характеризує стратегію лідера на ринку за позицією підприємства у конкурентному середовищі:

1) наголос на інновації;

2) конфронтаційні реакції на виклики конкурентів;

3) захоплення тимчасово незайнятих місць на ринку;

4) війна з конкурентами.

21. Що не включає в себе поняття «стратегічний проект»:

1) основна форма реалізації стратегічного плану;

2) основні напрямки реалізації стратегії підприємства;

3) завдання, замисли, що характеризують стратегії з досить детальним обґрунтуванням параметрів, засобів, виконавців, побудовою графіків тощо;

4) оформлення організаційно-правових і розрахунково-фінансових документів по реалізації стратегічного плану.

22. Стратегічні проекти відрізняються від поточних наступним:

1) розробляються як правило тимчасовими організаційними формуваннями;

2) розраховані на певні календарні строки;

3) потребують спільної розробки більшістю функціональних служб;

4) правильні відповіді 1 і 3.

23. Кого називають пасивними прихильниками стратегічних змін:

1) особи, які здійснюють прихований опір змінам;

2) особи, які приховано, але сприймають зміни;

3) особи, які відкрито не сприймають зміни;

4) особи, які відкрито сприймають зміни.

24. Суть конкурентного стилю керівництва щодо подолання опору стратегічним змінам:

1) помірна наполегливість;

2) кооперація з тими, хто чинить опір;

3) самоплив;

4) акцент на силу, примус.

5. Перелік запитань для бліц-опитування (відповідати одним-двома словами на кожне):

1. Яку концепцію стосовно розвитку товару враховують при виборі стратегії?
2. Який фактор при виборі стратегії береться до уваги в першу чергу, крім цілей, фінансових можливостей та інтересів власників?
3. Яку матрицю варто використати великому підприємству при виборі стратегії з альтернативних?
4. Якими методами переважно користуються при виборі стратегії з альтернативних вручну?
5. У чому виграє мале підприємство перед великим, здійснюючи стратегію оптимального розміру?
6. Якщо сильне підприємство захоплює додаткові частини ринку, атакуючи сильні сторони лідера, то його стратегію за позицією в конкурентному середовищі декомпонують як ...
7. Яку прибутковість має забезпечити стратегічна діяльність підрозділу підприємства?
8. До найбільш поширених експертних методів стратегічного вибору, крім складання сценаріїв і мозкової атаки, відносять метод ...
9. При конкурентному стилі впровадження стратегічних змін на підприємстві поряд з переможцем передбачається наявність ...
10. Що слід враховувати при виборі стратегії стосовно попередньої?
11. У якій переважно формі здійснюється співробітництво малого підприємства з великим, якщо перше проводить стратегію використання переваг великого підприємства?
12. До якого діапазону думок експертів проводять анкетне опитування за методом Дельфі?
13. Чим для вибору стратегії підприємства є його розмір, цілі та стан галузі?
14. Як можна назвати стиль керівництва змінами на підприємстві, коли керівники кооперуються з тими, хто чинить опір цим змінам?
15. Адаптаційний метод управління стратегічними змінами застосовують в умовах достатнього запасу ...
16. Кризовий метод управління стратегічними змінами проводиться в умовах ...
17. Чи можна вибрати з альтернативних стратегій варіант кращий інших по всіх параметрах?
18. Як за характером поведінки фірми називають декомпоновану стратегію підприємства, що постійно диверсифікується?
19. Яким фактором вибору стратегії служить потенціал підприємства?
20. Чим для вибору стратегії підприємства є його стан фінансів, ризики, навики, зв’язки, та протидія конкурентам?
21. Стиль керівництва стратегічними змінами, коли вони відбуваються самопливом називають ...
22. Як називають стратегічну зміну коли підприємство поділяється?
23. При якій мінімальній чисельності працюючих підприємство на Україні відносять до великих?
24. Яким фактором при виборі стратегії є фінансові ресурси підприємства?
25. Технологічна стратегія – це симбіоз портфельної і бізнесової стратегій та стратегії ...
26. Який сценарій розвитку підприємства при стратегічному виборі найбільш прийнятний?
27. Яку конкурентну позицію повинно мати підприємство, щоб обрати стратегію диверсифікації в суміжні галузі?

28. Яку стратегію варто обрати середньому підприємству, якщо темпи його зростання високі, а темпи розширення ніші бізнесу швидкі?

29. Якою формою реалізації є проекти?

30. Декомпонування стратегії підприємства означає розподіл цілей і стратегічних функцій на ...

31. Що ще є важливою складовою стратегічного плану підприємства, крім системи стратегій і засобів по їх реалізації?

32. Чим для вибору стратегії підприємства є її відповідність цілям і місії, можливостям, загрозам, сильним і слабким сторонам, а також її реалістичність і узгодженість?

33. Із чого вибирають стратегію підприємства?

34. Яку стратегію варто обрати середньому підприємству, якщо і темпи розширення ніші бізнесу, і темпи зростання підприємства залишаються низькими?

35. Яку перевагу мають малі підприємства перед середніми і, особливо, великими?

36. Яку стратегію повинно обрати слабке підприємство, якщо йому не під силу стратегія покращення позицій на ринку?

37. По формі метод «мозкової атаки» нагадує ...

38. Як називають працівників підприємства, які приховано не сприймають стратегічних змін?

39. Яку стратегію варто обрати середньому підприємству, якщо темпи розширення ніші бізнесу низькі, а темпи зростання підприємства, навпаки, високі?

40. Якого підрозділу підприємства стосується операційна стратегія?

41. Баланс пріоритетів між стратегічним і оперативним плануванням залежить в першу чергу від мобільності ...

42. Мета декомпонування стратегії полягає в її ...

43. Що може зіграти вирішальну роль у виборі власником підприємства стратегії поглинання фірми конкурента, хоч з економічної точки зору це не зовсім оправдано?

44. Яка форма існування малого підприємства, якщо його товар подібний до товару великого підприємства і проводить воно стратегію використання переваг останнього?

45. Як називають стратегічні зміни, коли підприємство переходить у зовсім ншу галузь?

46. Скільки глобальних напрямків підприємства має підрозділ підприємства?

47. Який ринок з власної волі не обере жодне підприємство?

48. Як називають працівників, які приховано сприймають стратегічні зміни?

49. Які стратегії акумулює в собі операційна стратегія підрозділу?

50. Яку стратегію може обрати мале підприємство, яке є незалежним від великого, але його товар подібний до то товару великого підприємства?

