

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут економіки та управління

Факультет менеджменту

Кафедра управління виробництвом та інноваційною діяльністю  
підприємств

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ**

Методичні рекомендації до практичних занять  
здобувачів вищої освіти ступеня «Бакалавр»  
спеціальність 073 «Менеджмент»  
денної та заочної форми навчання

МИКОЛАЇВ

2017

УДК 658(075)

ББК 65.050.25.1я73-6

К15

Друкується за рішенням науково-методичної комісії факультету менеджменту Миколаївського національного аграрного університету

від 15.03.2017р., протокол №7

Укладач:

О.В. Калюжна – канд. екон. наук, доцент кафедри управління виробництвом та інноваційною діяльністю підприємств, Миколаївський національний аграрний університет

Рецензенти:

В.І.Криленко – доктор економічних наук, доцент, перший проректор Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського

О.М. Вишнеvsька – доктор економічних наук, професор, декан обліково-фінансового факультету, Миколаївський національний аграрний університет

## ЗМІСТ

ТЕМА 1: СУТЬ І ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	4
ТЕМА 2: ЕТАПИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	6
ТЕМА 3: ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ ТА ПОСЛІДОВНОСТІ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН	7
ТЕМА 4: РЕСУРСНО-КОМПЕТЕНЦІЙНА БАЗА СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН	8
ТЕМА 5: ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПРОВЕДЕННЯ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ	10
ТЕМА 6: ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК СТРАТЕГІЇ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	12
ТЕМА 7: ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА Й УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	14
Практичні завдання	15
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	23

## ТЕМА 1: СУТЬ І ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*1.1. Зміна завдань управління підприємством.*

*1.2. Стратегічне планування та стратегічне управління.*

*1.3. Предмет, зміст і завдання курсу.*

### *Питання для самоперевірки, повторення*

1. Причини переходу від розуміння підприємства як «закритої системи» до «відкритої системи»?
2. Що таке стратегічне управління і від яких чинників залежить?
3. Які є основних груп факторів, що визначають мету в управлінні?
4. Які є обов'язкові етапів для встановлення цілей?

### **Тести :**

1. Діяльність підприємства - це :

а) система зв'язків і відносин, що виникають (зникають) у процесі діяльності підприємства, між існуючими та створюваними (зникаючими) ланками, підрозділами, ступенями системи управління згідно з обраною стратегією розвитку загального управління;

б) 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;

в) погоджений у часі та просторі потік ресурсів, а також їх запасів, які допомагають балансувати та підтримувати ці потоки для отримання запланованих результатів діяльності;

г) метод, який потребує великих витрат і небажаний з точки зору негативних соціальних наслідків.

2. Стратегічне планування - 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) найбільш поширений компонент формального планування і, поряд з управлінням за цілями, є головним управлінським інструментом;

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) система зв'язків і відносин, що виникають (зникають) у процесі діяльності підприємства, між існуючими та створюваними (зникаючими) ланками, підрозділами, ступенями системи управління згідно з обраною стратегією розвитку загального управління.

3. 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.

4. 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.

5. Встановлення цілей – це:

а) складний та трудомісткий процес, у якому поєднуються знання та досвід осіб, відповідальних за формулювання цілей, а також урахування об'єктивних чинників, що відображають ситуацію у середовищі, стан виробничого потенціалу підприємства та вплив інших об'єктивних факторів;

б) найвідповідальніший етап, оскільки вона задає напрямок розвитку, основні параметри, яких має досягти організація для її реалізації;

в) розподіл робіт в організації між її частинами у такий спосіб, щоб кожна з них набула певної завершеності в межах одного підрозділу;

г) тип забезпечуючих стратегій стратегічного набору, в яких визначаються стратегії поведінки підприємства, форми та методи постачання, політика створення страхових запасів.

6. В якому році почався «бум стратегічного планування»:

а) у 60-80-х роках;

в) у 60-ті роки;

б) у травні 1971 року;

г) 1973-й рік.

7. Концепція стратегічного управління лежить в основі :

а) стратегічної інформації;

в) стратегічного набору;

б) послідовність дій;

г) стратегічного мислення.

