

А. В. РУСНАК
І. І. НАДТОЧІЙ

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
ДЛЯ ВИКОНАННЯ ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет кораблебудування
імені адмірала Макарова
Херсонський навчально-науковий інститут

А. В. РУСНАК
І. І. НАДТОЧІЙ

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*Методичні вказівки
для виконання тестових завдань*

Рекомендовано Методичною радою ХННІ НУК

УДК 658.2
Р 88

АВТОРИ:

А. В. Руснак, д-р екон. наук, професор;
І. І. Надточій, д-р екон. наук, професор

РЕЦЕНЗЕНТ:

М. Д. Балджи, д-р екон. наук, професор,
професор кафедри менеджменту
Міжнародного гуманітарного університету

Рекомендовано Методичною радою НУК

Руснак А. В.

Р 88

Стратегічне управління підприємством : методичні вказівки для виконання тестових завдань / А. В. Руснак, І. І. Надточій. – Миколаїв : НУК, 2024. – 35 с.

Наведено загальні відомості про дисципліну, зміст лекційних занять, тестові завдання за темами курсу, питання для самостійного вивчення та список рекомендованої літератури.

Призначено для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання.

УДК 658.2

© Руснак А. В., Надточій І. І., 2024
© НУК ім. адмірала Макарова, 2024

1. ВСТУП

Сьогодні важливе місце посідають засоби діагностики успішності здобувачів вищої освіти. Одне зі значних місць серед них відведено практичним і тестовим завданням.

Тестові завдання — це спеціальний тип завдань, який містить підготовлені заздалегідь варіанти відповідей. Тестовий метод є одним із перспективних методів об'єктивного оцінювання знань та здібностей здобувачів вищої освіти. Хоча, як і інші засоби контролю знань, тести мають переваги та недоліки. Щодо переваг тестового методу оцінювання знань, необхідно зауважити, що тести використовуються не завжди і не скрізь. Тестові завдання у теперішній час є, мабуть, найбільш розвиненою науковому відношенню частиною методичного арсеналу, який дозволяє адекватно поєднувати теорію з емпірією відповідно до відомих стандартів якості інформації. Важливим моментом у процесі розроблення застосування тестового методу є обґрунтування валідності тестів. Під час використання тестового методу оцінювання знань викладачі повинні забезпечити об'єктивність і надійність тестів. У цьому разі вони повинні бути впевнені у тому, що: завдання тесту розроблено відповідно до навчальної програми; завдання тесту охоплюють не один який-небудь розділ, а всю програму навчальної дисципліни; висока ймовірність того що здобувач вищої освіти, який успішно відповів на завдання тесту, знає навчальну дисципліну відповідно до отриманої оцінки.

Запропонований комплекс тестових завдань дасть змогу оцінити поточну успішність здобувачів вищої освіти, може використовуватись для самооцінювання і розвитку якостей, необхідних для здійснення професійної діяльності. Мета тестових завдань — забезпечити якісне вивчення навчальної дисципліни «Стратегічне управління підприємством» через засоби діагностики отриманих теоретичних знань, сформованих практичних навичок і вмінь за допомогою відповідних засобів і тестових завдань.

2. МЕТА І ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Освітніми програмами «Економіка підприємства» та «Менеджмент організацій» підготовки магістрів передбачено набуття здобувачами вищої освіти знань наукових основ, сутності та особливостей стратегічного управління підприємством, а також практичних навичок використання інструментів стратегічного аналізу діяльності підприємства та розробки альтернативних варіантів стратегій розвитку й організаційного забезпечення їх виконання.

Програма навчальної дисципліни «Стратегічне управління підприємством» передбачає комплексне застосування набутих компетенцій для розробки альтернативних варіантів стратегій розвитку підприємства та обґрунтування найбільш доцільних з них.

Метою вивчення навчальної дисципліни «Стратегічне управління підприємством» є формування у здобувачів вищої освіти відповідно до освітньої програми таких компетентностей:

- здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу;
- здатність застосовувати науковий, аналітичний, методичний інструментарій для обґрунтування стратегії розвитку економічних суб'єктів та пов'язаних з цим управлінських рішень;
- здатність обґрунтовувати управлінські рішення щодо ефективного розвитку суб'єктів господарювання;
- здатність до розробки сценаріїв і стратегій розвитку соціально-економічних систем.

Вивчення навчальної дисципліни передбачає формування та розвиток у здобувачів вищої освіти таких результатів навчання:

- формулювати, аналізувати та синтезувати рішення науково-практичних проблем;
- розробляти соціально-економічні проекти та систему комплексних дій щодо їх реалізації з урахуванням їх цілей, очікуваних соціально-економічних наслідків, ризиків, законодавчих, ресурсних та інших обмежень;
- обирати ефективні методи управління економічною діяльністю, обґрунтовувати пропоновані рішення на основі релевантних даних та наукових і прикладних досліджень;
- обґрунтовувати управлінські рішення щодо ефективного розвитку суб'єктів господарювання, враховуючи цілі, ресурси, обмеження та ризики;
- розробляти сценарії і стратегії розвитку соціально-економічних систем.

3. ЗМІСТ ТЕМ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. Сутність стратегічного управління підприємством.

Сутність та мета стратегічного управління. Принципи стратегічного управління підприємством. Особливості стратегічного управління підприємством. Складові системи стратегічного управління.

Тема 2. Стратегія підприємства та особливості її розробки.

Сутність та види стратегій підприємства. Підходи до розробки стратегії підприємства. Чинники, які визначають стратегію підприємства.

Тема 3. Формування місії і цілей підприємства.

Місія підприємства: поняття, зміст, елементи та правила формування. Принципи та помилки при формуванні місії підприємства. Поняття та класифікація цілей підприємства. Властивості цілей та вимоги, що пред'являються при розробці цілей підприємства. Фази процесу розробки цілей.

Тема 4. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства.

Загальний стан та аналіз чинників зовнішнього середовища підприємства. Аналіз зовнішнього середовища підприємства на основі pest-аналізу. Галузевий аналіз зовнішнього середовища підприємства.

Тема 5. Стратегічний аналіз внутрішнього середовища підприємства.

Поняття, принципи та чинники внутрішнього середовища підприємства. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства на основі SWOT-аналізу. Підходи до оцінки внутрішнього середовища підприємства.

Тема 6. Стратегічний конкурентний аналіз.

Поняття про конкуренцію та види конкурентних стратегій розвитку підприємства. Стратегічний конкурентний аналіз як інструмент формування конкурентних переваг у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Галузевий конкурентний аналіз підприємства на основі моделі «П'яти сил» М. Портера. Матриця mckinsey як інструмент аналізу конкурентних позицій підприємства. SPACE-аналіз (strategic position and action evaluation).

Тема 7. Стратегічне планування розвитку підприємства.

Сутність, мета та завдання стратегічного планування. Принципи стратегічного планування на підприємстві. Етапи стратегічного планування на підприємстві. Розробка стратегічних планів підприємств. Система показників та методи стратегічного планування.

Тема 8. Вибір та реалізація стратегії розвитку підприємства.

Стратегічне конкурентне позиціонування підприємства на ринку. Формування стратегічних альтернатив та вибір стратегії. Реалізація стратегії на підприємстві.

Тема 9. Контроль реалізації стратегії підприємства.

Сутність, завдання та типи стратегічного контролю на підприємстві. Етапи процесу контролю реалізації стратегії на підприємстві.

ТЕМА 1. СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.

Мета заняття: закріплення теоретичних знань щодо сутності стратегічного управління підприємством, його принципів та складових системи.

Питання для обговорення

1. Сутність та мета стратегічного управління.
2. Принципи стратегічного управління підприємством.
3. Особливості стратегічного управління підприємством.
4. Складові системи стратегічного управління.

Тести

1. Стратегічне управління – це:

- а) багатоплановий, формально-поведінковий процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей;
- б) розподіл робіт в організації між її частинами у такий спосіб, щоб кожна з них набула певної завершеності в межах одного підрозділу;
- в) адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та корекція системи досить формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їхнього виконання на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства;
- г) процес поступових, послідовних заходів, незначних реорганізацій, що тривають досить довго.