51. Що ще передбачають стратегічні зміни на підприємстві, крім освоєння нового ринку і нового товару?

52. Яку прибутковість забезпечує операційна діяльність?

53. Яку якість надають вибраній стратегії місія і цілі?

54. Якої участі функціональних служб потребують проекти з реалізації стратегії?

55. Чи входять до стратегічного плану підприємства проекти реалізації стратегії?

56. Як називають декомпоновану стратегію фірми за характером поведінки підприємства, якщо воно постійно диверсифікується?

57. Суть методу Дельфі полягає в ...

58. Кому має протистояти стратегія, що обирається підприємством?

59. Що потрібно змоделювати перед тим, як вибирати одну з альтернативних стратегій?

ПЛАНИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Розділ 1. КОНЦЕПЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

ТЕМА 1. СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА: ПОНЯТТЯ, НЕОБХІДНІСТЬ, ПРЕДМЕТ ВИВЧЕННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ РОЗРОБКИ

1. Практичні завдання:

1. Зобразіть схематично процес розробки і реалізації стратегії підприємства.
2. Зобразіть схематично ієрархію стратегій в одно- і багатобізнесовому підприємствах.
3. Перелічіть усі компоненти повного визначення стратегії підприємства та дайте їм коротку характеристику.

2. Завдання для самостійного вивчення:

1. Поняття про тактику підприємства, програми, правила і процедури.
2. Значення слова «стратегія».
3. Основні визначення стратегії підприємства в економічній літературі.
4. Схема формування стратегічного плану за І. Ансоффом (ознайомитись).
5. Функції і завдання вищого керівництва на підприємстві щодо організації розробки стратегії.
6. Що повинно зробити вище керівництво на підприємстві при переході колективу до переважно підприємницької поведінки?
7. Поняття і оцінка рівня ділових здібностей та організаційної культури персоналу на підприємстві.

3. Теми рефератів:

1. Необхідність розробки стратегії підприємства на певному етапі еволюційного розвиту системи планування та її суть.
2. Стратегічний контекст підприємства.
3. Види стратегій та їх декомпонування.
4. Процес і етапи формування стратегічного плану на підприємстві.
5. Організація розробки стратегії на підприємстві.

ТЕМА 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

1. Практичні завдання:

Задача 1. Побудуйте довільну, найбільш детальну і повну схематичну модель середовища діяльності підприємства, яку потрібно враховувати при розробці його стратегії.

Задача 2. Внаслідок сканування, і моніторингу мікросередовища сільськогосподарського підприємства «Воля», встановлено дію наступних факторів:

1. Стабілізується попит на цукрові буряки.
2. Підвищується ставка на кредит господарство банку «Аваль», що обслуговують.
3. Дорожчають енергоносії.
4. Зростає попит на картоплю і овочі.
5. Зростає конкуренція з фермерами на зерновому ринку.
6. Скорочується попит на м’ясо.
7. Дорожчають мінеральні добрива.

8. Знижуються ціни на тернопільські бурякокомбайни.
9. Здешевлюються кредити міжнародних фондів.
10. Вийдуть на пенсію 20% працюючих.
11. Маслозавод помітно знижує закупівельні ціни.
12. Рівень безробіття в селі знизиться до 23%.
13. Зростає чисельність худоби в домашніх господарствах населення.

Задача 3. Винзавод «Поділля» застосовує передову в галузі технологію, змонтував сучасне імпортне обладнання, випускає біля 20 одиниць асортименту продукції, вина заводу – престижні, отримали багато медалей на різних виставках, робітники – високооплачувані, продукція порівняно дорога.

1. Визначте, якого типу загальну конкурентну стратегію застосовує підприємство і чому?

2. В чому вона полягає?

3. Освоєння ще яких загальноконкурентних стратегій Ви можете запропонувати підприємству на майбутнє?

4. Зобразіть модель основних загальних типів конкурентних стратегій з урахуванням діапазону конкуренції і конкурентних переваг.

Задача 4. Цукрозавод «Галичина» має наступних зовнішніх партнерів:

а) бурякосіючі господарства;

б) фінансову групу в м. Київ, що володіє третиною акцій заводу;

в) редактор місцевої газети – акціонер заводу;

г) голова райдержадміністрації – нова людина в районі;

д) голова райради – акціонер заводу, повністю залежний від голови райдержадміністрації;

ж) достатньо активна незалежна профспілка АПК;

з) автопідприємство і хлібозавод володіють по 10% акцій цукрозаводу кожний;

к) голова міста і депутати від заводського мікрорайону постійно висловлюють претензії соціального змісту, оскільки на розв’язання цих проблем коштів у бюджеті міста обмаль;

л) решта акціонерів – дрібні, з незначною чисельністю акцій кожен.

Складіть карту стейкхолдерів цукрозаводу і запропонуйте тип відносин з кожною групою.

3. Завдання для самостійного вивчення:

1. Розвиток теоретичних уявлень про конкуренцію.
2. Загальні стратегії у галузі за М. Портером.
3. Критерії сегментації споживчих і промислових товарів на ринку.

4. Теми рефератів:

1. Методика діагностики і прогнозування макросередовища.
2. Методика діагностики і прогнозування мікро середовища.
3. Методика аналізу галузі.
4. Оцінка і прогнозування загроз та можливостей зовнішнього середовища.
5. Прогнозування поведінки споживачів.
6. Оцінка стейкхолдерів.

ТЕМА 3. ДІАГНОСТИКА ВНУТРІШНЬОГО СТАНУ І КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА В ЦІЛОМУ

1. Практичні завдання:

Задача 1. Встановлено наступні ознаки внутрішнього середовища пивзаводу «Корифей»:

1. Переведено котельню на опалення газом (опалювалась вугіллям).
2. Висока питома вага енергетичних затрат.
3. Не сформовано поки що стабільного кадрового складу.
4. Обладнання застаріле.
5. Етикетки і пляшки примітивні.
6. Постачаль-ники стабільні.
7. Низький обсяг прибутків.
8. Не вистачає коштів на впровадження досягнень науки.
9. Склад спеціалістів досвідчений.
10. Висока собівартість про-дукції.
11. Завод постійно штрафується за стічні води.
12. Сортимент продукції ши-рокий.
13. Важкі умови праці.
14. Ціни на продукцію порівняно низькі.
15. Якість продукції контролюється добре.
16. Довгострокові боргові зобов'язання відсутні.
17. Сорок відсотків асортименту не поступається по якості фірмі «Оболонь».
18.-Низька фондовіддача.
19. Відсутня база і система підготовки кадрів масових професій.
20. Завод є співвласником санаторію і утримує власний дитсадок.
21. Відсутня система інформування про зовнішнє середовище.
22. Майже 60 відсотків асортименту поступаються кращим вітчизняним зразкам.
23. Продуктивність праці стабільна, але не зростає.
24. Завод достатньо платоспроможний.
25. Маркетингові дослідження не ведуться.
26. Директор авторитету в районі не має.
27. Завезено імпортну лінію, що дозволить випускати 10% продукції по прогресивній технології.
28. Приміщення заводоуправління в занедбаному стані.
29. Відгуки про пиво заводу «Корифей» схвальні.
30. Дитсадок і санаторій прибутку не приносять.

