

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПЕРВОМАЙСЬКА ФІЛІЯ
Національного університету кораблебудування імені адмірала
Макарова
Кафедра обліку і економічного аналізу

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ І ЗАВДАННЯ

**до проведення практичних занять з навчальної
дисципліни «Стратегічний управлінський облік» для здобувачів другого
(магістерського) рівня ступеню вищої освіти: магістр галузі знань: 05
Соціальні та поведінкові науки спеціальності: 051 Економіка освітньо-
професійної програми: обліково-аналітичне забезпечення
економічної діяльності підприємства**

Гавриленко Н.В., Грищенко О. В., Козіцька Н.О.

Первомайськ – 2018

Гавриленко Н. В., Грищенко О. В., Козіцька Н. О. Методичні вказівки і завдання до проведення практичних занять з навчальної дисципліни «Стратегічний управлінський облік» для здобувачів другого (магістерського) рівня ступеню вищої освіти: магістр галузі знань: 05 Соціальні та поведінкові науки спеціальності: 051 Економіка освітньо-професійної програми: обліково-аналітичне забезпечення економічної діяльності підприємства

«Стратегічний управлінський облік» // Гавриленко Н. В., Грищенко О. В., Козіцька Н. О. – Первомайськ, 2018. – 36 с.

Розробники:

Гавриленко Н. В., к.е.н., доцент кафедри обліку і економічного аналізу

Грищенко О. В., к.е.н.

Козіцька Н. О., к.е.н.

Рецензент: Н. В. Каткова, к.е.н., доцент НУК

Методичні вказівки і завдання для виконання практичних робіт з дисципліни „Стратегічний управлінський облік” підготовлений на основі типової робочої і навчальної програм для студентів денної і заочної форм навчання спеціальності спеціальності: 051 Економіка освітньо-професійної програми: обліково-аналітичне забезпечення економічної діяльності підприємства (магістр). Посібник включає завдання для практичних робіт, самостійної та індивідуальної роботи студентів, тестові завдання, теми рефератів до кожної теми навчальної дисципліни.

Кафедра обліку і економічного аналізу

Схвалено методичною радою вищого навчального закладу

Протокол від « 30 » червня 2018 року № 4

Схвалено вченою радою ПФ НУК імені адмірала Макарова

Протокол від 30 липня 2018 року № 1

© Н. В. Гавриленко, О. В. Грищенко, Н. О. Козіцька, 2018

© ПФ НУК імені адмірала Макарова, 2018

ПЕРЕДМОВА

Відповідно до умов сталого розвитку виникла потреба в обґрунтованому підході до розробки і реалізації стратегії розвитку підприємств, у формуванні інформаційної бази для ухвалення оптимальної конкурентної стратегії підприємства на ринку з урахуванням впливу змін зовнішнього середовища і прийняття стратегічних управлінських рішень - стратегічного управлінського обліку. Метою вивчення навчальної дисципліни «Стратегічний управлінський облік» є формування сучасного рівня інформаційної культури з стратегічного обліку та наукового світогляду, вироблення навиків шляхом оцінки та аналізу прийняття стратегічних рішень в практичній діяльності для підготовки висококваліфікованих і конкурентоспроможних на національному та міжнародному ринку праці фахівців.

Під час розробки системи стратегічного управлінського обліку в бізнесі важливе значення має досягнення ключових факторів успіху:

- підтримка при прийнятті управлінських рішень;
- забезпечення процесу передачі інформації;
- визначенні типів рішень (оперативних, стратегічних).

Завданнями вивчення дисципліни є :

- освоїти сутність стратегічного управлінського обліку;
- вивчити інструментарій стратегічного управлінського обліку;
- набути навичок вирішення управлінських завдань для вироблення стратегії розвитку підприємства;

В результаті освоєння дисципліни студент повинен:

вміти:

- досліджувати зовнішні джерела облікових даних, необхідних для розвитку підприємства;
- виявляти необхідні удосконалення і розробляти нові, більш ефективні засоби обліку витрат на підприємстві;
- набути навичок впровадження інструментарію стратегічного управлінського обліку на практиці;
- оцінювати стан підприємства, ефективність його діяльності, шляхи підвищення конкурентоспроможності та оптимізації результатів.

знати:

- відмінні риси стратегічного управлінського обліку, його функції та завдання;

сучасні методики стратегічного управлінського обліку: систему збалансованих показників, модель економічної доданої вартості та облік витрат за видами діяльності (ABC) та застосовувати їх.

Теми практичних (семінарських) занять

№ з/п	Тема практичного заняття	стор
1	Сутність стратегічного управлінського обліку	4
2	Стратегія підприємства: поняття, еволюція концепції.	8
3	Місія і цілі підприємства	13
4	Стратегічний контекст діяльності підприємства	17
5	Оцінювання зовнішнього середовища підприємства	22
6	Аналіз стратегічного потенціалу підприємства.	27
7	Стратегія диверсифікації діяльності підприємства	31

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 1

Тема: Сутність стратегічного управлінського обліку

1.1. Перелік теоретичних питань, необхідних для засвоєння теми

1. Сучасний стан управлінського обліку та тенденції його розвитку.
2. Етапи виникнення та еволюційного розвитку стратегічного управлінського обліку.
3. Предмет та об'єкт стратегічного управлінського обліку.
4. Функції та завдання стратегічного управлінського обліку

1.2. Тестові завдання до теми 1

1. Стратегічний управлінський облік – це:

- а) Процес виявлення, накопичення, аналізу та передачі інформації для ефективного використання ресурсів.
- б) Впорядкована інформаційна система, що відображає стан і рух об'єктів.
- в) Система обліку, спрямована на прийняття стратегічних управлінських рішень і зосереджена на зовнішніх факторах (прибутковість конкурентів, частка на ринку).
- г) Система управління витратами.

2. Організація стратегічного управлінського обліку на підприємстві залежить від чинників

- а) Організаційної структури, обсягу діяльності, структури управління, політики керівництва.
- б) Централізація фінансового обліку та організаційної структури підприємства.
- в) Структури управління та політики керівництва.

г) Усі відповіді вірні.

3. Предметом стратегічного управлінського обліку є:

а) Механізм ефективного управління підприємством.

б) Комплексний системний підхід.

в) Забезпечення потреб управління в інформації.

г) Господарська діяльність підприємства, яка планується.

4. Цілі стратегічного управлінського обліку:

а) Інформаційна допомога керівництву, контроль та прогнозування витрат, прийняття управлінських рішень; вибір ефективного шляху розвитку підприємства;

б) Визначення та відображення результатів діяльності, аналіз стану і руху об'єктів;

в) Окреме відображення активів і пасивів;

г) Усі відповіді вірні.

5. Основні завдання стратегічного управлінського обліку:

а) Стійкий фінансовий стан підприємства і створення передумов для стратегічного розвитку, утримання підприємством вигідних ринкових позицій та зменшення небезпеки помилок і збільшення можливостей реалізації завдань.

б) Утримання підприємством вигідних ринкових позицій та зменшення небезпеки помилок і збільшення можливостей реалізації завдань.

в) Формування інформаційного забезпечення для аналізу ринків; забезпечення стратегічного аналізу власного потенціалу; калькулювання за видами діяльності; розробка системи показників; моніторинг реалізації стратегії; довгострокові результати різних напрямів дії.

г) Усі відповіді вірні.

6. Визначити суть принципу результативності.

а) За результати прийнятих рішень відповідає конкретна особа.

б) Постійне співставлення витрат з отриманим доходом.

в) Витрати на створення управлінського обліку не повинні перевищувати вигоду від її використання.

г) Усі відповіді вірні.

7. Визначіть суть принципу комплексності (оперативного управління).

а) Управлінський облік базується на комплексній інформації незалежно від того, в якій системі ця інформація виникла;

б) Витрати на створення системи управлінського обліку не повинні перевищувати отриману вигоду.

в) Постійне співставлення витрат з отриманим доходом.

г) Усі відповіді вірні.

8. Визначіть суть принципу економічності.

- а) Витрати на створення системи управлінського обліку не повинні перевищувати отриману вигоду.
- б) Роздільне ведення рахунків фінансового та виробничого обліку, які не кореспондуються один з одним;
- в) За результати прийнятих рішень відповідає конкретна особа.
- г) Усі відповіді вірні.