## ТЕМА 2: ЕТАПИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

- 2.1. *Процес реалізації стратегії як творча дія.*
- 2.2. *Основні етапи циклу реалізації.*
- 2.3. *Особливості реалізації стратегії підприємства.*

### *Питання для самоперевірки, повторення*

5. Що являє собою процес реалізації стратегії?
6. Чого не дає стратегія? Чим не повинна бути стратегія?
7. Назвіть основні етапи реалізації стратегії та поясніть їх зміст?
8. Які фактори впливають на зміст загальної стратегії?
9. Які є ознаки конкурентних стратегій?

### *Тести*

1. Стратегія – це:
  - а) ефективність виробництва та збуту;
  - б) специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей;
  - в) основа для відповідного рівня цін;
  - г) правильна відповідь відсутня.
2. Чого не дає стратегія:
  - а) визначення стандартного переліку дій та етапів розробки стратегії для всіх без винятку суб'єктів господарської діяльності; обов'язкового виживання підприємства в довгостроковій перспективі;
  - б) негайного результату; продажу товарів у запланованих обсягах;
  - в) забезпечення необхідними за кількісними та якісними характеристиками ресурсами за низькими цінами саме тими постачальниками, що були заздалегідь визначені;
  - г) всі відповіді правильні.
3. Скільки етапів циклу реалізації:
  - а) 6;      в) 4;
  - б) 8;      г) 5.
4. Загально-конкурентні стратегії існують у таких видах:
  - а) диференціація; фокусування;
  - б) лідирування у зниженні витрат (цін); диференціація;
  - в) диференціація; фокусування;
  - г) правильна відповідь відсутня.
5. Формулювання стратегії:
  - а) вона задає напрямок розвитку, основні параметри, яких має досягти організація для її реалізації;
  - б) потребує великих витрат і небажаний з точки зору негативних соціальних наслідків;
  - в) система розподілу і поповнення ресурсів;
  - г) правильна відповідь відсутня.
6. Стратегія фокусування :

а) зорієнтована на задоволення певних потреб продукція високої якості підвищує лояльність покупців до конкурентного виробника, створюючи труднощі для альтернативних продавців у боротьбі за їхню прихильність;

б) високі ціни кінцевої продукції дають змогу отримувати вигідний маржинальний прибуток і встановлювати зв'язки;

в) більш глибока диференціація продукції, що випускається фірмою;

г) правильна відповідь відсутня.

7. Стратегія фокусування пов'язана з наявністю певних ризиків:

а) можливість у багатьох підприємств галузі, що обслуговують ринок загалом, знайти ефективні засоби конкуренції в тому самому сегменті, на який націлене підприємство;

б) «пересегментація» ринку, коли підприємство може втратити свій сегмент за рахунок появи нових конкурентів, товарів, зміни в потребах;

в) запровадження винаходу (інновації), що дає змогу задовольнити потреби сегмента іншим способом;

г) всі відповіді правильні.

### **ТЕМА 3: ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ ТА ПОСЛІДОВНОСТІ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН**

**3.1. Два рівні змін.**

**3.2 Система стратегічних змін.**

**3.3 Основні етапи змін.**

#### ***Питання для самоперевірки, повторення***

4. Що таке стратегічні зміни? Їх роль у житті організації?

5. Назвіть етапи реалізації стратегії. Охарактеризуйте кожен з них?

6. Які ви знаєте рівні змін стратегії? Що являє собою кожен з них?

7. Що відносять до основних ділянок стратегічних змін?

#### ***Завдання, вправи, тести***

1. Виконання стратегії організацією спрямоване на вирішення таких основних завдань:

а) встановлення відповідності між обраною стратегією й організацією управління;

б) вибір і узгодження зі стратегією стилю управління організацією;

в) визначення видів і змісту управлінської діяльності з метою встановлення пріоритетності окремих завдань згідно з обраною стратегією;

г) всі відповіді правильні.

2. Складовою частиною реалізації стратегії є:

а) визначення перспективних потреб підприємства в ресурсах всіх необхідних видів;

б) мобілізація потенціалу організації та здійснення відповідних змін;  
в) заходів щодо раціонального транспортування, зберігання та використання;

г) використання підходів з позиції логістики щодо системи реалізації ресурсних стратегій.