Класифікуйте названі ознаки внутрішнього середовища на сильні і слабкі сторони в розрізі кожного аспекту середовища (виробництво, фінанси, збут і т.д.).

Відповідь оформіть таблицею.

Задача 2. Зведена оцінка зовнішнього і внутрішнього середовища цукрозаводу «Промінь» характеризується наступним чином:

1. Можливості:

а) закріплення ринкових відносин новими прогресивними законами;

б) зростання сукупного попиту;

в) договір з Росією і Білоруссю про зниження митного збору на цукор.

2. Загрози:

а) значний податковий тиск;

б) звуження сировинної зони і врожайності цукросировини;

в) завезення дешевого цукру з тростини.

3. Сильні сторони:

а) нове прогресивне обладнання;

б) висококваліфікований кадровий потенціал;

в) висока якість продукції.

4. Слабкі сторони:

а) відсутність інвестиційних можливостей;

б) висока собівартість продукції;

в) низький рівень маркетингу.

1. Сформуйте із наведених даних SWOT-матрицю і на кожному із чотирьох її полів розгляньте і запишіть окремо всі можливі парні комбінації.

2. Дайте їм оцінку.

3. Вкажіть на ті, які слід врахувати при розробці стратегії.

4. В кожне поле помістіть стислий опис стратегії, яку слід проводити.

2. Теми рефератів:

1. Діагностика і прогнозування сильних та слабких сторін внутрішнього середовища підприємства.

2. Стан і прогноз середовища підприємства в цілому та його вплив на формування стратегії підприємства.

3. Методика SWOT-аналізу середовища підприємства.

ТЕМА 4. ФОРМУВАННЯ МІСІЇ ТА ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА

1. Практичні завдання:

Задача 1. Оформіть таблицею примірну класифікацію цілей вибраного Вами виду підприємства.

Графи таблиці наступні:

1. Ознаки класифікації цілей підприємства (за змістом, за спрямованістю, за вимірюваністю тощо).

2. Групи цілей (за змістом – економічні, організаційні тощо; за спрямованістю – зовнішні, внутрішні і т.д.).

3. Формулювання конкретної цілі (примірні 1-2 цілі вибраного Вами підприємства по кожній групі).

2. Завдання для самостійного вивчення:

1. Класифікація цілей підприємства.

2. Приклади формулювання цілей підприємства.

3. Види зв’язків між цілями.

4. Способи розв’язання конфлікту цілей

3. Теми рефератів:

1. Роль місії у формуванні стратегії і діяльності підприємства.

2. Роль цін у формування стратегії і діяльності підприємства.

ТЕМА 5. КОРПОРАТИВНА (ЗАГАЛЬНА) СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

1. Практичні завдання:

Задача 1. Яку стратегію слід застосувати на кожній із наступних стадій розвитку товару:

а) зрілість,

б) розвиток,

в) насичення і спад,

г) зародження і вихід на ринок?

Які обсяги продаж, прибутку і капвкладень на кожній із названих стадій (високий, середній, низький)?

2. Якщо обсяг виробництва зросте у стратегічному періоді на 250 % то яке зниження витрат слід очікувати?

3. Який метод стратегічного аналізу використовується для даного розрахунку?

Задача 2. Підприємство здійснює у стратегічних областях бізнесу наступні стратегічні заходи:

1. На підприємстві «А» – переглянуто розстановку персоналу, скорочено його склад на 20%, закрито один із неприбуткових цехів, передано муніципальній владі дитсадок, продано бізнесовим структурам лазню, музичну школу комерціалізували.

2. На підприємстві «Б» – впроваджено нову технологію, п’ять модифікацій товару, освоєно дві нові ніші на ринку, збільшено на 20% витрати на нові розробки.

3. На підприємстві «В» – до мінімуму зведено фінансування, замовлено зовнішній аудит на предмет ефективності виробничих витрат.

Задача 3. Які корпоративні стратегії і їх стратегічні альтернативи реалізує підприємство?

2. Які умови середовища ймовірно викликали необхідність у даних стратегіях?

2. Завдання для самостійного вивчення:

1. Традиційні методи аналізу, що використовуються у стратегічному аналізі.
2. Модель «продукт-ринок».
3. Проблеми портфельного аналізу.
4. Послідовність прийняття рішень у портфельному аналізі.
5. Розрахунок синергетичних ефектів.

3. Теми рефератів:

1. Поняття про корпоративну стратегію підприємства
2. Поняття про стратегічний аналіз і його методи
3. Портфельна стратегія і портфельний аналіз
4. Ефект синергізму і його використання в портфельному аналізі.

Розділ 2. СТРАТЕГІЧНА ДІАГНОСТИКА: СУТНІСТЬ ПРОЦЕСУ ТА МЕТОДИ

ТЕМА 6. СТРАТЕГІЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1. Практичні завдання:

Завдання 1. Зобразіть у вигляді таблиці або схеми фактори внутрішнього і зовнішнього середовищ, які впливають на вибір стратегії диверсифікації діяльності підприємства.

Завдання 2. Зобразіть у вигляді таблиці або схеми мотиви і цілі, які найчастіше служать стимулами для розширення масштабів діяльності підприємства.

Завдання 3. Вибір сфери економічної діяльності підприємства в умовах диверсифікації необхідно починати з етапів, з яких складається процес вибору напряму диверсифікації. Зобразіть у вигляді таблиці або схеми етапи процесу вибору напряму диверсифікації та коротко опишіть їх характеристику та значення.

Завдання 4. Зобразіть у вигляді таблиці або схеми види аналізу при виборі напряму диверсифікації.