9. Принцип „різної собівартості для різних цілей” ґрунтується на:

- а) Використання різних видів собівартості для досягнення різних цілей.
- б) Постійне співставлення витрат з отриманим доходом..
- в) За результати прийнятих рішень відповідає конкретна особа.
- г) Усі відповіді вірні.

10. Визначіть суть принципу відповідальності за прийняття рішень.

- а) За вирішення методологічних прийомів різних дисциплін відповідає менеджер.
- б) За результати прийнятих рішень відповідає конкретна особа.
- в) На різних рівнях управління, пріоритетними вважають стратегічні цілі підприємства.
- г) Усі відповіді вірні.

11. Визначіть суть принципу методологічного плюралізму проявляється у:

- а) Вирішенні проблем на основі методологічних прийомів різних дисциплін.
- б) Відповідальності за прийняття рішень конкретних осіб.
- в) Постійне зіставлення витрат з отриманим доходом.
- г) Усі відповіді вірні.

12. Визначіть суть принципу результативності.

- а) За результати прийнятих рішень відповідає конкретна особа.
- б) Постійне співставлення витрат з отриманим доходом.
- в) Витрати на створення управлінського обліку не повинні перевищувати вигоду від її використання.
- г) Усі відповіді вірні.

13. Визначіть суть принципу комплексності (оперативного управління).

- а) Управлінський облік базується на комплексній інформації незалежно від того, в якій системі ця інформація виникла;
- б) Витрати на створення системи управлінського обліку не повинні перевищувати отриману вигоду.
- в) Постійне співставлення витрат з отриманим доходом.
- г) Усі відповіді вірні.

14. Визначіть суть принципу економічності.

- а) Витрати на створення системи управлінського обліку не повинні перевищувати отриману вигоду.
- б) Роздільне ведення рахунків фінансового та виробничого обліку, які не кореспондуються один з одним;

в)За результати прийнятих рішень відповідає конкретна особа.

г)Усі відповіді вірні.

15. Принцип «різної собівартості для різних цілей» ґрунтується на:

а)Використання різних видів собівартості для досягнення різних цілей.

б)Постійне співставлення витрат з отриманим доходом.

в)За результати прийнятих рішень відповідає конкретна особа.

г)Усі відповіді вірні.

16 Суть принципу орієнтації обліку на досягнення стратегічних цілей підприємства.

а)На різних рівнях управління, пріоритетними вважають стратегічні цілі підприємства.

б)Базується на комплексній інформації незалежно від того, де інформація виникла.

в)Використання різних видів собівартості для досягнення різних цілей.

г)Усі відповіді вірні.

17. Визначіть суть принципу відповідальності за прийняття рішень.

а)За вирішення методологічних прийомів різних дисциплін відповідає менеджер.

б)За результати прийнятих рішень відповідає конкретна особа.

в)На різних рівнях управління, пріоритетними вважають стратегічні цілі підприємства.

г)Стратегічні цілі підприємства.

18. Мета стратегічного управлінського обліку:

а)Забезпечення керівництва всією інформацією, необхідною для управління і контролю за розвитком підприємства в інтересах його власників та інших зацікавлених партнерських груп (кредиторів, клієнтів, постачальників, персонал, ін.);

б)Господарська діяльність підприємства яка планується;

в)Стратегічне управління підприємством;

г)Надання адекватної інформації.

19. Об'єкти стратегічного управлінського обліку.

а)Витрати та доходи; собівартість, трансфертні ціни, планування, внутрішня звітність;

б)Окремі види та напрями діяльності підприємства, центри відповідальності, бюджети та довгострокові плани, зовнішнє середовище;

в)Системний аналіз, ланцюг цінності, функціональний аналіз;

г)Собівартість, трансфертні ціни, планування.

1.2 Теми рефератів

1. Інвестиційна привабливість та необхідність впровадження стратегічного управлінського обліку в бізнесі.

2. Відмінності оперативного і стратегічного управлінського обліку
3. Взаємозв'язок управлінського обліку та аналізу в контексті стратегічного управління підприємством.
4. Обліково-аналітичне, інформаційно-технологічне забезпечення стратегічного управлінського обліку.
5. Методологічні інструменти ведення стратегічного управлінського обліку.
6. Цілі і завдання стратегічного управлінського обліку.
7. Роль стратегічного управлінського обліку в сучасних умовах господарювання.
8. Науково-методичні засади організації стратегічного управлінського обліку в рамках системи обліково-аналітичного забезпечення управління підприємством.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 2

Тема: СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА: ПОНЯТТЯ, ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЙ

План

- 1 Еволюція концепції стратегії підприємства
- 2 Сутність стратегії
- 3 Види стратегій

Мета – вивчення предмету стратегії підприємства, мети та завдання курсу ознайомлення з концепцією стратегії підприємства та її еволюцією.

Питання для обговорення

- 1 У чому полягає предмет вивчення стратегії підприємства, необхідність, мета та завдання курсу?
- 2 У чому полягає необхідність запозичення терміна з військового лексикону? Охарактеризуйте ретроспективу терміна «стратегія».
- 3 Які фази еволюційного розвитку системи планування? Дайте характеристику змісту етапів розвитку стратегічного підходу до організації менеджменту бізнесу.
- 4 Чому стратегія є основою стратегічного планування?
- 5 У чому полягає призначення стратегії для забезпечення ефективного функціонування підприємства? Як проявляється відсутність стратегії у підприємства?
- 6 Визначте основні компоненти стратегічного планування на підприємстві. Який існує між ними зв'язок?
- 7 Що являють собою тактика підприємства, політика, програми, правила та процедури? Яку роль відіграє стратегічний план в організації виконання програм і проектів?

8 Дайте характеристику напрямків досліджень стратегії підприємства. Який з них є домінуючим? Які дві основні концепції стратегії є на даний час визначальними?

Тестові завдання

1 Історично термін «стратегія» був запозичений із:

- а) політичного лексикону;
- б) права;
- в) військового лексикону;
- г) лексикону державних службовців.

2 Який зміст найбільш точно визначає предмет дисципліни «Стратегічний управлінський облік»:

- а) способи формування довгострокових цілей;
- б) оцінювання потенційних можливостей підприємства;
- в) стратегічний процес на підприємстві;
- г) вивчення сильних і слабких сторін підприємства.

3 Яка з перерахованих ознак відповідає етапу стратегічного планування:

- а) відхід від уяви, що майбутнє підприємства має бути кращим, ніж сьогодні;
- б) планування від досягнутого рівня;
- в) контроль за відхиленнями;
- г) в основі планування – екстраполяційні прогнози.

4 Необхідність розробки стратегії підприємствами викликано:

- а) насиченням світового ринку;
- б) неповнотою інформації про майбутній стан середовища;
- в) нестабільністю ринкового середовища;
- г) усі відповіді правильні.

5 Кому належить такий вислів: «Стратегія — це продуманий вибір набору видів діяльності, які забезпечують унікальну природу створеної вартості (цінності)»?

- а) А. Стрікленду;
- б) А. Томпсону;
- в) Г. Мінцбергу;
- г) Б. Карлофу;
- д) М. Портеру;
- є) І. Ансоффу.

6 Сучасна стратегія підприємства — це:

- а) метод пристосування й налагодження взаємодії із зовнішнім середовищем та «інструмент» діяльності керівництва й управлінського персоналу;
- б) «визначник», «індикатор» основних напрямів досягнення поставленої мети та основа для стратегічного аналізу;
- в) обидві відповіді вірні.

7 За змістом стратегія підприємства - це:

- а) наказ керівництва;
- б) модель дій, направлена на досягнення цілей підприємства;
- в) рішення, прийняті на зборах директорів або акціонерів;
- г) інструмент для ведення конкурентної боротьби.

8 При визначенні стратегії слід керуватись підходом:

- а) стратегія як процес;
- б) стратегія як результат;
- в) стратегія як засіб;
- г) стратегія як комбінація процесу, засобу та результату.

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

- а) в процесі реалізації стратегії;
- б) після стратегічного аналізу;
- в) після розробки тактичних і операційних планів;
- г) після завоювання сильних конкурентних позицій.

10 У сучасній літературі з менеджменту описано достатньо багато концепцій стратегії. Які з них є основними?

- а) організаційна й управлінська;
- б) філософська й управлінська;
- в) технічно-економічна;
- г) філософська й організаційно-управлінська.