2. Визначення мети в управлінні – це:

- а) тип забезпечуючих стратегій стратегічного набору, в яких визначаються стратегії поведінки підприємства, форми та методи постачання, політика створення страхових запасів;
- б) логіко-аналітичний та емоційний процес, що має спиратися на наукові засади, що допомагають вибрати характеристики загальної мети;
- в) поняття дуже складне; воно охоплює різноманітні групи працівників незалежно від їхньої ролі в процесі виробництва, від функцій, які вони виконують, кваліфікаційного складу;
- г) метод, який потребує великих витрат і небажаний з точки зору негативних соціальних наслідків.

3. Метою стратегічного управління є

- а) комплексна система, яка поєднує місію, ціль та стратегію підприємства, що підвищує конкурентоспроможність та довгострокового перспективного існування;
- б) визначення місії, цілей та стратегій, розробка і забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів з удосконалення підприємства;
- в) усі відповіді вірні.

4. Принцип стратегічного управління «ізоморфізм» відноситься до групи принципів:

- а) системності;
- б) розвитку;
- в) управління.

5. Принцип стратегічного управління «рухливість» відноситься до групи принципів:

- а) системності;
- б) розвитку;
- в) управління.

6. Принцип стратегічного управління «адаптивність» відноситься до групи принципів:

- а) системності;
- б) розвитку;
- в) управління.

7. Принцип стратегічного управління «взаємозв'язок та взаємообумовленість» відноситься до групи принципів:

- а) системності;
- б) розвитку;
- в) управління.

8. Принцип гнучкості відноситься до групи принципів стратегічного управління:

- а) системності;
- б) розвитку;
- в) управління.

9. Аналіз суперечливих концепцій і поглядів щодо вибору варіанта рішення, що приймається – це принцип стратегічного управління:

- а) системність в управлінні;
- б) науковість;
- в) деталізація;
- г) цілісність властивостей системи.

10. Спроможність змінювати свою структуру й механізм функціонування відповідно до нових цілей під впливом зовнішнього середовища – це принцип стратегічного управління:

- а) гнучкість ;
- б) науковість;
- в) деталізація;
- г) адаптація.

ТЕМА 2. СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇЇ РОЗРОБКИ.

Мета заняття: закріплення теоретичних знань щодо сутності та видів стратегії; підходів до розробки стратегії підприємства; чинників, які визначають стратегію підприємства.

Питання для обговорення

1. Сутність та види стратегій підприємства.
2. Підходи до розробки стратегії підприємства.
3. Чинники, які визначають стратегію підприємства.

Тести

1. Стратегія як план – це:

- а) визначення становища підприємства щодо його конкурентів;
- б) довгостроковий план, коли щорічно визначається напрям роботи на наступні кілька років та провадиться його уточнення з урахуванням нових чинників та тенденцій;
- в) принцип шляху, який обирає підприємство;
- г) шаблон, яким підприємство оперує залежно від ситуації;
- ґ) усі відповіді вірні.

2. Стратегія як перспектива – це:

- а) принцип шляху, який обирає підприємство;
- б) довгостроковий план, коли щорічно визначається напрям роботи на наступні кілька років та провадиться його уточнення з урахуванням нових чинників та тенденцій;
- в) визначення становища підприємства щодо його конкурентів;
- г) шаблон, яким підприємство оперує залежно від ситуації;
- ґ) усі відповіді вірні.

3. Стратегія як позиція – це:

- а) шаблон, яким підприємство оперує залежно від ситуації;
- б) принцип шляху, який обирає підприємство;
- в) визначення становища підприємства щодо його конкурентів;
- г) довгостроковий план, коли щорічно визначається напрям роботи на наступні кілька років та провадиться його уточнення з урахуванням нових чинників та тенденцій;
- ґ) усі відповіді вірні.

4. Стратегія як патерн – це:

- а) довгостроковий план, коли щорічно визначається напрям роботи на наступні кілька років та провадиться його уточнення з урахуванням нових чинників та тенденцій;
- б) шаблон, яким підприємство оперує залежно від ситуації;
- в) визначення становища підприємства щодо його конкурентів;

- г) принцип шляху, який обирає підприємство;
- г) усі відповіді вірні.

5. Стратегія підприємства – це:

- а) це комплексний план управління, що містить комбінацію методів організації бізнесу та ведення конкуренції, спрямований на досягнення організаційних цілей;
- б) генеральна програма дій, яка окреслює головні цілі підприємства та розподіл ресурсів для їх досягнення;
- в) заздалегідь спланована реакція підприємства на зміну зовнішнього середовища, лінія його поведінки, обрана задля досягнення бажаного результату;
- г) усі відповіді вірні.

6. Стратегія підприємства як філософія – це:

- а) інтегральна частина менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє;
- б) позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток;
- в) відтворювана цінність, що дає змогу досягти найкращих результатів активізацією діяльності всього персоналу;
- г) процес мислення, інтелектуальні вправи, які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур;
- г) усі відповіді вірні.

7. Організаційно-управлінська концепція стратегії –

- а) це процес мислення, інтелектуальні вправи, які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур;
- б) це відтворювана цінність, що дає змогу досягти найкращих результатів активізацією діяльності всього персоналу;
- в) пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності на підприємстві.
- г) усі відповіді вірні.

8. Корпоративна стратегія – це

- а) стратегія найвищого рівня для вузькоспеціалізованих компаній або стратегія другого рівня для диверсифікованих компаній (рівень окремих господарських підрозділів);
- б) стратегія найвищого рівня для компанії і сфер її діяльності в цілому;
- в) загальний план узгодження маркетингових цілей фірми та її можливостей, дослідження ринків та вимог споживачів, визначення на цій основі тих товарів, які мають найбільшу цінність для споживача і найкращі перспективи збуту;
- г) Загальний план нарощування виробничих потужностей і матеріально-технічного забезпечення виробничого процесу відповідно до маркетингової стратегії підприємства.

9. Фінансова стратегія – це

- а) загальний план визначення фінансових результатів і фінансових потреб, а також альтернативного вибору джерел фінансування з метою мінімізації вартості капіталу та максимізації прибутку;
- б) стратегія, яка розробляється фірмою під впливом суспільства, його соціальних груп та інституцій;
- в) стратегія, яка існує окремо для кожного функціонального напрямку діяльності диверсифікованої чи вузькоспеціалізованої компанії (стратегія маркетингу, стратегія фінансів тощо);
- г) стратегія, яка розробляється фірмою під впливом суспільства, його соціальних груп та інституцій.

10. Стратегія мінімальних витрат – це

- а) стратегія, яка полягає у виведенні на ринок такої продукції чи послуги, яка сприймається у межах певної галузі як щось унікальне, відмінне від інших пропозицій;
- б) стратегія, яка полягає у фокусуванні уваги на конкретній групі покупців, сегменті ринку, товарній номенклатурі або ж на географічному регіоні;
- в) стратегія, яка полягає у прагненні досягти мінімуму сукупних витрат на одиницю продукції і отримати прибуток вище середнього у галузі, незважаючи на наявність сильних чинників конкуренції;
- г) стратегія, яка передбачає розвиток бізнесу у декількох сферах чи галузях.
- г) усіх названих.

ТЕМА 3. ФОРМУВАННЯ МІСІЇ І ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА.

Мета заняття: закріплення теоретичних знань щодо сутності, елементів та правил формування місії та цілей підприємства.

Питання для обговорення

1. Місія підприємства: поняття, зміст, елементи та правила формування.
2. Принципи та помилки при формуванні місії підприємства.
3. Поняття та класифікація цілей підприємства.
4. Властивості цілей та вимоги, що пред'являються при розробці цілей підприємства.
5. Фази процесу розробки цілей.

Тести

1. Місія – це

- а) причина існування підприємства;
- б) є основною стратегією підприємства, відповідно до якої будується вся інша діяльність;
- в) як інструмент стратегічного управління визначає основні орієнтири підприємства, що є важливими для задоволення конкурентних позицій;
- г) найбільш загальні орієнтири функціонування підприємства, як правило,

зовнішнього спрямування, що відображають зміст його існування, його філософію, бачення свого місця в даному бізнесі, в регіоні, в суспільстві;

г) всі відповіді вірні.