3. Організація має спрямовано впливати на:

а) робити переходи від однієї стратегії до іншої;  
б) середовище, змінюючи або використовуючи його можливості для реалізації своєї стратегії, створюючи умови для досягнення стратегічних цілей;

в) зміни в організаційній структурі та коригування організаційної культури;

г) правильна відповідь відсутня.

4. Стратегічні зміни – це:

а) зміни, які відбуваються під час виконання стратегії для досягнення зазначених завдань.

б) зміни, які відбуваються під час виконання функцій;

в) зміни, які відбуваються під час виробничої системи, її окремих складових, структурних і функціональних блоків управління;

г) всі відповіді правильні.

5. Характеристика процесу зміни має дві величини:

а) бажана зміна та складність зміни;

б) проста зміна та складна;

в) помірна зміна та швидка;

г) правильна відповідь відсутня.

6. Перебудова організації (іноді її називають корінною реорганізацією) передбачає істотну зміну організації, яка впливає на:

а) ринки збуту;

б) зміну номенклатури та її продукції;

в) місію та організаційну культуру;

г) правильна відповідь відсутня.

#### **ТЕМА 4: РЕСУРСНО-КОМПЕТЕНЦІЙНА БАЗА СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН**

**4.1. Умови здійснення стратегії.**

**4.2. Розподіл ресурсів за окремими складовими.**

**4.3. Етапи складання бюджету.**

**4.4. Поточне планування та бюджетування.**

#### ***Питання для самоперевірки, повторення***

1. Поясніть, чому формування і мобілізація ресурсів організації є



важливою задачею, яку доводиться вирішувати керівництву.

2. Значення ресурсної стратегії і за якими складовими розподіляється?
3. Назвіть етапи складання бюджету?
4. Значення поточного планування та бюджетування. Які переваги вони мають?

### *Завдання, вправи, тести*

1. Ресурсна стратегія - це :
  - а) метод, який потребує великих витрат і небажаний з точки зору негативних соціальних наслідків;
  - б) логіко-аналітичний та емоційний процес, який має спиратися на наукові засади, що допомагають вибрати характеристики загальної мети;
  - в) узагальнена модель дій підприємства у ЗСР, необхідних для досягнення визначених цілей за допомогою координації та розподілу ресурсів компанії між окремими сферами її діяльності;
  - г) вірна відповідь відсутня.
2. Реалізація ресурсних стратегій означає:
  - а) формування нового або перетворення наявного виробничого потенціалу підприємства;
  - б) розподіл робіт в організації між її частинами у такий спосіб, щоб кожна з них набула певної завершеності в межах одного підрозділу;
  - в) правильна відповідь відсутня;
  - г) всі відповіді правильні.
3. Матеріально-сировинні ресурси, класифікують на такі групи:
  - а) основні матеріали; комплектуючі вироби; допоміжні матеріали;
  - б) сировина; основні матеріали; комплектуючі вироби; допоміжні матеріали; паливо;
  - в) сировина; основні матеріали;
  - г) основні матеріали; комплектуючі вироби.
4. Бюджети –це:
  - а) система розподілу і поповнення ресурсів;
  - б) найбільш поширений компонент формального планування і, поряд з управлінням за цілями, є головним управлінським інструментом;
  - в) зорієнтована на задоволення певних потреб продукція високої якості;
  - г) правильна відповідь відсутня.
5. Планування та бюджетування базується на:
  - а) контролі та управлінні «за відхиленнями»;
  - б) процес поступових, послідовних заходів, незначних реорганізацій;
  - в) заходи щодо раціонального транспортування, зберігання та використання;
  - г) правильні відповіді а), б) .
6. Бюджетування пов'язане з певними труднощами:
  - а) потребує великих затрат часу і грошей при його освоєнні;

б) змінює структуру керівництва й управління, що за відсутності контролю може призвести до хаосу та підвищення рівня опору змінам на підприємстві;

в) потребує певного досвіду й навичок від працівників (у протилежному разі можна навіть завдати шкоди); не замінює інші методи управління підприємством;

г) всі відповіді правильні.