2. Завдання для самостійного вивчення:

1. Коли і чому виникла необхідність у диференціації товару і ринку?
2. Що слід розуміти під стратегією диференціації товару і ринку?
3. Розкрийте суть диверсифікації діяльності підприємства.
4. Що слід розуміти між під поступовими і переривчастими змінами середовища?
5. Охарактеризуйте умови, які спонукали необхідність диверсифікації.
6. Охарактеризуйте основні групи причин диверсифікації.
7. Розкрийте суть основних варіантів диверсифікації.
8. Розкрийте суть основних критеріїв диверсифікації (гнучкості та синергізму) і їх взаємозв'язку.
9. Які два основних способи модифікації бізнес-портфеля застосовуються?

3. Теми рефератів:

1. Поняття про диверсифікацію діяльності підприємства.
2. Умови і причини диверсифікації підприємства.
3. Варіанти і критерії диверсифікації.

ТЕМА 7. КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА (СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ)

1. Практичні завдання:

Задача 1. Мікросередовище підприємства характеризується наступними явищами: переважна кількість споживачів товару підприємства – люди з низькими доходами, вони не зважають на незначні особливості виробів, товар у галузі переважно стандартний, серед продавців існує значна цінова конкуренція.

Яку базову конкурентну стратегію можна запропонувати підприємству? Дайте їй характеристику.

Задача 2. Про мікро - і внутрішнє середовище підприємства відомо наступне: добробут і запити споживачів товару підприємства суттєво зростають, покупці почали звертати увагу на певні функціональні особливості товару і готові платити за це гроші, стандартний дешевий товар реалізується не повністю, якісний склад персоналу підприємства високий, технологія гнучка.

Яку базову конкурентну стратегію можна запропонувати підприємству? Дайте їй характеристику.

Задача 3. Підприємство займає міцну позицію на ринку, має можливість випускати продукцію дешевшу ніж конкуренти, до того ж добробут споживачів почав зростати і значна їх чисельність вже пред'являє підвищену увагу до функціональних особливостей товару; з другого боку, гнучка технологія і кваліфікація кадрів дають можливість створювати багато модифікацій товару.

Яку базову конкурентну стратегію можна запропонувати підприємству? Дайте їй характеристику.

Задача 4. Підприємство громадського харчування знаходиться на території студмістечка. Поява тут аналогічного підприємства малоймовірна. Імідж підприємства у курсантів достатньо високий.

Яку базову конкурентну стратегію можна запропонувати підприємству? Дайте їй характеристику.

Задача 5. Підприємства району належать до чотирьох типів. Підприємства першого типу, не мають стабільної технології, випускають товари виробництво яких легко і швидко освоюється. Вся діяльність цих підприємств ґрунтується на швидкій реакції на зміну ситуації на ринку. Підприємства другого, найбільш поширеного типу, навпаки, використовують порівняно стабільні технології, які застосовують роками, дещо вдосконалюючи. Для них існуюча система технологічних процесів є базовою. Заміна технології означала б появу майже нового підприємства. Два підприємства району будують свій бізнес на постійному освоєнні нових, невідомих товарів. Нерідко вони програють, але за рахунок освоєння новинок, мають значні конкурентні переваги і їх бізнес процвітає. Нарешті одне підприємство випускає ортопедичну продукцію одного виду.

До якого типу базових стратегій конкурентноздатності можна віднести кожну виділену групу підприємств, як прийнято називати той чи інший тип?

Запропонуйте базову стратегію конкурентоспроможності для кожної із виділених груп підприємств.

Задача 6. Серед підприємств реґіону виділено і охарактеризовано чотири групи підприємств. Перша – підприємства життєвий цикл товарів яких перебуває на стадії насичення. Друга – підприємства, які витрачають значні засоби, щоб імітувати поведінку передових підприємств реґіону. Третя – підприємства, які намагаються утримати попит, що вже не зростає, поступово зменшують обсяги виробництва продукції. Четверта – підприємства, які намагаються знайти способи утриматись в умовах зниження попиту і рентабельності виробництва.

Визначте, до якого типу підприємств належать кожна із даних груп.

Запропонуйте можливу базову стратегію конкурентоспроможності для кожної з виділених груп підприємств.

2. Завдання для самостійного вивчення:

1. Конкурентні переваги та індикатори конкурентної сили і слабкості.
2. Стратегія упередження.
3. Базові конкурентні стратегії.
4. Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції.
5. Рівні конкурентоспроможності підприємства.
6. Методи визначення конкурентоспроможності підприємства.
7. Етапи формування конкурентної стратегії.

3. Теми рефератів:

1. Поняття про конкурентні стратегії підприємства і їх види.
2. Характеристика загальноприйнятих конкурентних стратегій.
3. Оцінка конкурентоспроможності продукції і підприємства.
4. Формування конкурентної стратегії: етапи і складові процесу.

ТЕМА 8. ФУНКЦІОНАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Практичні завдання:

Задача 1. Підприємство «А» майже ніколи не має запасів нереалізованої продукції, але обсяги його виробництва коливаються в унісон попиту, потужності часто

недовантажені. Підприємство «Б», навпаки, часто має значні запаси нереалізованого товару, хоча обсяги виробництва також коливаються.

Яку виробничу стратегію застосовує кожне підприємство? Дайте їм характеристику.

Задача 2. Відомі наступні маркетингові характеристики ринку товарів №1: обсяги ринку невеликі, витрати на маркетинг суттєві, покупці згідні платити високу ціну за даний товар, а тому ціна реалізації висока, обізнаність покупців про можливості товару невисока, конкуренція на ринку значна. На ринку товару №2 конкуренція навпаки незначна, ринок великий, більшість споживачів добре знають можливості товару, але високих цін не сприймають і тому ціни низькі як і витрати на маркетинг.

Які маркетингові стратегії реалізуються в названих товарів і чому?

2. Завдання для самостійного вивчення:

1. Практичні проблеми формування виробничої стратегії.
2. Практичні заходи по розробці стратегії персоналу.
3. Труднощі бюджетування на підприємстві в умовах ринку.

3. Теми рефератів:

1. Організація розробки маркетингової функціональної стратегії на підприємстві.
2. Організація розробки виробничої (операційної) стратегії на підприємстві.
3. Завдання розробки стратегії персоналу.
4. Основні напрямки розробки фінансової стратегії на підприємстві.

ТЕМА 9. СТРАТЕГІЧНИЙ ВИБІР, ДЕКОМПОНУВАННЯ І ВИКОНАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1. Практичні завдання:

Задача 1. Мале підприємство «Яворина» функціонує незалежно від великих і середніх підприємств і випускає оригінальну продукцію. МП «Явір» співпрацює по франчайзингу з великим підприємством «Прогрес», випускаючи аналогічну продукцію під його маркою.