Індивідуальне завдання

Проаналізувати процес формування сучасних підходів до теорії та практики стратегічного управління у формі наступної таблиці 1 :

Таблиця 1

Аналіз фаз еволюції систем планування

Тип передбачення майбутнього	Переваги	Недоліки
Бюджетування (майбутнє-незмінне минуле)		
Довгострокове планування (майбутнє-екстрапольоване минуле)		
Стратегічне планування (майбутнє – це рішення щодо змін ситуації на ринках)		
Стратегічне управління (майбутнє – визначене у стратегічних рішеннях)		

3 Спробуйте поставити себе на місце представника стратегічної школи. На яких аспектах Вашого підприємства Ви повинні акцентувати увагу керівництва підприємства в тому чи іншому випадку? Опишіть ці аспекти у вигляді 4-5 найбільш важливих факторів.

Школи стратегій

Назва школи	Відмітна характеристика (формування стратегії)	Суть процесу формулювання стратегії підприємства	Особливості та сфера застосування
Прескриптивні школи стратегій			
Дизайну	Формування стратегії як процес осмислення		
Планування	Формування стратегії як формальний процес		
Позиціювання	Формування стратегії як аналітичний процес		
Дескриптивні школи стратегій			
Підприємницька	Формування стратегії як процес передбачення		
Когнітивна	Формування стратегії як ментальний процес		
Навчання	Формування стратегії як процес, що розвивається		
Влади	Формування стратегії як процес ведення переговорів		
Культурна	Формування стратегії як колективний процес		
Середовища	Формування стратегії як реактивний процес		
Конфігурації	Формування стратегії як процес трансформації		

Теми рефератів

- 1 Еволюція поняття стратегії від прадавніх часів до сучасних днів.
- 2 Актуальні стратегічні і тактичні завдання управління підприємством.
- 3 Школи стратегічного управління та їх вплив на визначення процесу розробки стратегії.

Теми доповідей

- 1 Зміна умов світової підприємницької діяльності, ускладнення рівня турбулентності середовища та їх вплив на розвиток систем планування діяльності підприємств.
- 2 Особливості розробки стратегії підприємства для діючого та новоствореного підприємства.

3 Послідовність, взаємозв'язок, циклічність та ітеративність (повторюваність) етапів процесу розробки і реалізації стратегії підприємства.

4 Співвідношення понять стратегія, тактика, політика, процедури і правила підприємства.

Дискусійні та проблемно-орієнтовані питання

1 Як Ви розумієте твердження: «Передбачення майбутнього – це одна з найбільших проблем, що стоять перед керівником?» Дайте аргументовану відповідь.

2 «Існує єдине «найкраще» визначення терміну «стратегія», яке можна рекомендувати використовувати скрізь і всюди.

Тому керівники підприємств у побудові стратегії повинні виходити саме з цього визначення». Що ви думаєте з приводу такої заяви?

3 Розкрийте значення тези А. Чандлера «Структура слідує за стратегією».

4 Стратегія і тактика: в чому полягає відмінність і залежність даних понять?

5 Відомий спеціаліст в сфері стратегічного менеджменту І. Ансофф стверджує, що «Стратегія – поняття абстрактне. Її розробка, як правило, не приносить фірмі ніякої безпосередньої користі. Крім того, вона дорого обходиться як за грошовими витратами, так і за затратами часу керівників». То чому ж тоді підприємства займаються розробкою стратегії? Чим є стратегія для сучасного керівника?

Практичне завдання

Опис стратегії фірми Yamaha

Протягом ряду років попит на фортепіано падав (із середини 1980-х рр. - на 10% щорічно). Сучасні батьки не приділяють заняттям своїх дітей музикою тієї уваги, яку приділяли їм їхні батьки. Щоб «оживити» виробництво цих музичних інструментів, компанія Yamaha провела маркетингове дослідження з метою з'ясувати, як використовують фортепіано в тих родинах, які вже придбали інструмент. Дослідження показало, що переважна більшість інструментів (близько 40 млн.) в Америці, Європі і Японії дуже рідко використовується. У більшості випадків та причина, заради якої вони були куплені, перестала бути актуальною. Діти або припинили свої заняття музикою, або виросли і виїхали з будинку своїх батьків; дорослі члени родин грають на фортепіано вкрай рідко, а то й взагалі ніколи. 1 тільки невеликий відсоток складають ті, хто дійсно продовжує використовувати цей музичний інструмент за призначенням. Більшість інструментів служить як розкішні меблі і знаходиться в гарному стані. Дослідження також показало, що в основному доходи власників цих інструментів перевищують середній рівень.

Розробники стратегії компанії Yamaha побачили в бездіяльних фортепіано нові потенційні можливості для фірми. Відповідно до нової стратегії на ринку було запропоновано новий пристрій, що перетворював музичний інструмент на старомодні автоматичні фортепіано, здатні відтворювати величезну кількість мелодій, записаних на 3,5-дюймовому флоппі-диску (на такому ж, як і для комп'ютера). Ціна такого пристрою

становила 2500 дол. США. Одночасно Yamaha представила на ринок дисклавір — модель звукового піаніно, що не тільки відтворювало, але й записувало мелодії тривалістю до 90 хв.; роздрібна ціна дисклавіру склала 8000 дол. США.

Наприкінці 1988 р. Yamaha запропонувала 30 дисків із різними записами за ціною 29,95 дол. за штуку і планувала збільшити їхню кількість. Yamaha була впевнена, що ці високотехнічні розробки забезпечують великий потенціал для збільшення попиту. Здійсніть детальний аналіз стратегії фірми Yamaha у галузі виробництва музичних інструментів, на основі якого:

- 1 Встановіть генеральну лінію стратегії фірми та виділіть основні складові стратегії фірми;
- 2 Виділіть сильні й слабкі сторони стратегії фірми;
- 3 Що ви змогли б внести нового в стратегію фірми з урахуванням сучасних тенденцій розвитку «музичної індустрії» і потреб суспільства?

Список рекомендованої літератури

- 1 Клівець П. Г. Стратегія підприємства: Навч. посіб. – К.: Академвидав, 2007 – 320 с. – с. 7-20.
- 2 Ковтун О. І. Стратегія підприємства: Навч. посібник. 2-ге вид., стереотип. – Львів: «Новий світ – 2000», 2006 – 388 с. – с. 14-27.
- 3 Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школи стратегий / Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Издательство «Питер», 2000 – 336 с. – с. 26-287.
- 4 Шершньова Зоя Євгенівна. Стратегічне управління: Підручник / Київський національний економічний ун- т. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004 — 700 с. – с. 12-20.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 3

Тема: МІСІЯ І ЦІЛІ ПІДПРИЄМСТВА

План

- 1 Визначення місії підприємства.
- 2 Класифікація та ранжування цілей підприємства.
- 3 Стратегічна прогалина.

Мета – визначення місії, стратегічних цілей та видів діяльності підприємства.

Питання для обговорення

- 1 У чому полягає сутність стратегічного бачення і чим обумовлена його необхідність?
- 2 Що варто розуміти під терміном «місія підприємства» і для кого вона потрібна?
- 3 Чи можна керувати метою підприємства?
- 4 Яка значимість правильно сформульованої місії для успішної діяльності підприємства? Які функції виконують цілі підприємства?
- 5 У чому проявляються типові помилки у формулюванні цілей, і які проблеми породжують вони?
- 6 Що являє собою «дерево цілей»? Охарактеризуйте методи

побудови «дерева цілей».

Тестові завдання

1 Стратегічне бачення:

- а) готує підприємство до майбутнього та визначає наміри зайняти конкретні ділові позиції;
- б) встановлює довгострокові напрями розвитку підприємства, визначає наміри підприємства зайняти конкретні ділові позиції на ринку чи його конкретних сегментах, готує підприємство до майбутнього;
- в) допомагає здійснити аналіз зовнішнього середовища;
- г) встановлює можливості розвитку підприємства.

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

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

3 Стратегічне бачення — це:

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

4 Під поняттям «кредо» розуміють:

- а) політичну спрямованість діяльності керівника;
- б) загальні вимоги до формалізації мети підприємства;
- в) бажаний ринковий результат діяльності підприємства за певний період часу;
- г) символ віри, основу світогляду, переконання керівника чи власника підприємства.

5 Філософія бізнесу поєднує:

- а) мотивацію виробників товарів до використання сучасних, ефективних технологій і прагнення дотримуватися найвищих стандартів у сфері контролю якості товарів;
- б) встановлення й підтримання доброзичливих відносин зі споживачами, постачальниками, персоналом та іншими цільовими групами;
- в) прагнення до забезпечення комфортних умов і персоналу, і споживачам;
- г) усі відповіді правильні.