2. Місія – це

а) чітко виражена причина існування підприємства, або його роль, яка затребувана зовнішнім оточенням;

б) ділове поняття, що відображає призначення бізнесу, його філософію (це поняття дослівно означає «відповідальне завдання, роль»);

в) основоположний документ, в якому підприємство описує сферу (вид або галузь) своєї підприємницької (комерційної) діяльності, визначає цільовий ринок (або його сегмент), висловлює свої керівні принципи та встановлює перспективні цілі стосовно досягнення бажаних числових оцінок економічних, фінансових, соціальних і екологічних показників, а також проголошує свою систему суспільних та загальнолюдських цінностей;

г) коротке і чітке формулювання цілей та пріоритетів підприємства;

г) всі відповіді вірні.

3. Зміст місії має розкривати:

а) опис продуктів (послуг), які пропонує підприємство;

б) характеристику ринку;

в) цілі підприємства;

г) технологію;

г) всі відповіді вірні.

4. Зміст місії має розкривати:

а) філософію підприємства;

б) внутрішню концепцію;

в) імідж підприємства, який розкриває його економічну і соціальну відповідальність перед партнерами, споживачами, суспільством в цілому;

г) характеристику ринку;

г) всі відповіді вірні.

5. До чинників, які враховуються при розробці місії, відносяться:

а) історія підприємства, в процесі якої складалася філософія підприємства, формувався його профіль та стиль діяльності, місце на ринку;

б) існуючий стиль поведінки та спосіб дії власників і управлінського персоналу;

в) стан середовища існування підприємства;

г) всі відповіді вірні.

6. Чинниками, які враховуються при розробці місії, є:

а) ресурси, які підприємство може задіяти для досягнення своїх цілей;

б) існуючий стиль поведінки та спосіб дії власників і управлінського персоналу;

- в) специфічні риси підприємства;
- г) всі відповіді вірні.

7. До цілей формулювання місії відносяться:

- а) надання суб'єктам зовнішнього середовища загального уявлення про те, що собою представляє підприємство, до чого воно прагне, які засоби готове використовувати в своїй діяльності, якою є його концепція тощо;
- б) сприяння формуванню або зміцненню певного іміджу організації в уяві суб'єктів зовнішнього середовища;
- в) сприяння єднанню усередині підприємства та створенню корпоративного духу;
- г) створення можливостей для дієвішого управління підприємством;
- г) всі відповіді вірні.

8. Функціями місії є:

- а) визначення ключових осіб, зацікавлених в успішній діяльності організації;
- б) загальне визначення стратегії, якої дотримуватиметься організація задля досягнення своїх цілей;
- в) обидві відповіді вірні.

9. До критеріїв якості поставлених цілей відносяться такі:

- а) цілі повинні бути конкретними та вимірюваними;
- б) чіткий горизонт планування представляє іншу характеристику ефективних цілей;
- в) мета повинна бути досяжною;
- г) всі відповіді вірні.

10. До критеріїв якості поставлених цілей відносяться такі:

- а) цілі повинні бути гнучкими та мати простір для їх коригування у зв'язку з непередбаченими змінами зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей підприємства, що забезпечує реалізацію цілей;
- б) множинні цілі підприємства повинні бути порівнянними та взаємно підтримуючими, тобто дії та рішення, спрямовані на досягнення однієї цілі, не повинні суперечити досягненню іншої;
- в) цілі повинні бути конкретними та вимірюваними;
- г) всі відповіді вірні.

ТЕМА 4. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА.

Мета заняття: закріплення теоретичних знань щодо проведення стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства.

Питання для обговорення

1. Загальний стан та аналіз чинників зовнішнього середовища підприємства.

2. Аналіз зовнішнього середовища підприємства на основі PEST-аналізу.
3. Галузевий аналіз зовнішньої середовища підприємства.

Тести

1. Потенціал підприємства – це

- а) сукупність можливостей підприємства з випуску продукції (надання послуг та виконання робіт), охоплює як внутрішні змінні, так і можливості загальноорганізаційного керівництва – управлінський потенціал;
- б) здатність підприємства протистояти іншим підприємствам, вести з ним успішну боротьбу за ринки збуту товарів та послуг;
- в) набір правил прийняття рішень, якими підприємство керується у своїй діяльності.

2. Конкурентоспроможність підприємства – це

- а) набір правил прийняття рішень, якими підприємство керується у своїй діяльності;
- б) здатність підприємства протистояти іншим підприємствам, вести з ним успішну боротьбу за ринки збуту товарів та послуг;
- в) сукупність можливостей підприємства з випуску продукції (надання послуг та виконання робіт), охоплює як внутрішні змінні, так і можливості загальноорганізаційного керівництва – управлінський потенціал.

3. Стратегія підприємства – це

- а) чинники, які знаходяться за межами підприємства та сприяють функціонуванню, виживанню та зростанню підприємства за їх вмілого використання;
- б) набір правил прийняття рішень, якими підприємство керується у своїй діяльності;
- в) здатність підприємства протистояти іншим підприємствам, вести з ним успішну боротьбу за ринки збуту товарів та послуг;
- г) сукупність можливостей підприємства з випуску продукції (надання послуг та виконання робіт), охоплює як внутрішні змінні, так і можливості загальноорганізаційного керівництва – управлінський потенціал.

4. Зовнішнє середовище підприємства – це

- а) набір правил прийняття рішень, якими підприємство керується у своїй діяльності;
- б) чинники, які знаходяться за межами підприємства та сприяють функціонуванню, виживанню та зростанню підприємства за їх вмілого використання;
- в) здатність підприємства протистояти іншим підприємствам, вести з ним успішну боротьбу за ринки збуту товарів та послуг;
- г) сукупність можливостей підприємства з випуску продукції (надання послуг та виконання робіт), охоплює як внутрішні змінні, так і можливості загальноорганізаційного керівництва – управлінський потенціал.

5. До правил, за якими встановлюються відносини підприємства із зовнішнім середовищем, відносять:

- а) які види продукції та технології підприємство розроблятиме;
- б) куди та кому збувати свої вироби;
- в) як домагатися переваги над конкурентами (цей набір правил називається продуктово-ринковою стратегією чи стратегією бізнесу);
- г) усі відповіді вірні.

6. Макросередовище як складова зовнішнього середовища (оточення бізнесу) – це

- а) галузеве чи ближнє оточення підприємства, яке має прямий (безпосередній) вплив чи перебувають під безпосереднім впливом основної діяльності підприємства;
- б) середовище до якого відносяться всі контактні аудиторії, наприклад, постачальники, споживачі, конкуренти, посередники, акціонери, кредитори, профспілки та державні установи.

7. Мікросередовище як складова зовнішнього середовища (оточення бізнесу) – це

- а) галузеве чи ближнє оточення підприємства, яке має прямий (безпосередній) вплив чи перебувають під безпосереднім впливом основної діяльності підприємства;
- б) середовище до якого відносяться всі контактні аудиторії, наприклад, постачальники, споживачі, конкуренти, посередники, акціонери, кредитори, профспілки та державні установи.

8. Мінливе середовище – це

- а) технічні інновації, економічні зміни (зміна рівня інфляції), зміни законодавства, нововведення у політиці конкурентів. Таке нестабільне середовище, яка створює великі труднощі для управління підприємством;
- б) середовище, створюване жорсткою конкуренцією, боротьбою споживачів та ринки збуту;
- в) оточення, яке властиво глобальному бізнесу. Впливає на діяльність підприємства, на її політику впливу на споживачів;
- г) середовищі у якому розвивається електроніка, обчислювальна техніка, телекомунікації, які потребують складної інформації та висококваліфікованого обслуговуючого персоналу.

9. Вороже оточення підприємства – це

- а) оточення, яке властиво глобальному бізнесу. Впливає на діяльність підприємства, на її політику впливу на споживачів;
- б) середовище, створюване жорсткою конкуренцією, боротьбою споживачів та ринки збуту;
- в) технічні інновації, економічні зміни (зміна рівня інфляції), зміни

законодавства, нововведення у політиці конкурентів. Таке нестабільне середовище, яка створює великі труднощі для управління підприємством;

г) середовище у якому розвивається електроніка, обчислювальна техніка, телекомунікації, які потребують складної інформації та висококваліфікованого обслуговуючого персоналу.