7. Повне бюджетування можливе в межах стратегічного управління на рівні підприємства після детального опрацювання всіх складових, унаслідок чого складаються такі документи, як прогнози, програми та плани різних типів, на основі яких розроблюються бюджети:

а) збуту, виробництва, робочої сили, грошових ресурсів, капіталовкладень;

б) нових конкурентів, товарів, зміни в потребах;

в) витрат на виробництво, постачання, адміністративних і фінансових витрат;

г) правильні відповіді а), в).

8. Плани – це:

а) інструмент розвитку підприємства;

б) вибір і узгодження зі стратегією стилю управління організацією;

в) документ, сформований для полегшення централізованого контролю та регулювання;

г) правильні відповіді б), в).

## **ТЕМА 5: ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПРОВЕДЕННЯ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**5.1. Опір як наслідок проведення змін.**

**5.2. Носії опору.**

**5.3. Стили проведення змін.**

### ***Питання для самоперевірки, повторення***

1. Які заходи необхідно провести на підприємстві для подолання опору змінам?

2. Чому люди виступають головними носіями опору змінам?

3. Від чого залежить успіх проведення змін на підприємстві?

4. Які є види стилів?

### ***Завдання, вправи, тести***

1. Силу опору змінам розглядають як комбінацію чинників:

а) скрите ставлення до змін; прийняття змін;

б) прийняття чи неприйняття змін; відкрите чи скрите ставлення до змін;

в) неприйняття змін; відкрите до змін;

г) правильна відповідь відсутня.

2. Примушування - це

- а) джерела і ланки влади, підтримки та відповідальності, що забезпечують організаційним змінам стартовий імпульс і безперервність;
- б) сукупність осіб і різних груп зі своїми цілями та інтересами;
- в) метод, який потребує великих витрат і небажаний з точки зору негативних соціальних наслідків;
- г) правильна відповідь відсутня.

3. Адаптація – це:

- а) процес поступових, послідовних заходів, незначних реорганізацій;
- б) наявність переможця та переможеного;
- в) стиль самоусунення, при якому керівник виявляє низьку настирливість у реалізації змін, прагне знайти порозуміння з противниками;
- г) правильні відповіді а), б).

4. «Стартовий майданчик» - це:

- а) джерела і ланки влади, підтримки та відповідальності, що забезпечують організаційним змінам стартовий імпульс і безперервність;
- б) використання поетапного планового підходу до введення змін;
- в) чисельність та ступінь влади;
- г) всі відповіді правильні.

5. Організація – це:

- а) керівництво прагне реалізувати свої підходи й порозумітися з опонентами змін;
- б) прагнення керівництва порозумітися з тими, хто чинить опір;
- в) сукупність осіб і різних груп зі своїми цілями та інтересами;
- г) правильні відповіді б), в).

6. Конкурентний стиль – це :

- а) стиль компромісу передбачає наполягання керівництва на проведенні деяких змін і прагнення керівництва порозумітися з тими, хто чинить опір;
- б) керівник зорієнтований на силу, наполягає на утвердженні своїх прав, передбачає наявність переможця та переможеного; стиль самоусунення, при якому керівник виявляє низьку настирливість у реалізації змін, прагне знайти порозуміння з противниками;
- в) стиль пристосування виражається в бажанні керівництва налагодити співпрацю, уникнути конфлікту при незначному наполяганні на прийнятті сформованих завдань;
- г) всі відповіді правильні.

7. Підприємства, приймаючи рішення, мусять враховувати такі характеристики груп:

- а) агресивність;
- б) силу групи, зумовлену її чисельністю та ступенем влади;
- в) механізм впливу, вірогідність і силу тиску;
- г) всі відповіді правильні.

8. «Управління опором» передбачає :

- а) вибір і узгодження зі стратегією стилю управління;
- б) використання підходів з позиції логістики;
- в) використання поетапного планового підходу до введення змін;
- г) правильна відповідь відсутня.