6 Вкажіть послідовність формування стратегії підприємства:

- а) формування стратегічного бачення, місії і розробка стратегії;
- б) формування кредо керівника чи власника підприємства, стратегічного бачення, мети, розробка стратегії;

в) формування керуючої підсистеми підприємства, керованої підсистеми, розробка стратегії;

г) встановлення мети, яка в подальшому є основою розробки стратегії підприємства

7 Стратегію як мету управління можна визначити як:

а) ідеальну модель підприємства, в якій реалізується бачення його керівників (власників);

б) наперед визначений результат діяльності підприємства;

в) систему управлінських рішень;

г) систему організаційних рішень.

8 За умови ринкового розвитку економічної системи місію

підприємства можна ототожнювати з генеральною метою. Чи вірне це твердження?

а) частково;

б) цілком вірне;

в) цього робити не варто;

г) щоб так стверджувати, необхідно створити сприятливі умови функціонування й розвитку підприємства.

9 Під місією підприємства, фірми, компанії слід розуміти:

а) чітко визначений ринковий результат;

б) план загальних дій задля досягнення визначеного ринкового результату;

в) систему ретельно відібраних першочергових завдань;

г) основну, загальну мету організації, чітко виражену причину її існування, її призначення.

10 Стратегічні цілі:

а) спрямовані на зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку;

б) передбачають підвищення значень таких показників діяльності підприємства, як обсяг прибутку й віддача від інвестицій;

в) передбачають підвищення значень таких показників діяльності підприємства, як залучення готівки і збільшення обсягів позик;

г) передбачають підвищення значень таких показників діяльності підприємства, як обсяг прибутку, віддача від інвестицій, залучення готівки, збільшення обсягів позик і дивідендів.

Індивідуальне завдання

1 Сформулюйте «стратегічне бачення» для вищого навчального закладу, у якому Ви навчаєтеся. За поданим нижче переліком сформулюйте стратегічні цілі та завдання з кожного пункту програми розвитку навчального закладу.

- освітня діяльність ;
- кадрова політика і соціальна сфера;
- наукова діяльність;
- управління ВНЗ;
- інформатизація;
- фінансово-економічна діяльність;
- міжнародна;
- господарська діяльність і матеріальна база;
- виховна робота зі студентами

2 Складіть «дерево цілей» для навчального закладу, у якому Ви навчаєтеся.

3 За матеріалами періодичних фахових видань з'ясуйте цілі та завдання розвитку провідних вітчизняних компаній.

Теми рефератів

- 1 Філософія стратегічного управління.
- 2 Роль корпоративної структури в досягненні стратегічних завдань.
- 3 Культура ведення бізнесу та сучасне ділове мислення.
- 4 Процес розробки місії підприємства: сутність та основні етапи реалізації.
- 5 Стратегічні цілі та завдання в процесі розробки стратегії підприємства.

Теми доповідей

- 1 Бачення сучасної компанії через призму знань. Метод Vision.
- 2 Роль особистості керівника у формулюванні стратегічного бачення майбутнього підприємства.
- 3 Цінності і наміри вищого керівництва як основа визначення місії та цілей підприємства

Дискусійні та проблемно-орієнтовані питання

- 1 В чому полягає зв'язок філософії існування, бачення та місії?
- 2 Що є первинним: кредо керівника чи його стратегічне бачення?
- 3 Чи є сенс поєднувати поняття «місія» і «генеральна мета»?
- 4 Чи можуть відрізнятися погляди на стратегічні цілі підприємства з погляду акціонерів, робітників, держадміністрації тощо?

Практичне завдання

Ситуація З приводу трактування терміна «стратегічне бачення» можна сперечатися досить довго. Однак краще розглянути вже давно відомі формалізовані приклади розуміння стратегічного бачення. Одним із таких прикладів є практика компанії Delta Airlines. Наприкінці 1993 р. Р. В. Ален, виконавчий директор компанії Delta Airlines, так описав стратегічне бачення і місію компанії: «... Ми хочемо, щоб Delta стала обраною Всесвітньою Авіалінією. Всесвітньою, оскільки ми збираємося залишатися новаторською, агресивною, етичною та успішною компанією- конкурентом, забезпечуючи найвищі стандарти обслуговування клієнтів. Ми будемо продовжувати шукати можливість розширення нашого бізнесу внаслідок освоєння нових маршрутів і створення світового альянсу.

Авіалінією, оскільки ми збираємося залишитися в бізнесі, який ми знаємо найкраще. Це авіап перевезення й супутні послуги. Ми віримо в довгострокові перспективи зростання прибутку в даній галузі і будемо продовжувати концентрувати увагу на посиленні своїх позицій у цій сфері діяльності і спрямовувати сюди інвестиції.

Обраною, оскільки ми цінуємо лояльність наших клієнтів, службовців та інвесторів. Для пасажирів і вантажовласників ми будемо продовжувати забезпечувати кращий сервіс і додаткові вигоди. Для персоналу ми будемо

продовжувати пропонувати цікавішу, орієнтовану на кінцевий результат роботу, що дає змогу оцінити й відповідним чином винагородити їхній внесок у загальну справу. Для наших акціонерів ми будемо постійно заробляти, забезпечуючи високу фінансову віддачу».

Проаналізуйте стратегічне бачення компанії Delta Airlines. Дайте відповіді на такі запитання й завдання. Якою бачиться менеджерам їхня компанія до кінця другого тисячоліття? Прокоментуйте елемент мотивації «Чому так, а не інакше?» Через стратегічне бачення визначте місію компанії. Які основні напрямки роботи компанії стосовно виконання місії?

Список рекомендованої літератури

- 1 Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством: Навчальний посібник. Вид. 2-ге, виправл. і доп. За ред.. Василенко В. О. – К.: Центр навчальної літератури, 2004 – 400 с. – с. 42-68.
- 2 Клівець П. Г. Стратегія підприємства: Навч. посіб. – К.: Академвидав, 2007 – 320 с.
- 3 Ковтун О. І. Стратегія підприємства: Навч. посібник. 2-ге вид., стереотип. – Львів: «Новий світ – 2000», 2006 – 388 с. – с. 52-64.
- 4 Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій.-К.: МАУП, 2000 – 128 с. – с. 50-54.
- 5 Шершньова Зоя Євгенівна. Стратегічне управління: Підручник / Київський національний економічний ун- т. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К. : КНЕУ, 2004 — 700 с. – с. 77-92.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 4

Тема: СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТЕКСТ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

План

- 1.Характерні особливості стратегічного контексту підприємства
- 2 Ознаки, зміст та перелік типових стратегічних рішень
- 3 Конкурентні переваги і концепція стратегічних груп

Мета – уявлення про стратегічний процес та ознайомлення з можливими ситуаціями, що створюються в процесі стратегічної діяльності різних організацій при їх активній взаємодії з зовнішнім середовищем, та їх вирішенням.

Питання для обговорення

- 1 Чим обумовлена необхідність чи доцільність запровадження системи стратегічного управління в практику організації управління функціонування та розвитку вітчизняних підприємств?
- 2 На підставі чого можна зробити висновок про відсутність стратегічного контексту в управлінні підприємством? Визначте основні риси сучасного стратегічного менеджменту організацій.
- 3 Чи можлива стратегія без визначення вектора розвитку організації?

4 Які види стратегій підприємства виділяють відповідно до класифікаційних ознак?

5 Як Ви розумієте поняття «стратегічний набір» сучасного підприємства?

6 Охарактеризуйте склад «стратегічного набору» підприємства. Яка його роль у вирішенні проблеми стратегічної прогалини в діяльності підприємства?

7 Проаналізуйте зв'язок «стратегічного набору» підприємства та стратегічного плану. У чому полягають особливості розробки стратегії на загальному (корпоративному) і бізнес-рівнях організації?

8 Для якого типу організацій бізнесу бізнес-стратегія є одночасно корпоративною? Наведіть приклади.

Тестові завдання

1 Розширення й покращення номенклатури продукції це одна із:

- а) стратегічних цілей;
- б) фінансових цілей;
- в) складових корпоративної стратегії підприємства.