10. Технічно складне середовище підприємства – це

а) середовище у якому розвивається електроніка, обчислювальна техніка, телекомунікації, які потребують складної інформації та висококваліфікованого обслуговуючого персоналу;

б) оточення, яке властиво глобальному бізнесу. Впливає на діяльність підприємства, на її політику впливу на споживачів;

в) технічні інновації, економічні зміни (зміна рівня інфляції), зміни законодавства, нововведення у політиці конкурентів. Таке нестабільне середовище, яка створює великі труднощі для управління підприємством;

г) середовище, створюване жорсткою конкуренцією, боротьбою споживачів та ринки збуту.

ТЕМА 5. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА.

Мета заняття: формування та закріплення знань щодо проведення внутрішнього середовища підприємства.

Питання для обговорення

1. Поняття, принципи та чинники внутрішнього середовища підприємства.

2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства на основі SWOT-аналізу.

3. Підходи до оцінки внутрішнього середовища підприємства.

Тести

1. Внутрішнє середовище підприємства...

а) середовище може бути джерелом проблем та навіть загибелі підприємства, якщо відсутній ефективний механізм його функціонування;

б) – це та частина загального середовища, яка перебуває в межах підприємства

в) містить той потенціал, який дає можливість підприємству функціонувати, а отже, існувати та виживати в певному проміжку часу;

г) всі відповіді правильні.

2. Принцип внутрішнього аналізу підприємства «системність» означає:

а) аналіз усіх складових частин підприємства;

б) проведення аналізу всіх внутрішніх змінних у динаміці та порівняно з аналогічними показниками конкурентних фірм;

в) розгляд підприємства як складної системи, що включає низку функціональних підсистем (видів діяльності) та компонентів (структурних підрозділів);

г) унікальність чи специфічність цілей підприємства.

3. Принцип внутрішнього аналізу підприємства «комплексність» передбачає:

а) унікальність чи специфічність цілей підприємства;

б) проведення аналізу всіх внутрішніх змінних у динаміці та порівняно з аналогічними показниками конкурентних фірм;

в) розгляд підприємства як складної системи, що включає низку функціональних підсистем (видів діяльності) та компонентів (структурних підрозділів);

г) аналіз усіх складових частин підприємства.

4. Принцип внутрішнього аналізу підприємства «сумісність» означає:

а) розгляд підприємства як складної системи, що включає низку функціональних підсистем (видів діяльності) та компонентів (структурних підрозділів);

б) проведення аналізу всіх внутрішніх змінних у динаміці та порівняно з аналогічними показниками конкурентних фірм;

в) унікальність чи специфічність цілей підприємства;

г) аналіз усіх складових частин підприємства.

5. Принцип внутрішнього аналізу підприємства «унікальність» означає:

а) проведення аналізу всіх внутрішніх змінних у динаміці та порівняно з аналогічними показниками конкурентних фірм;

б) унікальність чи специфічність цілей підприємства;

в) розгляд підприємства як складної системи, що включає низку функціональних підсистем (видів діяльності) та компонентів (структурних підрозділів);

г) аналіз усіх складових частин підприємства.

6. Виробничо-технічні чинники внутрішнього середовища підприємства:

а) включають в себе основні та оборотні кошти підприємства: сукупність машин, обладнання, інструментів, пристосувань, за допомогою яких виготовляється продукція, а також кошти, з яких створюється продукція: сировина, матеріали, напівфабрикати; ці ж чинники враховують технології виробництва продукції;

б) передбачають комплекс відносин між людьми, які працюють на підприємстві. Від їх здібностей, зусиль та вміння, ставлення до праці, мотивації, поведінки багато в чому залежать результати роботи підприємств;

в) вважаються основою економічних процесів, що включають рух капіталу і грошових коштів, економічні показники діяльності підприємства тощо;

г) забезпечують канали та мережі підприємства відповідною інформацією для ефективних комунікацій в управлінні підприємством;

г) передбачають забезпечення потреб покупців в товарах або послугах підприємства шляхом вивчення ринку, створення ефективної реклами та системи збуту;

д) передбачають, що від того, як організовано на підприємстві управління грошовими потоками, фінансовим моніторингом, технологічними процесами, кадровою політикою, залежить успіх будь-якого підприємницького проекту.

7. Соціальні чинники внутрішнього середовища підприємства:

а) передбачають забезпечення потреб покупців в товарах або послугах підприємства шляхом вивчення ринку, створення ефективної реклами та системи збуту;

б) передбачають комплекс відносин між людьми, які працюють на підприємстві. Від їх здібностей, зусиль та вміння, ставлення до праці, мотивації, поведінки багато в чому залежать результати роботи підприємств;

в) передбачають, що від того, як організовано на підприємстві управління грошовими потоками, фінансовим моніторингом, технологічними процесами, кадровою політикою, залежить успіх будь-якого підприємницького проекту;

г) забезпечують канали та мережі підприємства відповідною інформацією для ефективних комунікацій в управлінні підприємством;

г) вважаються основою економічних процесів, що включають рух капіталу і грошових коштів, економічні показники діяльності підприємства тощо;

д) включають в себе основні та оборотні кошти підприємства: сукупність машин, обладнання, інструментів, пристосувань, за допомогою яких виготовляється продукція, а також кошти, з яких створюється продукція: сировина, матеріали, напівфабрикати; ці ж чинники враховують технології виробництва продукції.

8. Економічні чинники внутрішнього середовища підприємства:

а) забезпечують канали та мережі підприємства відповідною інформацією для ефективних комунікацій в управлінні підприємством;

б) передбачають комплекс відносин між людьми, які працюють на підприємстві. Від їх здібностей, зусиль та вміння, ставлення до праці, мотивації, поведінки багато в чому залежать результати роботи підприємств;

в) передбачають, що від того, як організовано на підприємстві управління грошовими потоками, фінансовим моніторингом, технологічними процесами, кадровою політикою, залежить успіх будь-якого підприємницького проекту;

г) передбачають забезпечення потреб покупців в товарах підприємства шляхом вивчення ринку, створення ефективної реклами та системи збуту;

г) включають в себе основні та оборотні кошти підприємства: сукупність машин, обладнання, інструментів, пристосувань, за допомогою яких виготовляється продукція, а також кошти, з яких створюється продукція: сировина, матеріали, напівфабрикати; ці ж чинники враховують технології виробництва продукції;

д) вважаються основою економічних процесів, що включають рух капіталу і грошових коштів, економічні показники діяльності підприємства тощо.

9. Інформаційні чинники впливу на внутрішнє середовище підприємства:

а) включають в себе основні та оборотні кошти підприємства: сукупність машин, обладнання, інструментів, пристосувань, за допомогою яких виготовляється продукція, а також кошти, з яких створюється продукція: сировина, матеріали, напівфабрикати; ці ж чинники враховують технології виробництва продукції;

б) передбачають комплекс відносин між людьми, які працюють на підприємстві. Від їх здібностей, зусиль та вміння, ставлення до праці, мотивації, поведінки багато в чому залежать результати роботи підприємств;

в) передбачають, що від того, як організовано на підприємстві управління грошовими потоками, фінансовим моніторингом, технологічними процесами, кадровою політикою, залежить успіх будь-якого підприємницького проекту;

г) передбачають забезпечення потреб покупців в товарах або послугах підприємства шляхом вивчення ринку, створення ефективної реклами та системи збуту;

г) забезпечують канали та мережі підприємства відповідною інформацією для ефективних комунікацій в управлінні підприємством;

д) вважаються основою економічних процесів, що включають рух капіталу і грошових коштів, економічні показники діяльності підприємства тощо.

10. Чинник внутрішнього середовища підприємства «організація управління»:

а) передбачає забезпечення потреб покупців в товарах підприємства шляхом вивчення ринку, створення ефективної реклами та системи збуту;

б) передбачає комплекс відносин між людьми, які працюють на підприємстві. Від їх здібностей, зусиль та вміння, ставлення до праці, мотивації, поведінки багато в чому залежать результати роботи підприємств;

в) передбачає, що від того, як організовано на підприємстві управління грошовими потоками, фінансовим моніторингом, технологічними процесами, кадровою політикою, залежить успіх будь-якого підприємницького проекту;

г) забезпечує канали та мережі підприємства відповідною інформацією для ефективних комунікацій в управлінні підприємством;

г) включає в себе основні та оборотні кошти підприємства: сукупність машин, обладнання, інструментів, пристосувань, за допомогою яких виготовляється продукція, а також кошти, з яких створюється продукція: сировина, матеріали, напівфабрикати; ці ж чинники враховують технології виробництва продукції;

д) вважається основою економічних процесів, що включають рух капіталу і грошових коштів, економічні показники діяльності підприємства тощо.