Визначте, яку стратегію варто вибрати названим малим підприємствам і обґрунтуйте такий вибір.

Задача 2. Які альтернативні корпоративні стратегії може вибирати велике підприємство згідно матриці Томпсона-Стрікленда, якщо воно знаходиться на затухаючому ринку і має там доволі слабку конкурентну позицію? Обґрунтуйте і охарактеризуйте кожну альтернативу.

Задача 3. Якими, для прикладу, показниками можна охарактеризувати песимістиний сценарій розвитку середовища сучасного сільськогосподарського підприємства? Які загальні і специфічні положення чи правила побудови сценаріїв стратегічного розвитку підприємства Ви знаєте?

2. Завдання для самостійного вивчення:

1. Поняття про технологічну, соціальну адміністративну стратегії підприємства.
2. Зміна організаційних структур управління на підприємстві відповідно до потреб реалізації стратегії.
3. Зміна організаційної культури на підприємстві відповідно до потреб реалізації стратегії.

3. Теми рефератів:

1. Організація вибору стратегії підприємства.
2. Декомпонування стратегії підприємства.
3. Остаточне оформлення і організація виконання стратегічного плану підприємства.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ОПРАЦЮВАННЯ

1. Еволюція систем планування розвитку підприємства.
2. Поняття «стратегія підприємства». Необхідність її формування. Предмет вивчення стратегії підприємства. Стратегічний контекст у діяльності підприємства.
3. Ієрархія стратегій підприємства та етапи їх формування.
4. Організація процесу розробки стратегій підприємства.
5. Загальні поняття про середовище підприємства.
6. Діагностика і прогноз макросередовища.
7. Аналіз і прогнозування мікросередовища.
8. Оцінка загроз і можливостей зовнішнього середовища.
9. Системний функціональний аналіз внутрішнього стану підприємства.
10. Джерела і способи діагностики. Декомпозиція функцій та цілей підприємства.
11. Загальна оцінка середовища підприємства. SWOT-аналіз.
12. Місія підприємства.
13. Цілі підприємства, їх класифікація та рангування.
14. Поняття про корпоративну стратегію підприємства.
15. Поняття про стратегічний аналіз і його методи.
16. Портфельна стратегія і портфельний аналіз.
17. Ефект синергізму і його використання в портфельному аналізі.
18. Поняття про матричні методи в проведенні портфельного аналізу та його етапи
19. Матриця Бостонської консультаційної групи (БКГ) «зростання-частина ринку».
20. Багатофакторна портфельна матриця «Мак-Кінсі» «привабливість-конкурентоспроможність».
21. Матриця АДЛ (фірми Артура Д.Літла).
22. Інші матричні методи формування корпоративної стратегії підприємства.
23. Поняття про диверсифікацію діяльності підприємства.
24. Умови і причини диверсифікації підприємства.
25. Варіанти і критерії диверсифікації.
26. Поняття про конкурентні стратегії підприємства і їх види.
27. Характеристика загальноприйнятих конкурентних стратегій.
28. Оцінка конкурентоспроможності продукції і підприємства.
29. Формування конкурентної стратегії: етапи і складові процесу.
30. Сутність та призначення функціональних стратегій.
31. Види функціональних стратегій та основні елементи організації їх розробки.
32. Поняття про вибір стратегії підприємства і чинники вибору.
33. Обмеження, критерії і методи стратегічного вибору.
34. Завершення формування і декомпонування стратегії.
35. Організація виконання стратегії підприємства.

ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

Підготовка індивідуального навчально-дослідного завдання (далі – ІНДЗ) передбачає систематизацію, закріплення, розширення теоретичних і практичних знань з навчальної дисципліни та застосування їх при вирішенні конкретних виробничих ситуацій, розвиток навичок самостійної роботи та оволодіння методикою дослідження та експерименту, пов'язаних з темою ІНДЗ.

ІНДЗ припускає наявність таких елементів наукового дослідження: практичної значущості, комплексного системного підходу до вирішення завдань дослідження, теоретичного використання передової сучасної методики і наукових розробок, наявність елементів творчості; вміння застосовувати сучасні технології.

Практична значущість ІНДЗ полягає в обґрунтовуванні її результатів для потреб практики.

Зарахованою вважається робота, що виконана відповідно до існуючих проблем підприємства, на основі його реальних даних в динаміці за роками, результати якої повністю або частково можуть бути впроваджені в практику діяльності підприємства або аналогічних об'єктів.

У процесі виконання ІНДЗ, разом з теоретичними знаннями та практичними навичками за фахом, курсант повинен продемонструвати здібності до науково-дослідної роботи та вміння творчо мислити.

Індивідуальне навчально-дослідне завдання виконується курсантом самостійно при консультуванні з викладачем протягом вивчення навчальної дисципліни відповідно до графіка навчального процесу. Курсант має надати ІНДЗ для перевірки наприкінці семестру, але не пізніше терміну проведення підсумкового контролю. Оцінка за виконання ІНДЗ враховується при виставленні загальної оцінки з навчальної дисципліни.

Тема ІНДЗ: ***«Формування стратегії розвитку підприємства»*** є однаковою для всіх курсантів, але виконується на матеріалах підприємств – баз практики. У випадках, коли декілька курсантів проходили практику на одному підприємстві, тема ІНДЗ може змінюватися або уточнюватися на розгляд викладача.

Мета ІНДЗ – закріплення, поглиблення та узагальнення знань одержаних курсантом під час навчання та придбання практичних навичок їх застосування при вирішенні поставленого завдання.

У процесі виконання ІНДЗ курсант має опрацювати не менш десяти літературних джерел з обов'язковим посиланням на використання певної інформації з них у тексті роботи. Також при написанні ІНДЗ необхідно використовувати посилання на ресурси глобальної комп'ютерної мережі Інтернет.

Індивідуальне завдання складається з:

титульної сторінки;
змісту;
вступу;
практичної частини;
висновків;
списку використаної літератури;
додатків до індивідуального завдання (за необхідності).

Вимоги до змісту.

Індивідуальне навчально-дослідне завдання повинно містити такі складові частини:

титульна сторінка;
зміст;
вступ (1 – 2 стор.);
практична частина (15 – 20 стор.);
висновки (1 – 2 стор.);
список використаної літератури;
додатків до індивідуального завдання (за необхідності).

Вступ повинен розкривати актуальність обраної курсантом теми, проблематику, ціль написання роботи.