2 Під поняттям «стратегічний набір» слід розуміти:

- а) перелік завдань, які необхідно вирішити в першу чергу;
- б) перелік завдань на далеку перспективу;
- в) систему стратегій різного типу, які формуються і відпрацьовуються підприємством на визначений період часу з урахуванням специфіки його функціонування;
- г) набір правил і принципів, які покладено в основу діяльності підприємств на певному сегменті ринку.

3 «Стратегічний набір» підприємства - це:

- а) система стратегій різного типу;
- б) визначена кількість конкретних стратегій;
- в) усі відомі стратегії;
- г) антикризова програма.

4 До складу стратегій «стратегічного набору» підприємства входять:

- а) загальна стратегія підприємства і загальні конкурентні стратегії за окремими бізнес-напрямами;
- б) стратегії для кожної з функціональних підсистем (підрозділів, служб) підприємства;
- в) ресурсні стратегії для досягнення стратегічних цілей загального, функціонального й продуктово-товарного напрямів;
- г) усі відповіді вірні;
- д) вірні відповіді — б), в).

5 Корпоративна стратегія підприємства передбачає:

- а) дії щодо зміцнення своїх позицій на ринку й підходи до управління справами всередині організації;
- б) вирішення завдань операційного рівня;
- в) управлінські рішення стосовно формування маркетингової політики підприємства;

г) наміри керівництва стосовно подальшого розвитку кадрової стратегії.

6 Ділова стратегія передбачає переважно дії, підходи, зусилля, спрямовані лише на:

- а) організацію системи управління підприємством;
- б) виробництво якісної продукції;
- в) розширення кола потенційних споживачів;
- г) забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу.

7 У чому полягає відмінність між корпоративною і діловою стратегією?

- а) у тому, що ці стратегії розробляють керівники різних рівнів управління підприємством;
- б) у тому, що корпоративна стратегія - це стратегія для компанії в цілому і сфер її діяльності, а ділова стратегія – це стратегія лише для кожного окремого виду діяльності компанії;
- в) ця відмінність умовна;
- г) відмінності не існує.

8 За своєю суттю і змістом функціональна стратегія належить до:

- а) загального плану управління підприємством;
- б) операційного рівня управління підприємством;
- в) конкретного плану управління поточною та основною діяльністю підрозділу;
- г) стратегічних ініціатив підприємства.

9 Операційна стратегія визначає:

- а) загальний напрям розвитку підприємства;
- б) як забезпечити виконання стратегічно важливих оперативних завдань, наприклад, купівлю матеріалів, керування запасами, транспортування, ремонт і т. ін.;
- в) як забезпечити виконання стратегічних планів;
- г) як оновити стратегічні ініціативи підприємства.

10 Хто бере участь у формуванні «стратегічного набору» підприємства?

- а) корпоративний керівник;
- б) директор підприємства;
- в) фахівці всіх рівнів управлінської ієрархії;
- г) фахівці операційного рівня.

Індивідуальне завдання

1 Вкажіть місце окремих складових в матриці «Покупець- продавець» (І. Ансоффа) та наведіть приклади ситуацій, що мали місце в практиці діяльності підприємств.

2 Здійсніть порівняльну характеристику стратегічних рішень у формі таблиці.

Характеристики	Рівні стратегії		
	Корпоративний	Бізнесовий	Функціональний
Тип			
Пристосовуваність			
Зв'язок з поточною діяльністю			
Ризик			
Потенційний прибуток			
Витрати			
Тимчасовий період			
Гнучкість			
Кооперація			

Теми рефератів

- 1 Сутність, закономірності і передумови розвитку підприємства.
- 2 Управління гнучким розвитком підприємств.
- 3 Взаємозв'язок елементів стратегічного набору підприємства.

Теми доповідей

- 1 Еволюція поглядів на сучасну організацію.
- 2 Чому менеджери створюють «погані» стратегії.
- 3 Модель «стратегічного набору» як адаптера до ринку.

Дискусійні та проблемно-орієнтовані питання

- 1 Як зазначають А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікланд «Із...основних підходів, які можуть використовувати керівники для вироблення стратегії, власне кажучи, жоден не є найкращим. У кожного є свої сильні і слабкі сторони». І вони «...можуть привести до успіху або до провалу. Це залежить від того, наскільки добре відбувається управління з використанням того чи іншого підходу, від майстерності при виробленні стратегії і від суджень індивідів, які задіяні в процесі». Прокоментуйте наведені роздуми.
- 2 Чим пояснюється наявність бар'єрів стратегічного планування на підприємствах України? Наведіть відповідні приклади.
- 3 Як впливають форма власності та підпорядкованість підприємства на визначення форми, змісту та організації виконання планів?
- 4 Наведіть приклади порядку розробки планів на конкретному підприємстві України. Проведіть критичний аналіз цієї системи.

Практичне завдання

Ситуація 1 В журналі «Секрет фірми» було наведено приклад невдалої комерціалізації однієї новинки. В рубриці «Робота над помилками» в одному з номерів СФ розповідалось про розробку і реалізацію приладу, який

був винайдений в 2008 році Девідом Яном. Цей прилад, названий Cybiko, являв собою гібрид персонального цифрового помічника, електронної гри, радіочату в локальній мережі, можливості підключення до комп'ютеру, Інтернету і електронній пошті. Завдяки поєднанню низки сприятливих обставин вихід такої новинки на американський ринок в 2010 році виявився успішним.

Cybiko швидко ставала сенсацією американського ринку електронних іграшок. Її визначили продуктом № 1 на нью-йоркській виставці ToyFairShow. Зростання кількості користувачів цієї новинки відбувалось стрімко: 35 тис. в квітні 2010 р., 210 тис. в січні 2011 р., 350 тис. в жовтні 2011. Щоб ще більше зацікавити ринок, Cybiko Inc пообіцяла кожен день випускати по новій грі. В результаті з квітня 2010 року по вересень 2011 року компанією було випущено 450 нових ігор і розважальних додатків. Кульмінаційний момент комерціалізації інновації настав в кінці 2011 року. За підсумками маркетингових досліджень, Cybiko потрапила в перші рядки рейтингу різдвяних подарунків, які мріють отримати діти. Вирішивши скористатись сприятливою ситуацією на ринку, компанія спрямувала майже всі свої засоби на виробництво 400 тис. виробів. Однак до Різдва в американські магазини встигло надійти тільки 250 тис. іграшок, і до початку 2011 року близько 10 млн. дол. виявились замороженими в 150 тис. товару з новорічної партії. За оцінками власників компанії, ця обставина багато в чому привела до загибелі бізнесу.

Серед основних проблем партнери Девіда Яна називають стратегічні помилки, такі як надмірні витрати на щоденний випуск нової гри, і тактичні – вкладення всіх залучених інвестицій в комплектуючі вироби. Зі свого боку, можна припустити, що проведення оцінки інноваційного потенціалу в даному конкретному випадку могло передбачити ситуацію втрати фінансової стійкості і банкрутства. Для цього достатньо оцінити сукупні витрати на забезпечення виробничого і інноваційного процесів і далі співставити їх з розміром основних джерел засобів.

Відповідно до якого підходу відбувалось втілення результатів наукових досліджень і розробок? Охарактеризуйте методи науково-технічного підприємництва.

Список рекомендованої літератури

- 1 Анисимов О.С. Мышление стратега: Стратегическое управление в схемах. Выпуск 7 / Сост. – В.Н. Верхоглазенко. – М., 2009 – 202 с. – (Энциклопедия начинающего стратега). – с. 69-80.
- 2 Ансофф И. Стратегическое управление/ Пер. с англ.– Экономика, 1989 – 519 с. – с. 84-104.
- 3 Клейнер Георгий Борисович, Тамбовцев Виталий Леонидович, Качалов Роман Михайлович. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / РАН. — М. : Экономика, 1997 — 288с. – с. 57-65.
- 4 Ковтун О. І. Стратегія підприємства: Навч. посібник. 2-ге вид.,

- стереотип. – Львів: «Новий світ – 2000», 2006 – 388 с. – 28-51.
- 5 Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006 – 390 с. – с. 9-11.
- 6 Томпсон-мл. Артур А., Стрикленд III А. Дж Искусство разработки и реализации стратегии. Учебник для вузов. М. , 1998 – 576 с. – с. 200-253.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 5

Тема: ОЦІНЮВАННЯ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

План

- 1 Сутність стратегічного аналізу.
 - 2.Зовнішнє середовище підприємства побічного (непрямого) впливу
 - 3 Оцінювання зовнішнього середовища прямого впливу.
- Мета* – методологія аналізу та оцінки зовнішнього середовища.