ТЕМА 6. СТРАТЕГІЧНИЙ КОНКУРЕНТНИЙ АНАЛІЗ.

Мета заняття: засвоєння знань щодо проведення стратегічного конкурентного аналізу як інструмента формування конкурентних переваг у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Питання для обговорення

1. Поняття про конкуренцію та види конкурентних стратегій розвитку підприємства.
2. Стратегічний конкурентний аналіз як інструмент формування конкурентних переваг у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємств.
3. Галузевий конкурентний аналіз підприємства на основі моделі «П'яти сил» М. Портера.
4. Матриця McKinsey як інструмент аналізу конкурентних позицій підприємства.
5. SPACE-аналіз (strategic position and action evaluation).

Тести

1. Конкуренція –

- а) це процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами з метою перемоги чи досягнення інших цілей боротьби з конкурентами за задоволення об'єктивних і суб'єктивних потреб у межах законодавства чи природних умов;
- б) є рушійною силою розвитку суспільства, головним інструментом економії ресурсів, підвищення якості товарів та рівня життя населення;
- в) обидві відповіді правильні.

2. До чинника, який впливає на конкурентну боротьбу «темпи зростання ринку» відноситься:

- а) швидке зростання, яке полегшує проникнення на ринок;
- б) жорсткі вимоги, які підвищують ризик, утворюють додаткові бар'єри, входу-виходу;
- в) збільшення частки ринку, необхідної для досягнення конкурентоспроможності товару.

3. Які є варіанти зміни конкуренції між підприємствами?

- а) хід конкуренції передбачуваний, коли стратегії, ресурси, організаційні особливості, місії підприємств різняться значною мірою та відкриті більшості.
- б) конкуренція посилюється із збільшенням кількості підприємств-суперників;
- в) конкуренція сильна, коли попит на товар зростає повільно;
- г) конкуренція посилюється, коли умови господарювання у галузі штовхають підприємство на зниження ціни чи застосування інших засобів збільшення обсягу продаж;
- д) конкуренція посилюється, коли витрати покупців під час переходу зі споживання однієї марки на інші невеликі;

- е) конкуренція посилюється, коли одне чи кілька підприємств не задоволені своєю часткою ринку;
- є) конкуренція посилюється пропорційно зростанню прибутку від успішних стратегічних рішень;
- ж) конкуренція посилюється, коли витрати на вихід із ринку великі, високі бар'єри;
- з) конкуренція посилюється, коли великі підприємства приєднують інше та вживають рішучих заходів щодо виведення його в лідери;
- и) всі варіанти правильні.

4. Стратегія лідерства з витрат:

- а) полягає у підвищенні споживчої цінності товарів з допомогою вищої якості при цінах лише на рівні конкурентів чи нижче;
- б) полягає у залученні покупців з допомогою мінімізації витрат виробництва товарів чи послуг;
- в) полягає в орієнтації компанії на вузький сегмент споживачів та витіснення конкурентів за рахунок пропозиції товарів, що краще задовольняють потреби покупців;
- г) полягає у залученні покупців за рахунок максимальної відмінності продукції компанії від аналогічної продукції конкурентів.

5. Стратегія широкої диференціації:

- а) полягає у підвищенні споживчої цінності товарів з допомогою вищої якості при цінах лише на рівні конкурентів чи нижче;
- б) полягає у залученні покупців з допомогою мінімізації витрат виробництва товарів чи послуг;
- в) полягає в орієнтації компанії на вузький сегмент споживачів та витіснення конкурентів за рахунок пропозиції товарів, що краще задовольняють потреби покупців;
- г) полягає у залученні покупців за рахунок максимальної відмінності продукції компанії від аналогічної продукції конкурентів.

6. Стратегія раціональних витрат:

- а) полягає у підвищенні споживчої цінності товарів з допомогою вищої якості при цінах лише на рівні конкурентів чи нижче;
- б) полягає у залученні покупців з допомогою мінімізації витрат виробництва товарів чи послуг;
- в) полягає в орієнтації компанії на вузький сегмент споживачів та витіснення конкурентів за рахунок пропозиції товарів, що краще задовольняють потреби покупців;
- г) полягає у залученні покупців за рахунок максимальної відмінності продукції компанії від аналогічної продукції конкурентів.

7. Сфокусована стратегія диференціації:

- а) полягає у підвищенні споживчої цінності товарів з допомогою вищої якості при цінах лише на рівні конкурентів чи нижче;

б) полягає у залученні покупців з допомогою мінімізації витрат виробництва товарів чи послуг;

в) полягає в орієнтації компанії на вузький сегмент споживачів та витіснення конкурентів за рахунок пропозиції товарів, що краще задовольняють потреби покупців;

г) полягає у залученні покупців за рахунок максимальної відмінності продукції компанії від аналогічної продукції конкурентів.

8. Які є стадії конкурентного аналізу галузі?

а) визначення економічних показників галузевого оточення;

б) оцінка ступеня конкуренції;

в) визначення ключових чинників успіху;

г) висновок про рівень привабливості галузі;

г) всі відповіді правильні.

9. Які є конкурентні сили М. Портера?

а) конкуренція серед фірм, що діють у галузі (внутрішньогалузева конкуренція);

б) ризик входу на ринок потенційних конкурентів;

в) загроза появи товарів, що замінюють (товарів-субститутів);

г) економічні здібності постачальників;

г) економічні здібності покупців;

д) всі відповіді правильні.

10. Які показники є основою матриці McKinsey?

а) привабливість ринку, на який хоче ввійти або на якому вже існує підприємство;

б) переваги в конкуренції або конкурентоспроможність товару підприємства на ринку;

в) обидві відповіді правильні.

ТЕМА 7. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.

Мета заняття: засвоєння знань щодо сутності стратегічного планування; принципів стратегічного планування на підприємстві; етапів стратегічного планування на підприємстві; розробки стратегічних планів підприємств

Питання для обговорення

1. Сутність, мета та завдання стратегічного планування.

2. Принципи стратегічного планування на підприємстві.

3. Етапи стратегічного планування на підприємстві.

4. Розробка стратегічних планів підприємств.

5. Система показників та методи стратегічного планування.

Тести

1. Стратегічне планування – це

- а) набір дій і рішень, зроблених керівництвом, які ведуть до розроблення специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей;
- б) систематичний процес, за допомогою якого організація, регіон чи територіальна громада прогнозує та планує свою діяльність на майбутнє;
- в) адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярне розроблення та корекція системи досить формалізованих стратегічних планів, перегляд системи заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства;
- г) усі відповіді правильні.

2. Стратегічне планування – це

- а) особливий вид практичної діяльності людей — планової роботи, що полягає у розробленні стратегічних рішень (у формі прогнозів, проектів програм і планів), що передбачають висування таких цілей і стратегій поведінки відповідних об'єктів управління, реалізація яких забезпечує їх ефективне функціонування в довгостроковій перспективі, швидку адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища;
- б) процес, у якому раціональний аналіз сформованої ситуації і майбутніх можливостей веде до формулювання довгострокових стратегій, цілей, заходів з урахуванням пріоритетів та ризиків (широке розуміння);
- в) набір дій та рішень, заснований на проведеному стратегічному аналізі, дозволяє обґрунтувати можливі варіанти забезпечення досягнення цілей, які відповідають можливим прогнозним сценаріям розвитку підприємства, та довгострокової конкурентоспроможності, яка зумовлює стійкість підприємства на ринку (вузьке розуміння);
- г) усі відповіді правильні.

3. Метою стратегічного планування є

- а) підвищення контрольованої частки ринку;
- б) передбачення вимог споживача;
- в) встановлення певного порядку дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного підприємства у довгостроковій перспективі;
- г) забезпечення узгоджених термінів поставок;
- д) встановлення рівня цін з урахуванням умов конкуренції підтримку репутації підприємства у споживачів;
- е) випуск продукції більш високої якості.

4. До завдань стратегічного планування можна віднести:

- а) підвищення контрольованої частки ринку;
- б) передбачення вимог споживача;
- в) випуск продукції більш високої якості;

- г) забезпечення узгоджених термінів поставок;
- д) встановлення рівня цін з урахуванням умов конкуренції підтримку репутації підприємства у споживачів;
- е) усі відповіді правильні.