Основна частина складається з 3 розділів.

Перший розділ повинен містити характеристику підприємства – бази дослідження. Крім того, ґрунтуючись на теоретичних засадах формулювання місії організації та побудови "дерева цілей", а також аналітичних даних щодо діяльності підприємства в цьому розділі курсант повинен визначити:

1) основні складові місії та сформулювати місію підприємства;

2) стратегічні цілі підприємства і запропонувати "дерево цілей".

Другий розділ є аналітичною частиною ІНДЗ і повинен містити інформацію, щодо аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства – бази практики. Базуючись на аналітичних даних, щодо діяльності підприємства та інформації стосовно його оточення, а також на підставі наявної інформації в галузевому розрізі функціонування підприємства та макроекономічної ситуації, що склалася в економіці України, курсант повинен:

1) проаналізувати ситуацію в галузі та визначити її привабливість;

2) виявити основні чинники впливу на підприємство та класифікувати їх на чинники прямого та не прямого впливу, розкрити механізм впливу виявлених чинників на підприємство:

3) визначити можливості та загрози з боку основних чинників впливу на підприємство;

4) класифікувати конкурентні переваги підприємства;

5) проаналізувати сильні та слабкі сторони підприємства.

Третій розділ повинен містити обґрунтування стратегічного набору підприємства та заходи спрямовані на його реалізацію. Базуючись на результатах проведеного у другому розділі аналізу стратегічних позицій підприємства та ґрунтуючись на теоретичних засадах процесу розробки стратегії курсант повинен:

1) обґрунтувати загальну та конкурентну стратегію підприємства;

2) запропонувати функціональні стратегії підприємства, спрямовані на підтримку загальної стратегії;

3) розробити заходи з реалізації стратегічного набору.

За наявності необхідної інформації в третьому розділі доцільно здійснити оцінку привабливості галузі та конкурентних позицій підприємства та визначити варіанти інвестування його окремих підрозділів за допомогою матриці McKinsey, визначити позиції окремих СЗГ, зробити вибір перспективних СЗГ і дати стратегічні рекомендації підприємству за допомогою моделі Boston Consulting Group.

Висновки повинні включати обґрунтовані управлінські рішення курсанта щодо досягнення мети, рекомендації з удосконалення діяльності підприємства.

Список використаної літератури необхідно скласти в алфавітному порядку згідно офо ДСТУ 8302:2015.

Додатки можуть бути включені при необхідності. При наявності кількох додатків оформлюється окрема сторінка "ДОДАТКИ", номер якої є останнім, що відноситься до обсягу ІНДЗ.

Вимоги до оформлення роботи.

Розмір аркуша А4. Поля: ліве – 20 мм; праве – 20 мм, зверху та знизу – 20 мм. Шрифт Times New Roman, розмір шрифту для основного тексту 14 кг. Текст друкується через 1,5 інтервали. Не дозволяється виділення у тексті курсивом та підкреслення.

ПОРЯДОК ОЦІНЮВАННЯ

Нагадуємо, що під час лекцій та інших занять не припустимо відволікатись розмовами, користуватись мобільними телефонами та іншими гаджетами, порушувати

дисципліну в будь який інший спосіб. Запізнення на лекцію так само не припустимі, викладач залишає за собою право не допустити до заняття здобувача вищої освіти, що порушує дисципліну або запізнюється.

Ці ж самі правила поведінки поширюються й на інші форми занять (семінари, практичні). Користування гаджетами для доступу до мережі Інтернет припустиме лише під час семінарських/практичних занять за вказівкою чи дозволом викладача. Пропущені лекції слід відпрацювати переписавши конспект та продемонструвавши його викладачу, при цьому слід бути готовим відповісти на його питання за змістом лекції.

Відповідь на семінарському / практичному занятті оцінюється за наступними критеріями:

- **6 балів** – курсант у повному обсязі опрацював програмний матеріал, основну і додаткову літературу, має глибокі й міцні знання, упевнено оперує набутими знаннями у вирішенні завдань, робить аргументовані висновки, може вільно висловлювати власні судження і переконувати інших, здатний презентувати власне розуміння питання.
- **4-5 бали** – курсант володіє навчальним матеріалом, формулює нескладні висновки, може узагальнювати набуті знання і частково застосовувати їх у вирішенні завдань, аргументація на достатньому рівні.
- **3-2 бали –** курсант загалом самостійно відтворює програмний матеріал, може дати стислу характеристику питання.
- **1 бал** у викладеному матеріалі є істотні прогалини, є певні неточності як у відтворенні матеріалу, так і у висновках, аргументація низька, використання набутих знань у вирішенні завдань на низькому рівні.
- **0 бал** – курсант за допомогою викладача намагається відтворити матеріал, але відповідь неточна, неповна, головний зміст матеріалу не розкрито, аргументація та власне розуміння питання майже відсутні; курсант із помітними труднощами використовує певні знання у вирішенні завдань.

Оцінювання ваших досягнень відбувається за системою відображеною в таблиці 1

Таблиця 1

№ теми	**Назви розділів і тем**	**Денна форма**		
		Усього	у тому числі	
			Семінарські заняття (конспектування, питань, виступ, доповнення)	**Практичні заняття** (розв'язування задач, тести)
1	Тема 1. Стратегія підприємства: поняття, необхідність, предмет вивчення та організація розробки	6	6	
2	Тема 2. Аналіз зовнішнього середовища підприємства	6	6	
3	Тема 3. Діагностика внутрішнього стану і комплексний аналіз середовища підприємства в цілому	6	6	
4	Тема 4. Формування місії та цілей підприємства	6	6	
5	Тема 5. Корпоративна (загальна) стратегія підприємства	6	6	
6	Тема 6. Стратегія диверсифікації діяльності підприємства	6	6	

7	Тема 7. Конкурентні стратегії підприємства (стратегії бізнесу)	6	6
8	Тема 8. Функціональні стратегії підприємства	6	6
9	Тема 9. Стратегічний вибір, декомпонування і виконання стратегії підприємства	6	6
	Всього	**54 бали**	
	Контрольна робота	**6 балів**	
	Іспит	**40 балів**	
	Всього	**100 балів**	

Доповнення на семінарському та практичному занятті передбачає стислий виступ (повідомлення) доповідача. Доповнення не повинно повторювати аргументацію та фактичний матеріал доповідача. Цінність доповнення пролягає у вмінні привернути увагу до тих аспектів обговорюваного питання, що не знайшли свого висвітлення у виступі доповідача.