Питання для обговорення

- 1 Як здійснюється взаємовплив підприємства і зовнішнього
- 2 Які з зовнішніх факторів, на ваш погляд, вимагають щоденної уваги в першу чергу?
- 3 Що собою являє внутрішнє середовище організації з погляду вироблення стратегії?
- 4 Що необхідно аналізувати в першу чергу - вплив зовнішнього середовища організації чи внутрішнього? Чому?
- 5 Що дає досліднику аналіз сильних і слабких сторін підприємства?
- 6 Що таке SWOT? Поясніть суть і призначення.
- 7 Що дає досліднику «матриця можливостей»?
- 8 Які основні питання повинні зважуватись у процесі комплексного аналізу стану компанії?
- 9 Які основні фактори розглядаються менеджером у процесі SWOT- аналізу?
- 10 Що розуміється під конкурентоспроможністю компанії в світі
- 11 Які підходи до вибору стратегії ви знаєте?
- 12 У чому суть методу PEST?
- 13 У чому, на ваш погляд, можуть полягати слабкі сторони компанії?

Тестові завдання

- 1 Успіх діяльності підприємства, фірми, компанії значною мірою залежить від:*
- а) накопиченого фінансового ресурсу;
 - б) моделі поведінки в ситуації, яка склалася;
 - в) правильно сформованого співвідношення виконавців та управлінців;
 - г) уміння дуже швидко і правильно виділити значимі фактори, що впливають на вибір.

2 До елементів макросередовища підприємства не належить:

- а) банківська установа, в якій відкритий поточний рахунок підприємства;
- б) Національний банк України;
- в) купівельна спроможність населення;
- г) вимоги екологічного законодавства.

3 До зовнішніх відносяться такі фактори:

- а) сильні й слабкі сторони підприємства;
- б) філософія бізнесу;
- в) загальні цінності;
- г) корпоративна культура;
- д) можливості підприємства та існуючі загрози зовнішнього середовища.

4 Критерій відповідності зовнішньому середовищу дає можливість здійснити таку оцінку стратегії підприємства:

- а) якісну;
- б) кількісну;
- в) якісну й кількісну;
- г) комплексну.

5 Зовнішнє середовище підприємства це:

- а) все, що знаходиться за межами підприємства;
- б) фактори, які прямо не впливають на підприємство, а створюють навколо певну атмосферу;
- в) фактори, що безпосередньо діють на підприємство;
- г) всі умови і фактори, що знаходяться за межами підприємства і прямо чи опосередковано діють на нього.

6 Макросередовище впливає на економіку підприємства:

- а) через створення певної атмосфери бізнесу;
- б) через мікросередовище;
- в) безпосередньо;
- г) всіма трьома шляхами.

7 Мікросередовище впливає на економіку підприємства:

- а) створюючи певну атмосферу;
- б) безпосередньо;
- в) опосередковано;
- г) через макросередовище.

7 Що виділяється як наслідок аналізу зовнішнього середовища:

- а) загрози;
- б) можливості;
- в) критичні для підприємства фактори;
- г) все назване.

8 Конкурентна позиція підприємства в галузі залежить:

- а) від сил конкуренції, що діють у галузі;
- б) від вибору типу конкурентної стратегії;
- в) від першого і другого?;
- г) від першого і другого.

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

- а) клієнти і постачальники;
- б) конкуренти, що надійно закріпились у галузі;
- в) загрози з боку товарів-субститутів;
- г) загрози середовища?

10 Високу конкурентоспроможність підприємства, конкурентну перевагу в галузі забезпечують:

- а) стратегія високої якості;
- б) стратегія низьких витрат;
- в) стратегія зростання;
- г) правильні відповіді 1 і 2?

11 Конкурентна перевага означає:

- а) обов'язково значні розміри підприємства;
- б) тривалий період перебування на даному ринку;
- в) доходи, вищі за середньогалузеві, забезпечені високим потенціалом і компетенцією в галузі;
- г) чи правильні відповіді 1 і 2?

12 Що не відноситься до характеристики конкурентних переваг високого порядку:

- а) дешева робоча сила;
- б) унікальна технологія;
- в) стійка конкурентоспроможність

Індивідуальне завдання

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

Теми рефератів

- 1 Сканування зовнішнього середовища як процес збору, обробки та поширення інформації на підприємстві.
- 2 Інформаційне забезпечення процесу розробки стратегії.
- 3 Визначення стратегічних груп в процесі аналізу галузі.

Теми доповідей

- 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.

Перелік запитань для бліцопитування

(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 врахування чого бажано почати аналіз галузі?
- 13 Як оцінюють загрози зовнішнього середовища з точки зору ймовірності їх реалізації і можливих ...
- 14 Яка ще вимога пред'являється до сегментації ринку, крім доступності вимірюваності?
- 15 На основі яких конкурентних переваг конкурують підприємства, що входять до однієї стратегічної групи?
- 16 Які ще конкурентні сили у галузі Ви знаєте, крім відомих конкурентів, покупців, продавців, товарів-субститутів?
- 17 До якого середовища відноситься конкурентне середовище?
- 18 Шляхом задоволення чого намагаються досягти високої прибутковості підприємства в конкурентній боротьбі?
- 19 Як називають зовнішніх партнерів, які зацікавлені у розвитку підприємства і здатні впливати на нього?
- 20 Діапазон конкуренції – це широта чого?
- 21 Чим є конкурентне середовище для діяльності підприємства? Його ...
- 22 Виявленням чого є позитивний результат аналізу макросередовища?
- 23 Як називають процес поділу ринку на групи покупців за схожими параметрами?
- 24 За якими ознаками можна охарактеризувати зовнішнє середовище підприємства крім, складності, взаємообумовленості, багатоваріантності, динамізму і мінливості?
- 25 Як оцінюють можливості зовнішнього середовища з точки зору ступеня впливу на підприємство і ймовірності ..
- 26 Яке застосування мають загальні стратегії І. Портера?
- 27 До якого фактора макросередовища відносять розвиток інновацій?
- 28 До якого середовища відносять фактор «Розвиток НТП»?

- 29 Який середній показник у галузі знижують конкуренти за інтенсивної конкуренції?
- 30 Яких ймовірних кроків слід чекати від агресивних конкурентів?
- 31 На що зважають при складанні карти стейкхолдерів, крім їх можливостей впливати на підприємство?
- 32 До якого середовища відносять рівень розвитку маркетингу?
- 33 Про який попит йдеться, якщо він стає критерієм привабливості галузі?
- 34 Що характеризує стадію розвитку галузі?
- 35 До якого середовища відносять стейкхолдерів?
- 36 Якою є інтенсивність конкуренції у галузі, якщо підприємство може отримувати прибуток вищий від середнього, інвестуючи лише у виробництво?

Практичне завдання

Вправа. Внаслідок сканування, і моніторингу мікросередовища сільськогосподарського підприємства «Агро», 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.

Завдання: 1 Зобразіть методику аналізу мікросередовища. 1.1. Згрупуйте названі фактори. 1.2. Передбачте їх вплив на ПСП «Агро». 1.3. Запропонуйте ПСП заходи для ліквідації загроз і використання можливостей мікросередовища. 1.4. Ілюструйте роботу таблицею з наступними графами: а) групи факторів, б) назва факторів мікросередовища, в) можливий вплив факторів на ПСП г) загрози (+), можливості (-); д) заходи ПСП з ліквідації загроз і використання можливостей. 2 Крім цього, виокремте критичні для ПСП фактори, загрози і можливості.

Список рекомендованої літератури

- 1 Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер с англ. – СПб.: Питер, 1999 – С. 197–216.
- 2 Горемыкин В. А., Богомолов О. А. Экономическая стратегия предприятия: Учебник. – М.: Филинь, Рилант, 2001 – С. 89–92.
- 3 Любанова Т. П., Мясоедова Л. В., Олейникова Ю. А. Стратегическое планирование на предприятии: Учеб. пособие. – М.: «Издательство ПРИОР», 2001 – С. 62–66.
- 4 Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – К., 2002 –С. 37–73, 216–257, 399–419.
- 5 Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. – Тернопіль:

«Економічна думка». – 2006 – 390 с. – с. 33-74

6 Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник / Київський національний економічний ун- т. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К. : КНЕУ, 2004 — 700 с. – с. 21-41.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 6

Тема: АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

План

- 1 Складові стратегічного потенціалу
- 2 Оцінювання стратегічного потенціалу підприємства
- 3 Ефект синергізму, його сутність і типи
- 4 Здійснення комплексної діагностики середовища підприємства за допомогою SWOT-аналізу

Мета – методологія оцінки внутрішнього стану підприємства та вибору його стратегічної позиції.