## **ТЕМА 6: ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК СТРАТЕГІЇ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

- 6.1. Опір як наслідок проведення змін.**
- 6.2. Етапи еволюції ОСУ.**
- 6.3. Варіанти взаємодії стратегії і структури**
- 6.4. Класифікація ОСУ.**

### *Питання для самоперевірки, повторення*

1. У чому сутність взаємодії «стратегія – структура»?
2. Що таке організаційна структура управління підприємством?
3. Які фактори впливають на вибір ОСУ?
4. Що являють собою матричні структури? Основні характеристики матричних структур?
5. Що являють собою проектні структури? Основні принципи створення проектних структур?
6. Переваги і недоліки дивізіональних структур?

### *Завдання, вправи, тести*

1. Організаційної структури управління підприємством має відповідати вимогам:
  - а) забезпечувати певні реакції на зміни, не втрачаючи керованість підприємством;
  - б) зовнішнього середовища;
  - в) особливостям функціонування підприємства;
  - г) всі відповіді правильні.
2. Системи – це:
  - а) діагноз організаційних дефектів у технології управління;
  - б) оцінка факторів, що впливають на ефективність роботи ОСУ;
  - в) впорядковані процеси управління, що відбуваються на підприємстві з допомогою багатьох спеціалістів, які беруть участь у прийнятті рішень;
  - г) всі відповіді правильні.
3. Система прийняття рішень – це:
  - а) впливовий інструмент розвитку і перебудови;
  - б) розробка пропозицій щодо усунення організаційних дефектів;
  - в) оцінка факторів, що впливають на ефективність роботи ОСУ;
  - г) правильна відповідь відсутня.
4. Сутність організаційного аналізу та проектування ОСУ передбачає:
  - а) кількісний та якісний опис функціонування ОСУ, її переваг і недоліків;

- б) розподіл робіт в організації між її частинами у такий спосіб, щоб кожна з них набула певної завершеності в межах одного підрозділу;
- в) певний перелік етапів його проведення;
- г) правильна відповідь відсутня.

5. Розробка плану-графіка передбачає:

- а) визначення пріоритетів розвитку підприємства та критеріїв оцінки рівня управління;
- б) визначення складу, структури, критеріїв і якості та відношень в ОСУ, що проектується;
- в) узагальнення отриманих даних і визначення рівня управління;
- г) всі відповіді правильні.

6. Організаційна структура - це :

- а) розподіл робіт в організації між її частинами у такий спосіб, щоб кожна з них набула певної завершеності в межах одного підрозділу;
- б) рівень співробітництва, що існує між частинами організації та забезпечує досягнення стратегічних цілей у межах вимог з боку зовнішнього середовища;
- в) система зв'язків і відносин, що виникають (зникають) у процесі діяльності підприємства, між існуючими та створюваними (зникаючими) ланками, підрозділами, ступенями системи управління згідно з обраною стратегією розвитку загального управління;
- г) всі відповіді правильні.

7. Диференціація - це :

- а) керівництво прагне реалізувати свої підходи й порозумітися з опонентами змін;
- б) розподіл робіт в організації між її частинами у такий спосіб, щоб кожна з них набула певної завершеності в межах одного підрозділу;
- в) досягнення стратегічних цілей у межах зовнішнього середовища;
- г) правильна відповідь відсутня.

8. Інтеграція – це:

- а) процес поступових, послідовних заходів, незначних реорганізацій;
- б) силу групи, зумовлену її чисельністю та ступенем влади;
- в) рівень співробітництва, що існує між частинами організації та забезпечує досягнення стратегічних цілей у межах вимог з боку зовнішнього середовища;
- г) правильна відповідь відсутня.

9. Мета введення матричних і проектних структур передбачає:

- а) підвищення гнучкості ОСУ;
- б) знайти організаційні форми виконання нових для діючих ОСУ робіт і делегувати повноваження;
- в) здійснити децентралізацію прийняття рішень;
- г) всі відповіді правильні.

10. Стратегічний господарський центр - це :

- а) зорієнтована на задоволення певних потреб продукція високої якості;
- б) організаційно оформлена найменша виробничо-управлінська одиниця, для якої можна налагодити облік доходів, витрат, інвестицій та розробити самостійну продуктово-товарну стратегію;
- в) зміни, які відбуваються під час виконання функцій;
- г) правильна відповідь відсутня.