Оцінюється доповнення за такими критеріями: значне (суттєве, змістовне) – до 1 балу (якщо воно повністю розкриває навчальне питання, яке не було висвітлено у попередній відповіді); незначне (поверхове) – до 0,5 балів.

Реферат, презентація оцінюється за наступними критеріями: відповідна форма, грамотність, охайність, науковість, достатня кількість використаної літератури (5 джерел). За наявності всіх компонентів реферат отримує 1 бал; обмежена кількість використаної літератури (менше 5 джерел) – 0,5 балів; за неохайне оформлення, недостатньо повне відображення обраної теми, суттєві помилки – 0,1 бал.

Складання іспиту. У випадку, якщо курсант впродовж семестру набрав від 35 до 59 балів, він повинен складати іспит. Курсант, який за результатами контролю набрав більше 59 балів, може бути, за власною згодою, звільнений від складання іспиту, а його рейтингова оцінка є підсумковою і переводиться за визначеною шкалою на екзаменаційну оцінку за п’ятибальною системою, або має можливість підвищити свій рейтинг шляхом складання іспиту, але не більше ніж на 40 балів. Підвищення рейтингу здійснюється виключно за бажанням курсанта, шляхом складання письмового іспиту згідно з переліком питань до іспиту.

Курсанти, які впродовж семестру набрали менше 35 балів до складання іспиту не допускаються і залишаються на повторний курс.

Схема переведення балів у підсумкову оцінку наведена в таблиці 2.

Таблиця 2

Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою
90 – 100	**A**	відмінно
82-89	**B**	добре
75-81	**C**	
64-74	**D**	задовільно
60-63	**E**	
35-59	**FX**	незадовільно з можливістю повторного складання
0-34	**F**	незадовільно з обов’язковим повторним вивченням дисципліни

ПОЛІТИКА АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ

Щодо рекомендацій з академічної доброчесності для закладів вищої освіти: Рекомендація *МОН України* від 23.10.2018 № **1/9-650.** URL: **https://zako№.rada.gov.ua/rada/show/v-650729-18** (дата звернення: 12.09.2019).

Академічна доброчесність – це сукупність етичних принципів та визначених законом правил, якими мають керуватися учасники освітнього процесу під час навчання, викладання та провадження наукової (творчої) діяльності з метою забезпечення довіри до результатів навчання та/або наукових (творчих) досягнень.

Дотримання академічної доброчесності педагогічними, науково-педагогічними та науковими працівниками передбачає:

- посилання на джерела інформації у разі використання ідей, розробок, тверджень, відомостей;
- дотримання норм законодавства про авторське право і суміжні права;
- надання достовірної інформації про методики і результати досліджень, джерела використаної інформації та власну педагогічну (науково-педагогічну, творчу) діяльність;
- контроль за дотриманням академічної доброчесності здобувачами освіти;
- об'єктивне оцінювання результатів навчання.

Дотримання академічної доброчесності здобувачами освіти передбачає:

- самостійне виконання навчальних завдань, завдань поточного та підсумкового контролю результатів навчання (для осіб з особливими освітніми потребами ця вимога застосовується з урахуванням їхніх індивідуальних потреб і можливостей);
- посилання на джерела інформації у разі використання ідей, розробок, тверджень, відомостей;
- дотримання норм законодавства про авторське право і суміжні права;
- надання достовірної інформації про результати власної навчальної (наукової, творчої) діяльності, використані методики досліджень і джерела інформації.

ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ ІСПИТУ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «Стратегія підприємства»

1. Еволюція поняття стратегії.
2. Визначення стратегії як економічної категорії.
3. Етапи розвитку підприємства у межах стратегічної моделі.
4. Сутність і особливості стратегії підприємства.
5. Класифікація стратегій.
6. Ієрархія стратегій підприємства (за А. А. Томпсоном та Дж. Стріклендом).
7. Етапи формування стратегії підприємства.
8. Концепції стратегії підприємства: філософська і організаційно-управлінська.
9. Характеристика підходів до розробки стратегій.
10. Визначення місії підприємства.
11. Чинники, що впливають на формування місії підприємства.
12. Визначення цілей підприємства.
13. Класифікація цілей підприємства.
14. Чинники, що враховуються при формуванні цілей.
15. Характерні риси цілей підприємства.
16. Вимоги до цілей.
17. «Дерево цілей», вимоги до його побудови.
18. Аспекти стратегічного контексту підприємства.

19. Ознаки, зміст та перелік типових стратегічних рішень.
20. Поняття стратегічної бізнес-одиниці.
21. Складові «стратегічного набору» підприємства та їх взаємозв'язок.
22. Форми і процедури відображення стратегічного аспекту діяльності підприємства.
23. Загальні принципи формування стратегії підприємства.
24. Поняття зовнішнього середовища.
25. Чинники, що визначають складність зовнішнього середовища.
26. Характеристика чинників мікросередовища.
27. Характеристика чинників макросередовища.
28. Найбільш поширені моделі зовнішнього середовища економічної системи.
29. Етапи проведення аналізу зовнішнього середовища.
30. Методика оцінки зовнішнього середовища.
31. Класифікація внутрішньовиробничих резервів підприємства.
32. Принципи діагностики стану підприємства у конкурентному середовищі.
33. Функціональний аналіз внутрішнього середовища підприємства, його сутність і значення.
34. Використання методологічних концепцій функціонального аналізу.
35. Основні показники і методи, використовувані для оцінки сильних і слабких сторін підприємства.
36. Визначення ключових факторів успіху фірми (компанії) і побудова матриці SWOT.
37. Завдання створення стратегічної бази підприємства.
38. Поняття стратегії бізнесу (за А.А.Томпсоном та А.Дж.Стріклендом).
39. Чинники, що впливають на опрацювання стратегії бізнесу.
40. Правила вибору стратегії за умов ризику (за І.Ансоффом).
41. Характеристика найбільш розповсюджених стратегій бізнесу.
42. Організація розробки стратегії бізнесу.
43. Поняття та форми диверсифікації.
44. Диверсифікація як інструмент використання переваг підприємства.
45. Диверсифікація як організаційно-економічний чинник зростання ефективності виробництва.
46. Сутність стратегії диверсифікації.
47. Основні чинники, що зумовлюють вибір стратегії диверсифікації.
48. Різновиди стратегії диверсифікації.
49. Аспекти, що визначають необхідність стратегій зовнішнього середовища.
50. Етапи процесу формування стратегії зовнішнього розвитку.
51. Типи стратегій зовнішнього розвитку.
52. Поняття і сутність корпоративної стратегії.
53. Основні елементи, що формують корпоративну стратегію.
54. Критерії механізму створення корпоративної стратегії.
55. Основні завдання, що вирішуються у процесі опрацювання моделі корпоративної стратегії.
56. Етапи опрацювання моделі корпоративної стратегії.
57. Джерела інформації для опрацювання моделі корпоративної стратегії.
58. Різновиди корпоративної стратегії.
59. Підходи до опрацювання корпоративної стратегії (за М.Портером).
60. Теорія ігор як метод опрацювання моделі корпоративної стратегії.
61. Сутність та методика портфельного аналізу.
62. Матриця Бостонської консультаційної групи «зростання – частка ринку».
63. Матриця «McKincey» – «General Electric».
64. Модель портфельного аналізу методом «Shell» – DPM.