5. Принцип стратегічного планування на підприємстві «цілевстановлення та цілереалізація» означає:

- а) що стратегічна діяльність є складним процесом, зупинка якого повертає підприємства у початкову позицію;
- б) забезпечення, з одного боку, перевищення результатів, передбачених плануванням над витратами, потрібними для його здійснення; з іншого – розв’язання не лише суто виробничих проблем, а й участь у пом’якшенні суспільних проблем;
- в) що усі заходи та шляхи їхнього здійснення, передбачені в системі стратегічного планування, спрямовано на встановлення та досягнення цілей (стратегічних орієнтирів): система планування відповідальна за це;
- г) реакція на середовище, що змінюється, шляхом переходу на заздалегідь обґрунтовані та визначені альтернативи;
- д) урахування часових характеристик і характеру змін, що відбуваються на підприємстві згідно з етапами «життєвих циклів» (підприємства та пов’язаних з ним окремих підсистем); цьому сприяє наявність надійного зворотного зв’язку.

6. Принцип стратегічного планування на підприємстві «наступність і послідовність» означає:

- а) що стратегічні зміни мають впроваджуватися в певному порядку з урахуванням досягнутих результатів і специфічних особливостей процесів та явищ;
- б) реакція на середовище, що змінюється, шляхом переходу на заздалегідь обґрунтовані та визначені альтернативи;
- в) орієнтація на розв’язання складних проблем, які існуватимуть у довгостроковій перспективі; неможливість усунення їх одномоментним заходом спонукає до обґрунтованих, послідовних, складних заходів;
- г) що планування має дати певні орієнтири, які відіграватимуть роль контрольних точок, але не можна процес планування звести лише до розрахунків показників, забуваючи про сутність процесів, які потрібно здійснити;
- д) забезпечення, з одного боку, перевищення результатів, передбачених плануванням над витратами, потрібними для його здійснення; з іншого – розв’язання не лише суто виробничих проблем, а й участь у пом’якшенні суспільних проблем.

7. Принцип стратегічного планування на підприємстві «гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію» означає:

- а) орієнтація на охоплення окремими стратегіями всіх аспектів діяльності об’єкта та взаємозв’язок між ними; в межах стратегічного планування готують систему рішень, а не окремі рішення; спрямованість на зміну ситуації зовні та всередині підприємства;

б) урахування часових характеристик і характеру змін, що відбуваються на підприємстві згідно з етапами «життєвих циклів» (підприємства та пов'язаних з ним окремих підсистем); цьому сприяє наявність надійного зворотного зв'язку;

в) що планування має дати певні орієнтири, які відіграватимуть роль контрольних точок, але не можна процес планування звести лише до розрахунків показників, забуваючи про сутність процесів, які потрібно здійснити;

г) забезпечення, з одного боку, перевищення результатів, передбачених плануванням над витратами, потрібними для його здійснення; з іншого – розв'язання не лише суто виробничих проблем, а й участь у пом'якшенні суспільних проблем;

д) орієнтація на розв'язання складних проблем, які існуватимуть у довгостроковій перспективі; неможливість усунення їх одномоментним заходом спонукає до обґрунтованих, послідовних, складних заходів.

8. Залежно від зв'язку з об'єктами стратегічного планування й змісту заходів показники можуть бути класифіковані таким чином:

- а) кінцеві та проміжні;
- б) натуральні та вартісні;
- в) кількісні та якісні;
- г) об'ємні та мережні;
- д) абсолютні та відносні;
- е) затверджувані, розрахункові та інформаційні (довідкові);
- є) усі відповіді вірні.

9. Основними показниками розділу стратегічного плану «План маркетингу» є

а) обсяг продукції у натуральних показниках: собівартість, рівень витрат на виробництво, ефективність виробництва, рівень використання виробничих потужностей, рівень якості (зокрема сертифікації), техніко-організаційний рівень виробництва тощо;

б) обсяги і приріст продажу, частка ринку та її зміни, витрати й ефективність роботи служби маркетингу, ціни та їх динаміка тощо;

в) прибутковість, рентабельність (у тому числі g_{oe} , g_{oi} , g_{oa} тощо), авансовий капітал в обороті, структура капіталу, коефіцієнти ліквідності, фінансової усталеності тощо;

г) чисельність, структура, плинність кадрів, рівень і динаміка заробітної плати, рівень кваліфікації тощо.

10. Основними показниками розділу стратегічного плану «План з виробництва» є

а) обсяг продукції у натуральних показниках: собівартість, рівень витрат на виробництво, ефективність виробництва, рівень використання виробничих потужностей, рівень якості (зокрема сертифікації), техніко-організаційний рівень виробництва тощо;

б) обсяги і приріст продажу, частка ринку та її зміни, витрати й ефективність роботи служби маркетингу, ціни та їх динаміка тощо;

в) прибутковість, рентабельність (у тому числі roe , roi , roa тощо), авансовий капітал в обороті, структура капіталу, коефіцієнти ліквідності, фінансової усталеності тощо;

г) чисельність, структура, плинність кадрів, рівень і динаміка заробітної плати, рівень кваліфікації тощо.

ТЕМА 8. ВИБІР ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.

Мета заняття: закріплення знань щодо стратегічного конкурентного позиціонування підприємства на ринку; формування стратегічних альтернатив та вибір стратегії; реалізація стратегії на підприємстві

Питання теми

1. Стратегічне конкурентне позиціонування підприємства на ринку.
2. Формування стратегічних альтернатив та вибір стратегії.
3. Реалізація стратегії на підприємстві.

Тести

1. При стратегії обмеженого розвитку...

- а) характерним є встановлення цілей нижче за рівень, досягнутий у попередньому періоді;
- б) цілі розвитку встановлюються від «досягнутого» та коригуються за зміни умов;
- в) характерним є встановлення щорічно значного перевищення рівня розвитку над рівнем попереднього року.

2. При стратегії зростання...

- а) характерним є встановлення цілей нижче за рівень, досягнутий у попередньому періоді;
- б) цілі розвитку встановлюються від «досягнутого» та коригуються за зміни умов;
- в) характерним є встановлення щорічно значного перевищення рівня розвитку над рівнем попереднього року.

3. При стратегії цілеспрямованого скорочення...

- а) характерним є встановлення цілей нижче за рівень, досягнутий у попередньому періоді;
- б) цілі розвитку встановлюються від «досягнутого» та коригуються за зміни умов;
- в) характерним є встановлення щорічно значного перевищення рівня розвитку над рівнем попереднього року.

4. Стратегія посилення позиції на ринку...

а) полягає у пошуках нових ринків для вже виробленого продукту. Ціль цих стратегій – зростання обсягу продажів шляхом впровадження наявних товарів на нові ринки;

б) передбачає активні дії з просування товару, залучення нових користувачів товарів тощо. Цей тип стратегій вимагає реалізації великих маркетингових зусиль. Можливі також спроби здійснення так званої горизонтальної інтеграції, коли підприємство спробує встановити контроль над своїми конкурентами;

в) має на меті зростання обсягу продажу з допомогою організації виробництва та реалізації нового товару на вже освоєному підприємством ринку.

5. Стратегія розвитку ринку...

а) полягає у пошуках нових ринків для вже виробленого продукту. Ціль цих стратегій – зростання обсягу продажів шляхом впровадження наявних товарів на нові ринки;

б) передбачає активні дії з просування товару, залучення нових користувачів товарів тощо. Цей тип стратегій вимагає реалізації великих маркетингових зусиль. Можливі також спроби здійснення так званої горизонтальної інтеграції, коли підприємство спробує встановити контроль над своїми конкурентами;

в) має на меті зростання обсягу продажу з допомогою організації виробництва та реалізації нового товару на вже освоєному підприємством ринку.

6. Стратегія розвитку продукту...

а) полягає у пошуках нових ринків для вже виробленого продукту. Ціль цих стратегій – зростання обсягу продажів шляхом впровадження наявних товарів на нові ринки;

б) передбачає активні дії з просування товару, залучення нових користувачів товарів тощо. Цей тип стратегій вимагає реалізації великих маркетингових зусиль. Можливі також спроби здійснення так званої горизонтальної інтеграції, коли підприємство спробує встановити контроль над своїми конкурентами;

в) має на меті зростання обсягу продажу з допомогою організації виробництва та реалізації нового товару на вже освоєному підприємством ринку.