Питання для обговорення

- 1 У чому полягає взаємозв'язок понять внутрішнє середовище та потенціал підприємства? Охарактеризуйте значущість стратегічного потенціалу.
- 2 В чому полягає зміст поняття «Стратегічний потенціал підприємства»?
- 3 Які елементи визначають загальну структуру потенціалу підприємства? Які об'єктні та суб'єктні складові складають його зміст?
- 4 Чим визначається перевага одного підприємства над іншим на ринку відповідно до теорії конкуренції?
- 5 Який зміст вкладається у поняття «ключові фактори успіху»? Що є спільного та відмінного між ринковими факторами успіху та ключовими компетенціями?
- 6 Якими чинниками визначається ступінь задоволення споживача покупкою?
- 7 Що таке конкурентні переваги підприємства? Якими властивостями характеризуються конкурентні переваги?
- 8 У чому полягає сутність концепції ланцюгу створення вартості?
- 9 Яку інформацію можна отримати, здійснивши SWOT-аналіз та побудувавши SWOT-матрицю?

Тестові завдання

1 У сучасній економічній літературі поняття «організація» розглядається як деякий відносно відокремлений структурний підрозділ у загальній системі суспільного розподілу праці. Критеріями такого відокремлення є:

- а) економічна самостійність;
- б) організаційна цілісність і можливість виокремлення загального результату роботи;
- в) економічна самостійність, організаційна цілісність і можливість виокремлення загального результату роботи, наявність спеціалізованих інформаційних структур;
- г) наявність спеціалізованих інформаційних структур.

2 До внутрішніх відносяться такі фактори:

- а) сильні й слабкі сторони підприємства;
- б) рівень конкуренції;
- в) соціальні, політичні та інші регулюючі норми;
- г) привабливість галузі;
- д) можливості підприємства та існуючі загрози зовнішнього середовища.

3 Слабкі й сильні сторони підприємства, його конкурентні можливості визначають здебільшого:

- а) загальні цінності підприємства;
- б) сферу діяльності, в якій підприємство може досягти достатнього успіху;
- в) сфери, які є для підприємства найбільш ризикованими;
- г) вірні відповіді — а), б);
- д) вірні відповіді — б), в).

4 Під потенціалом підприємства в стратегічному управлінні розуміється:

- а) можливість підприємства до швидкої самоліквідації;
- б) підприємницькі здібності головного менеджера;
- в) сукупність можливостей підприємства з випуску товарів і послуг;
- г) обсяг обробленої інформації, її достовірність, своєчасність;
- д) менеджмент, як сукупність теорії, знань та вмінь.

5 Конкурентоспроможність підприємства – це:

- а) здатність підприємства протистояти конкурентам;
- б) ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства щодо здобуття й утримання протягом тривалого часу конкурентної переваги;
- в) здатність підприємства продавати такий товар, що користується попитом на ринку;
- г) спроможність підприємства функціонувати на ринку.

6 Які з наведених чинників не впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства?

- а) ресурси (потенціал) і продуктивне їх використання;
- б) завантаження виробничих потужностей;
- в) вміння керівництва підприємства отримувати пільгові кредити;
- г) зв'язки керівництва з керівниками регіону, країни, з засобами масової інформації.

7 “Критичні точки” організаційного середовища – це:

- а) найбільш значущі елементи середовища, які впливають на діяльність підприємства та його стратегію;
- б) мінімальний обсяг продажів, що забезпечує беззбитковість роботи підприємства;
- в) рівень кінцевих

економічних
показників

підприємства, при досягненні якого виникає об'єктивна потреба в корегуванні стратегії.

8 Які фактори конкурентоспроможності можуть бути віднесені до факторів внутрішнього середовища?

- а) система оподаткування;
- б) гнучкість технології;
- в) вимоги екологічного законодавства;
- г) ціни на сировину й матеріали.

9 Яке з наведених тверджень можна вважати перевагою SWOT-аналізу?

- а) об'єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього і внутрішнього середовища;
- б) добра адаптація до середовища, що постійно змінюється;
- в) потужна підтримка прийняття конкретних управлінських рішень;
- г) періодична діагностика ринку та ресурсів підприємства.

10 SWOT-аналіз потенціалу підприємства націлений:

- а) на максимальне задоволення потреб споживачів;
- б) на забезпечення максимальної ефективності використання потенціалу;
- в) на визначення привабливості ринку взагалі та виявлення позиції підприємства на ньому;
- г) на виявлення сил і слабкостей, загроз і можливостей з метою розвитку сил у відповідності з обмеженими можливостями.

Індивідуальне завдання

1 Здійсніть мультивекторну оцінку і дайте характеристику відомого Вам підприємства з позицій його стратегічного становища і розвитку на перспективу

2 Проаналізуйте ключові фактори успіху навчального закладу, в якому Ви навчаєтесь у вигляді таблиці.

	Сьогодні	Через 3-5 років
Стратегічні фактори		
Базові фактори		

3 Здійсніть оцінку конкурентної позиції СБО в галузі за даними:

Ключові фактори успіху	Відносна вага	Оцінка конкурентної сили	Результат
1 Дослідницький потенціал	0,3	5	
(ноу-хау)	0,2	2	

2 Витрати виробництва	0,2	3	
3 Якість продукції	0,3	1	
Оцінка конкурентної позиції			

4 Перерахуйте основні характеристики і вплив умов нестабільності і успіху, можливостей і загроз, слабких і сильних сторін на діяльність відомого Вам підприємства.

Теми рефератів

- 1 Ресурси та компетенції підприємства як носії конкурентних переваг.
- 2 Організація інформаційного забезпечення розвитку стратегічного потенціалу підприємства.
- 3 Управління розвитком стратегічного потенціалу підприємства.

Теми доповідей

- 1 Компетенції підприємства як стратегічний актив.
- 2 Конкурентоспроможність підприємства: дефініції, точки зору.
- 3 Формування стратегії управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства.

Дискусійні та проблемно-орієнтовані питання

- 1 Інтелектуальні можливості підприємства.
- 2 Переваги та обмеження використання SWOT-аналізу.
- 3 В якій послідовності слід оцінювати зміни умов діяльності підприємства в майбутньому?

Практичне завдання

Вибір стратегії розширення фермерського господарства

Ольга та Олег Петренко, власники фермерського господарства на Миколаївщині, міркували, що їм далі робити. Це подружжя розпочало свій прибутковий бізнес із виготовлення джемів та желе на власній ділянці п'ять років тому. Обидва вважали, що вони можуть спокійно розширити бізнес шляхом виходу на нові ринки через поліпшення збуту. Але їх дочка Оксана була переконана, що слід розширити асортимент виробів випускати не тільки джеми та желе з чорної смородини, а й із малини, яблук, персиків та полуниць.

Очікувалося, що продаж поточного року вийде на рівень приблизно 88 тис. грн. Витрати виробництва дорівнюють 85 тис. грн. Щоб подвоїти вихід продукції, Савченки мають придбати обладнання вартістю 10 тис. грн. Місцевий банк висловив готовність надати позику, щоб оплатити витрати (10 тис. грн. під 5% річних). Якщо розширювати асортимент продукції, потрібно буде знайти постачальників високоякісних ягід, незважаючи на можливий недорід. Також треба знайти дистриб'юторів, що будуть зацікавлені в торгівлі в містах України обмеженими поставками товару, що пропонується фермерським господарством Петренко.

1 Сформулюйте і напишіть місію фермерського господарства з урахуванням поточного стану бізнесу. Чи зможе подружжя Савченків вчасно віддати кредит банку?

2 Проведіть аналіз «Сильні сторони — слабкі сторони — можливості — загрози» стосовно обраного способу розширення бізнесу.

Список рекомендованої літератури

1 Клівець П. Г. Стратегія підприємства: Навч. посіб. — К.: Академвидав, 2007 — 320 с. — с. — 123-153.

2 Ковтун О. І. Стратегія підприємства: Навч. посібник. 2-ге вид., стереотип. — Львів: «Новий світ — 2000», 2006 — 388 с. — с. 84-101.