65. Матриця фірми Arthur D. Little (ADL/LC).
66. Матриця Ансоффа та тривимірна схема Абеля).
67. Діловий комплексний аналіз (PIMS).
68. Чинники привабливості ринку та стратегічного стану бізнесу.
69. Характеристика стратегії підприємства на стадії впровадження та зростання життєвого циклу товару.
70. Основні стратегії підприємства для стадії зростання і зрілості товару.
71. Стратегії підприємства на стадії насичення ринку певним товаром.
72. Стратегії для стадії спаду попиту на товар.
73. Сценарій в опрацюванні моделі корпоративної стратегії.
74. Результати діагностики як основа визначення можливих стратегій розвитку підприємства.
75. Методичні підходи щодо формування стратегічних альтернатив розвитку підприємства.
76. Стратегічні альтернативи. Ранжування стратегічних проблем підприємства.
77. Сутність поняття “портфель”. Способи утворення портфелів.
78. Системний аналіз як основа декомпонуваня цілей економічної системи.
79. Послідовні аспекти декомпонування стратегічної мети економічної системи.
80. Підходи до декомпонування корпоративної стратегії підприємства.
81. Етапи декомпонування стратегії підприємства.
82. Типи програм декомпонування стратегії підприємства.
83. Основні методи здійснення декомпонування стратегії підприємства.
84. Сутність та призначення функціональних стратегій.
85. Місце функціональних стратегій в системі стратегічного планування на підприємстві.
86. Організація розробки функціональних стратегій.
87. Типи функціональних стратегій і їхня загальна характеристика.
88. Маркетингова стратегія.
89. Виробнича стратегія.
90. Стратегія фінансування, її значення.
91. Стратегія управління персоналом.
92. Стратегія матеріально-технічного забезпечення.
93. Стратегія управління інноваційними проектами.
94. Стратегії розвитку загального управління.
95. Провідна ідея концепції стратегічного управління у XXI ст.
96. Чинники, що зумовлюють новий зміст концепції стратегічного управління.
97. Основні сучасні напрями та принципи сучасного стратегічного управління.
98. Становлення механізму стратегічного управління на підприємствах України.
99. Проблеми стратегічного управління на підприємствах України.
100. Функції вищого керівництва при опрацюванні моделі стратегічної поведінки підприємства на ринку.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Андрієнко В. М. Стратегічне управління підприємствами реального сектору економіки: механізми, методи, моделі: монографія. Донецьк: ДонНУ, 2012. 155 с.
2. Березін, О.В. Стратегія підприємства: навч. осібник. К.: Ліра-К, 2010. 222 с.
3. Богатирьова, Л. Д. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Одеса: ОНАЗ, 2004. 384 с.
4. Бойчик І.М Економіка підприємства: підручник. К.: Кондор, 2016. 378 с.
5. Бровкова О.Г. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 224 с.

6. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. 2-ге вид., виправ. і допов. Київ: Центр навч. літ., 2004. 400 с.
7. Галушка З.І., Лусте О.О. Стратегії розвитку бізнесу: теорія і практика: навч. посібник. Чернівці: Чернівец. над. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2021. 288 с.
8. Гордієнко, П. Л. Стратегічний аналіз: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: Алерта, 2008. 478 с.
9. Дикань В. Л. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 272 с.
10. Довбня С.Б., Найдовська А.О., Хитько М.М. Стратегія підприємства. Частина 1: навч. посібник. Дніпропетровськ: НМетаАУ, 2011. 71 с.
11. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2011. 440 с.
12. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: навч. посіб. Харків: Консум, 2004. 208 с.
13. Іванов, Ю. Б. Стратегія підприємства: підручник. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2009. 560 с.
14. Ігнатієва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2008. 480 с.
15. Клівець, П. Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. К.: «Академвидав», 2007. 320 с.
16. Ковтун, І. О. Стратегія підприємства: підручник. Львів: «Новий Світ-2000», 2009. 680 с.
17. Ковтун, І. О. Стратегія підприємства: практикум: навч. посіб. Львів: «Новий Світ-2000», 2009. 308 с.
18. Колосок В. М. Методологія розвитку стратегічного управління великих промислових підприємств: монографія. Маріуполь: ДВНЗ «Приазов. держ. техн. ун-т», 2012. 247 с.
19. Комарницький І.Ф., Терлецька Ю.О. Антикризове управління підприємством: теорія та практика: навч. посіб. 3-є вид., без змін. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т. 2020. 248 с.
20. Костенко Т. Д. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства: навч. посіб. видання 2-ге перероблене та доповнене. К.: Центр навчальної літератури, 2007. 400 с.
21. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка. К.: ЦНЛ, 2005. 315 с.
22. Круш П. В. Оцінка бізнесу. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 264 с.
23. Лусте О.О. Стратегічне управління. Практикум. Чернівці: «Місто», 2016. 204 с.
24. Мізюк Б. М. Стратегічне управління: навч. посіб. 2-ге вид., переробл. і доп. Львів: Магнолія Плюс, 2006. 392 с.
25. Мікловда В. П. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2013. 231 с.
26. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навчальний посібник. К.: ЦНЛ, 2004. 336 с.
27. Нємцов В. Д. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ: ТОВ «УВПК ЕксОб», 2002. 560 с.
28. Осовська Г. В. та ін. Стратегічний менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. Київ: Кондор, 2003. 194 с.
29. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: «Економічна думка», 2006. 390 с.
30. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
31. Сумець, О. М. Стратегії сучасного підприємства та його економічна безпека: навч. посіб. К.: «Хай-Тек Прес», 2008. 400 с.
32. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.