7. Стратегія концентричної диверсифікації...

а) базується на пошуку та використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів, які є у існуючому бізнесі;

б) передбачає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нової технології, яка відрізняється від використовуваної;

в) полягає в тому, що підприємство розширюється за рахунок виробництва нових продуктів, що технологічно не пов'язані з вже виробленими, які реалізуються на нових ринках.

8. Стратегія конгломеративної диверсифікації...

- а) базується на пошуку та використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів, які є у існуючому бізнесі;
- б) передбачає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нової технології, яка відрізняється від використовуваної;
- в) полягає в тому, що підприємство розширюється за рахунок виробництва нових продуктів, що технологічно не пов'язані з вже виробленими, які реалізуються на нових ринках.

9. До етапів процесу стратегічного вибору відносять:

- а) розробку стратегічних альтернатив, з яких здійснюється вибір стратегії;
- б) оцінку стратегічних альтернатив, метою якої є оцінка стратегічних варіантів для визначення їх придатності та здійсненості для підприємства;
- в) вибір найбільш ефективної стратегії для підприємства;
- г) усі відповіді правильні.

10. Реалізація розробленої стратегії – це:

- а) водночас початок процесу формування наступної стратегії організації, оскільки її реалізацією організація завершує цикл стратегічного розвитку, і водночас – це є початком іншого циклу такого розвитку;
- б) комплекс дій, що сприяють підвищенню ділової активності в організаційній та фінансових сферах, розробці політики підприємства, створенню корпоративної культури та ефективної системи мотивації персоналу, керівництву всіма засобами, що направлені на досягнення намічених результатів;
- в) функція не тільки вищого керівництва, а робота для всієї управлінської команди. Усі менеджери виступають як реалізатори стратегії в рамках своїх повноважень і відповідальності. Кожен з них повинен визначити, які дії треба здійснити, які кроки почати у своїй сфері діяльності, щоб досягти намічених результатів;
- г) усі відповіді правильні.

ТЕМА 9. КОНТРОЛЬ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.

Мета заняття: закріплення теоретичних знань стосовно сутності, завдань, типів та етапів стратегічного контролю на підприємстві.

Питання теми

1. Сутність, завдання та типи стратегічного контролю на підприємстві.
2. Етапи процесу контролю реалізації стратегії на підприємстві.

Тести

- 1. В чому полягає основне завдання контролю?**

- а) полягає в оцінці правильності здійснення стратегії;
- б) полягає у визначенні того, чи сприятиме реалізація стратегії досягненню бажаних цілей;
- в) обидві відповіді правильні.

2. Стратегічний контроль – це

- а) особливий вид управлінської діяльності на підприємстві, що полягає у спостереженні та оцінці проходження процесу стратегічного управління, який забезпечує досягнення поставлених цілей та виконання обраних стратегій через встановлення стійкого зворотного зв'язку;
- б) такий тип діяльності з управління підприємством, яка дає змогу своєчасно виявити проблеми, розробити та здійснити заходи щодо коригування ходу та змісту робіт на підприємстві доти, доки проблеми наберуть ознак кризи стратегічної діяльності;
- в) обидві відповіді правильні.

3. Стратегічний «контроль передумов» – це

- а) перевірка за заздалегідь обраними параметрами у визначений час процесу виконання стратегічних планів, проектів та програм, формулювання заходів і внесення своєчасних коректив у процес, який є об'єктом контролю;
- б) створює єдину систему, спрямовану на контроль усіх етапів стратегічного управління; не має жорстокого переліку об'єктів. Його роль полягає в об'єднанні двох взаємодоповнюючих типів контролю;
- в) постійна перевірка ступеня обґрунтованості та актуальності посилянь, на яких розроблявся «стратегічний набір», оцінка ступеня ризикованості чинників, що не могли бути врахованими, оскільки знаходяться поза впливом підприємства.

4. Стратегічний «контроль реалізації» – це

- а) постійна перевірка ступеня обґрунтованості та актуальності посилянь, на яких розроблявся «стратегічний набір», оцінка ступеня ризикованості чинників, що не могли бути врахованими, оскільки знаходяться поза впливом підприємства;
- б) створює єдину систему, спрямовану на контроль усіх етапів стратегічного управління; не має жорстокого переліку об'єктів. Його роль полягає в об'єднанні двох взаємодоповнюючих типів контролю;
- в) перевірка за заздалегідь обраними параметрами у визначений час процесу виконання стратегічних планів, проектів та програм, формулювання заходів і внесення своєчасних коректив у процес, який є об'єктом контролю.

5. «Стратегічний нагляд» – це

- а) постійна перевірка ступеня обґрунтованості та актуальності посилянь, на яких розроблявся «стратегічний набір», оцінка ступеня ризикованості чинників, що не могли бути врахованими, оскільки знаходяться поза впливом підприємства;

б) перевірка за заздалегідь обраними параметрами у визначений час процесу виконання стратегічних планів, проектів та програм, формулювання заходів і внесення своєчасних коректив у процес, який є об'єктом контролю;

в) створює єдину систему, спрямовану на контроль усіх етапів стратегічного управління; не має жорсткого переліку об'єктів. Його роль полягає в об'єднанні двох взаємодоповнюючих типів контролю.

6. Що з наведеного переліку відноситься до функцій стратегічного контролю?

- а) контроль реалізації стратегії;
- б) перевірка адекватності середовищу;
- в) становлення і розвиток інформаційного забезпечення стратегічного управління;
- г) моніторинг стратегічних індикаторів/показників, у т. ч. окремо по зовнішньому і внутрішньому середовищу;
- д) первинний поелементний та інтегральний стратегічний аналіз;
- е) первинна фіксація критичних стратегічних позицій підприємства (зовнішніх і внутрішніх);
- ж) усе перелічене.

7. При використанні напряму оцінювання стратегії «Відповідність обраної стратегії стану та вимогам середовища»...

а) виправданість ризику оцінюється за напрямками: чи реалістичні передумови, закладені в основу вибору стратегії; до яких негативних наслідків може призвести провал стратегії підприємства; чи виправдовує можливий позитивний результат ризик втрат від провалу реалізації стратегії;

б) перевіряється те, наскільки стратегія, пов'язана з вимогами основних суб'єктів середовища, якою мірою враховані чинники динаміки ринку та розвитку життєвого циклу продукту, чи приведе реалізація стратегії до появи нових конкурентних переваг тощо;

в) оцінюється: наскільки обрана стратегія пов'язана з іншими стратегіями; чи відповідає стратегія можливостям персоналу; чи забезпечить існуюча структура успішну реалізацію стратегії; чи вивірена програма реалізації стратегії в часі тощо.

8. При використанні напряму оцінювання стратегії «Відповідність обраної стратегії потенціалу та можливостям підприємства» ...

а) перевіряється те, наскільки стратегія, пов'язана з вимогами основних суб'єктів середовища, якою мірою враховані чинники динаміки ринку та розвитку життєвого циклу продукту, чи приведе реалізація стратегії до появи нових конкурентних переваг тощо;

б) оцінюється: наскільки обрана стратегія пов'язана з іншими стратегіями; чи відповідає стратегія можливостям персоналу; чи забезпечить існуюча структура успішну реалізацію стратегії; чи вивірена програма реалізації стратегії в часі тощо;

в) виправданість ризику оцінюється за напрямками: чи реалістичні передумови, закладені в основу вибору стратегії; до яких негативних наслідків може призвести провал стратегії підприємства; чи виправдовує можливий позитивний результат ризик втрат від провалу реалізації стратегії.

9. При використанні напряму оцінювання стратегії «Прийнятність ризику, закладеного в стратегії»...

а) виправданість ризику оцінюється за напрямками: чи реалістичні передумови, закладені в основу вибору стратегії; до яких негативних наслідків може призвести провал стратегії підприємства; чи виправдовує можливий позитивний результат ризик втрат від провалу реалізації стратегії;

б) оцінюється: наскільки обрана стратегія пов'язана з іншими стратегіями; чи відповідає стратегія можливостям персоналу; чи забезпечить існуюча структура успішну реалізацію стратегії; чи вивірена програма реалізації стратегії в часі тощо;

в) перевіряється те, наскільки стратегія, пов'язана з вимогами основних суб'єктів середовища, якою мірою враховані чинники динаміки ринку та розвитку життєвого циклу продукту, чи приведе реалізація стратегії до появи нових конкурентних переваг тощо.