3 Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. — Тернопіль: «Економічна думка». — 2006 — 390 с. — с. 75-105.

4 Шершньова Зоя Євгенівна. Стратегічне управління: Підручник / Київський національний економічний ун- т. — 2-ге вид., перероб. І доп. — К. : КНЕУ, 2004 — 700 с. — с. 42-63.

5 Экономическая стратегия фирмы (учебное пособие под ред. Градова А.П.).- С-Пб.; 1995.-414 с. — с. 82-113.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 7

Тема: СТРАТЕГІЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

План

1 Сутність стратегії диверсифікації діяльності підприємства

2 Види диверсифікації діяльності підприємства.

3 Похідні стратегії диверсифікації підприємства

Мета — зрозуміти суть умови та особливості використання стратегій диверсифікації діяльності підприємств.

Питання для обговорення

1 Коли і чому виникла необхідність у диференціації товару і ринку? Що слід розуміти під стратегією диференціації товару і ринку?

2 Розкрийте суть, мету диверсифікації і пов'язані з нею можливості і ризики.

3 Охарактеризуйте умови, які спонукали необхідність диверсифікації. В чому полягають особливості похідних стратегій диверсифікації? Проаналізуйте їх

5 Охарактеризуйте основні групи причин диверсифікації.

6 Проаналізуйте специфіку рівнів управління у диверсифікованих підприємствах. У яких випадках можливе застосування стратегії прямої вертикальної диверсифікації?

7 Чим зумовлюється необхідність реалізації стратегії зворотної вертикальної диверсифікації?

8 Проаналізуйте специфіку рівнів управління диверсифікованою компанією.

Тестові завдання

1 До виникнення стратегії як науки поведінку на ринку обґрунтовували:

- а) маркетинг;
- б) макроекономіка;
- в) мікроекономіка;
- г) політекономія?

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

- а) суспільство стало багатшим;
- б) ринки стали насиченими;
- в) незадоволення певної частини суспільства стандартним товаром;
- г) всі відповіді правильні?

3 Конкурентна стратегія диференціації товару означає:

- а) розширення асортименту товару і підвищення його якості;
- б) розширення ринків;
- в) зростання прибутковості;
- г) зростання обсягів виробництва?

4 Стратегія диференціації ринку означає:

- а) формування нових потреб;
- б) задоволення існуючих потреб;
- в) розширення асортименту товару;
- г) всі відповіді правильні?

5 Диверсифікація підприємства – це:

- а) диференціація товару;
- б) диференціація ринку;
- в) диференціація товару і ринку одночасно;
- г) зміна технології?

6 Диверсифікація виробництва передбачає:

- а) розвиток маркетингу;
- б) розвиток технології;
- в) диференціацію товару;
- г) розвиток технології і маркетингу одночасно?

7 Головний наслідок диверсифікації підприємства:

- а) стабілізація бізнесу;
- б) зниження вразливості від несподіваних змін середовища
- в) підвищення конкурентноздатності;
- г) всі відповіді правильні?

8 Яким переважно фактором підвищення ефективності виробництва є диверсифікація:

- а) технологічним;
- б) організаційно-економічним;
- в) науково-технічним;
- г) соціальним?

9 Значення диверсифікації у розробці портфельної стратегії:

- а) забезпечує гнучкість портфеля;
- б) є одним із напрямків розвитку, що сприяє стабільності і

- конкурентоспроможності;
в) обидві відповіді правильні;
г) правильних відповідей тут немає?

10 Причинами диверсифікації є:

- а) суттєві зміни на ринках чи в технологіях;
б) різкі переривчасті зміни середовища підприємства;
в) різка активізація маркетингової діяльності;
г) правильні відповіді 1 і 2?

11 До диверсифікації вдаються тоді, коли:

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

12 Диверсифікація є способом реалізації наступних стратегій:

- а) функціональних;
б) конкурентних;
в) портфельних;
г) операційних?

13 Які альтернативи має зміна бізнес-портфеля:

- а) зміна технології або маркетингу;
б) розвиток ринку або товару;
в) диверсифікація або інтернаціоналізація;
г) всі відповіді правильні?

14 Конгломератна диверсифікація – це:

- а) об'єднання підприємств багатьох галузей не поєднаних технологією;
б) об'єднання підприємств багатьох галузей поєднаних технологією;
в) диверсифікація пов'язана з потребами споживачів;
г) диверсифікація пов'язана з технологією?

15 Яку диверсифікацію вибирають прихильники синергізму:

- а) конгломератну;
б) зв'язану з новими потребами чи новими технологіями;
в) конгломератну інтернаціоналізацію;
г) всі відповіді неправильні?

16 У чому звинувачують прихильників синергізму прихильники конгломерації:

- а) що уніфікація виробництва приводить до втрати гнучкості і зниження конкурентостійкості;
б) в застої;
в) у технологічній обмеженості;
г) у розбазарюванні ресурсів?

17 Інтернаціоналізація порівняно з диверсифікацією:

- а) більш складна і дорожча;
б) дешевша, менш складна і ризикована;

- в) більш ризикована;
- г) правильні відповіді 1 і 3?

Теми рефератів

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

Перелік запитань для бліцопитування

(відповідати 1-2 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 конкурентну стійкість 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...

Практичне завдання

Ситуація 1 Перспективи відродження слави українських цукрозаводчиків. Підприємство «Первомайськцукорагро» виробляє 200 тис. т цукру на рік, що складає 8 % виробництва галузі. Кожен десятий кілограм цукру виробляється у м. Кременці. Головні споживачі продукції — це відомі підприємства «Світоч», «АВК», «Рошен» та ін.

Підприємство стимулює постачальників цукросировини. Встановлено багато подарунків для фермерів. Найвагоміший подарунок — це японський джип. Сучасне цукроваріння потребує комп'ютеризації. Керівник підприємства М. Остапчук розглядав два проекти інвестування коштів у комп'ютеризацію виробництва. На підставі даних таблиці, враховуючи очікуваний рівень рентабельності, треба визначити, який проект інвестування (А чи Б) стратегічно є більш доцільним.

Таблиця 3

Дані щодо інвестиційних проектів А і Б

Показники	Проект	
	А	Б
Прогноз річного доходу, грн.	40000	30000
Сума інвестицій, грн	100000	100000

1 Що є факторами конкурентних переваг підприємства «Первомайськцукорагро»?

2 Який проект інвестування (А чи Б) стратегічно є більш доцільним?

3 Яка стратегія (диференціації, інтернаціоналізації, фокусування, зниження витрат) розвитку підприємства має домінуюче значення для «Первомайськцукорагро»?

Ситуація 2 Вибір стратегії синергізму в готельному бізнесі м. Києва
АТ «Готель «Україна» розташовано в центрі Києва. Це респектабельний готель зі своїми традиціями. Біля майдану Незалежності розташовано Сучасний «Президентський готель» із першокласним обслуговуванням. Готель надає індивідуальні послуги. Там є цілодобові чергування покоївки та щоденне прибирання кімнати, мінеральна вода в пляшках «Миргородська» в кожній кімнаті, особливе мило, свіжі квіти.

У Києві є ціла мережа недорогих мотелів «Старий млин», яка має найшвидший темп розширення. Мотелі не мають ресторанів, конференц-холів чи банкетних залів. Кімнати зручні і чисті, телефон працює цілодобово. У мотелях сприяють створенню домашньої атмосфери.

1 В якій із двох можливих стратегій виникає ефект синергізму?

а) Якщо готель «Україна» з 12 млн. грн. річного доходу зливається з готелем «Президентський» із річним доходом 8 млн. грн., загальний дохід складає 25 млн. грн.

б) Якщо готель «Україна» зливається з мережею мотелів «Старий млин» з річним доходом 15 млн. грн., річний дохід очікується рівня 26 млн. грн.

2 Визначте фактори конкурентних переваг АТ «Готель «Україна».

3 Чи можливе запровадження стратегії «туристичного маркетингу» в готелі «Україна»?

Список рекомендованої літератури

1 Клівець П. Г. Стратегія підприємства: Навч. посіб. – К.: Академвидав, 2007 – 320 с. – с. 202-215.

2 Ковтун О. І. Стратегія підприємства: Навч. посібник. 2-ге вид., стереотип. – Львів: «Новий світ – 2000», 2006 – 388 с. – с. 116-118.

3 Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006 – 390 с. – с. 206-226.