10. Що з наведеного переліку відноситься до властивостей стратегічного контролю як управлінської діяльності?

- а) всеосяжність та об'єктивність;
- б) стратегічна спрямованість;
- в) регулярність;
- г) гнучкість;
- д) відповідність змісту робіт, що контролюються;
- е) доступність;
- ж) своєчасність;
- з) дієвість;
- и) усе вище перелічене.

4. ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ

1. Відмінності оперативного та стратегічного управління підприємством.
2. Чинники, які визначають мету в управлінні.
3. Етапи для встановлення цілей стратегічного управління підприємством.
4. Основні концепції стратегії.
5. Стратегічний набір організації.
6. Стратегічна прогалина.
7. Формування стратегічного бачення.
8. Правила побудови «дерева цілей».
9. Підходи до розробки цілей підприємства.
10. Структурний аналіз конкурентного оточення організації.
11. Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища непрямого впливу.
12. Показники для поточної та прогнозованої оцінок стану зовнішнього

мікросередовища.

13. Ситуаційні фактори всередині організації.
14. Діагностика внутрішнього середовища підприємства в контексті вивчення сильних і слабких його сторін.
15. Бізнес-індикатори діагностики внутрішнього середовища підприємства.
16. Структурний аналіз конкурентного оточення підприємства.
17. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів.
18. Основні типи конкурентних стратегій.
19. Стратегічне планування як функція управління.
20. Типи стратегічного планування та їх особливості.
21. Інструментарій стратегічного планування підприємств.
22. Підходи до управління реалізацією стратегічних змін на підприємстві.
23. Управління опором змінам у процесі реалізації стратегії підприємства.
24. Організаційне забезпечення реалізації стратегії на підприємстві.
25. Порівняльна характеристика стратегічного та оперативного контролю.
26. Суб'єкти проведення стратегічного контролю на підприємстві.
27. Методи оцінки виконання стратегії.

5. РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

1. Алексич К.О. Стратегічний конкурентний аналіз як інструмент формування конкурентних переваг у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 10. Ч. 1. С. 10-17.
2. Берданова О.В., Вакуленко В.М., Тертичка В.В. Стратегічне планування: навчальний посібник. Львів, 2008. 138 с.
3. Брінь П.В. Стратегічний менеджмент: конспект лекцій. Харків: НТУ «ХП», 2007. 92 с.
4. Бурденюк Т.Г. SPACE-аналіз як метод формування стратегічних альтернатив підприємства. Економічний аналіз: збірник наукових праць. 2011. № 3. С.44-50.
5. Войчак А.В., Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*. 2012. № 2. С. 50–53.
6. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.
7. Гринчуцький В.І., Карапетян Е.Т., Погріщук Б.В. Економіка підприємства : навчальний посібник. К.: Видавництво «Центр навчальної літератури», 2012. 304 с.
8. Гурбик Ю.Ю., Сальнікова М.В., Курган П.О. Суть, принципи та етапи стратегічного планування на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2019. Вип. 20. С. 60-69.

9. Дикань В.А., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління: навчальний посібник. К., 2013. 272 с.
10. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління. навчальний посібник 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
11. Карпіщенко О.І., Ілляшенко К.В., Карпіщенко О.О. Стратегічне планування: навчальний посібник. Суми, 2013. 446 с.
12. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: навчальний посібник. 2-е вид., стереотипне. Львів:Новий світ, 2000. 388 с.
13. Козлова І.М., Костіна О.М. Чинники внутрішнього середовища стратегічного розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. № 3. 2019. С. 60-66.
14. Колесніков Г.О. Менеджерський словник: навчально-довідкове видання. Стратегічний менеджмент. навч. посіб./ За заг. ред. Бутка М. П. [М.П. Бутко, М.Ю. Дітковська, С.М. Задорожна та ін.]. К., 2016. 376 с.
15. Корецький М.Х., Дегтяр А.О., Дацій О.І. Стратегічне управління: навчальний посібник. К., 2007. 240 с.
16. Костецька Н.І. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. *Інноваційна економіка*. 2020. 7-8. С. 65-71.
17. Кравченко В.О. Основи менеджменту: навчальний посібник. Одеса, 2012. 211 с.
18. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2004. 336 с.
19. Морозова М.Е. Стратегічне планування. Поняття і етапи стратегічного планування. *Scientific Journal Virtues*. 2019. Вип. 35. С. 267-270.
20. Мостенська Т.Л. Стратегічний аналіз виноробних підприємств: орієнтири та конкурентна позиція : монографія. К.: Кондор-Видавництво, 2012. 343 с.
21. Осовська Г.В., Фішук О.Л., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика: Навчальний посібник. К.: Кондор, 2003.
22. Пастух К.В. Стратегічне управління: конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 60 с.
23. Писаревський І.М., Тищенко О.М., Покоłodна М.М., Петрова Н.Б. Стратегічний менеджмент: підручник. Х.: ХНАМГ, 2009. 287 с.
24. Пуліна Т.В. Взаємозв'язок стратегії розвитку і конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості. *Агросвіт*. 2013. № 20. С. 21-26.
25. Савченко С.М., Нікітін В.Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*, №2, 2021. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8656> (дата звернення: 18.04.2022 р.).
26. Саєнко М.Г. Стратегічне управління підприємством. URL: <http://dspace.wnu.edu.ua/bitstream/316497/488/1/стратегічне%20управління%20підприємством.pdf>. 130 с. (дата звернення: 04.09.2023).
27. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент: навчальний посіб. К., 2006. 312 с.

28. Стратегічний аналіз галузі: навчальний посібник. За ред. Лотиш О.Я. Тернопіль: Економічна думка, 2019. 248 с.
29. Тертичка В. Стратегічне управління: підручник. К.: «К.І.С.», 2017. 932 с.
30. Харченко В. Принципи формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства. *Схід*. 2014. № 4. С. 66-71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid_2014_4_12 (дата звернення: 15.04.2022 р.).
31. Чухлата Ж.Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах. *Менеджмент і маркетинг. Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2018. №62. С. 362-367.
32. Шаповалова О.І. Сутність та передумови виникнення стратегічного управління. *Економічний аналіз*, 2014. Т. 18, № 3. С. 91-95.
33. Шатун В.Т. Основи менеджменту: навчальний посібник. Миколаїв, 2006. 376 с.
34. Швець Л.М. Процес стратегічного планування на підприємстві. *Економічний вісник Донбасу*. 2009. № 1(15). С. 142-152.
35. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
36. Chandler A.D. *Strategy and Structure* Cambridge (MASS). 1962.
37. Minzberg H. The Strategy Concept II: Ahoother Look at Why Organizations Need Strategies. *California Managment Rev*, 1987.
38. Thompson A.A., Strickland A.J. III. *Strategic Management: Consept and Cases*. 4th ed. University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas. 1987.

ЗМІСТ

1.	Вступ.....	3
2	Мета та завдання навчальної дисципліни.....	3
3.	Зміст тем навчальної дисципліни.....	4
	Тема 1. Сутність стратегічного управління підприємством	6
	Тема 2. Стратегія підприємства та особливості її розробки	8
	Тема 3. Формування місії і цілей підприємства	10
	Тема 4. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства .	12
	Тема 5. Стратегічний аналіз внутрішнього середовища підприємства.....	15
	Тема 6. Стратегічний конкурентний аналіз	19
	Тема 7. Стратегічне планування розвитку підприємства	21
	Тема 8. Вибір та реалізація стратегії розвитку підприємства	25
	Тема 9. Контроль реалізації стратегії підприємства	27
4.	Питання для самостійного вивчення	30
5.	Рекомендовані джерела інформації	31

Навчальне видання

РУСНАК
Алла Валентинівна
НАДТОЧІЙ
Ірина Ігорівна

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*Методичні вказівки
для виконання тестових завдань*

Формат 60×84¹/₁₆. Ум. друк. арк. 2,0. Тираж 100 пр. Зам. № 1406.

ВИДАВЕЦЬ
Національний університет кораблебудування
імені адмірала Макарова
просп. Героїв України, 9, м. Миколаїв, 54025
E-mail: publishing@nuos.edu.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2506 від 25.05.2006 р