## **ТЕМА 7: ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА Й УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**7.1. *Поняття організаційної культури.***

**7.2. *Фактори, які впливають на організаційну культуру.***

**7.3. *Культура і персонал підприємства.***

### ***Питання для самоперевірки, повторення***

1. Що таке організаційна культура? Складові організаційної культури?
2. Охарактеризуйте фактори, які впливають на організаційну культуру підприємства?
3. Типи організаційної культури залежно від цінностей в організації?
4. Визначення послідовності дій залежно від зміни організаційної культури в процесі впровадження стратегій?

### ***Завдання, вправи, тести***

1. Організаційна культура – це:
  - а) метод, який потребує великих витрат і небажаний з точки зору негативних соціальних наслідків;
  - б) розподіл робіт в організації між її частинами у такий спосіб, щоб кожна з них набула певної завершеності в межах одного підрозділу;
  - в) певний набір цінностей та очікувань, які поділяються працівниками компанії та передаються від одного покоління працівників до іншого;
  - г) правильна відповідь відсутня.
2. Які фактори впливають на організаційну культуру:
  - а) критеріальна база відбору, призначення, звільнення з організації;
  - б) ставлення до роботи і стиль поведінки керівництва, критеріальна база заощадження співробітників;
  - в) точки концентрації вищого керівництва, реакція керівництва на критичні ситуації, які виникають в організації;
  - г) всі відповіді правильні.
3. Функції керівника –це:
  - а) напрямок розвитку, основні параметри, яких має досягти організація для її реалізації;
  - б) розуміння, підтримка позитивно спрямованої організаційної культури;
  - в) 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;

в) правильна відповідь відсутня.

4. Система соціально-психологічного супроводження покликана:

а) зосередити увагу кожного з членів колективу на виконанні власних обов'язків;

б) сприяти балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини;

в) сприяти досягненню відповідного балансу між сприйманням стратегії та нових характеристик діяльності підприємства;

г) всі відповіді правильні.

5. Система соціально-психологічної підтримки стратегічного управління має такі переваги:

а) можливості застосування колективних знань та досвіду;

б) розподіл та спеціалізація праці, які створюють основу для ефективної роботи кожного та функціонування організації загалом;

в) взаємозалежність відповідальності та захисту, які допомагають зосередити увагу кожного з членів колективу на виконанні власних обов'язків;

г) всі відповіді правильні.

6. Ідентифікація типу ОК надає керівникам інформацію про:

а) можливості, характер та швидкість здійснення стратегічних змін;

б) ефективними методами прийняття рішень;

в) слабоструктуровані проблеми;

г) правильна відповідь відсутня.

## Практичні завдання

### Задача 1. Діагностика конкурентного середовища підприємства

Група підприємств, які випускають однорідну продукцію та конкурують на одному ринку, складають галузь. Аналіз рушійних сил підприємства полягає у визначенні того, що сприяє розвитку галузі, в якому напрямку він здійснюється, як будуть змінюватися ринкові умови (на рівні техніко-економічних показників, співвідношення попиту та пропозиції, складу покупців, інтенсивності конкурентної боротьби, продукції та способів її виготовлення й іншому).

Конкурентне середовище представлене значною кількістю самостійних (незалежних) підприємств, які прагнуть зміцнити свої конкурентні позиції (економічний стан), залучаючи покупців пропозицією кращих умов продажу порівняно з конкурентами, формується не тільки під впливом боротьби внутрішньогалузевих конкурентів.

Аналіз конкурентного середовища підприємства повинен встановити, які сили визначають ступінь інтенсивності конкурентної боротьби. До них

можна віднести: розміри ринку; темпи зростання ринку та стадії життєвого циклу; потужності; перешкоди для входу на ринок або виходу з нього; ціна; рівень стандартизації товарів; швидкі технологічні зміни; вимоги до розміру необхідних капіталовкладень; вертикальна інтеграція; прибутковість галузі; економія на масштабах виробництва; швидке відновлення асортименту продукції.

Проаналізувати конкурентну структуру ринку дозволяє інформація про розподіл часток ринку між підприємствами. Для цього доцільно використовувати коефіцієнт концентрації ринку та індекс Гіршмана-Герфіндаля, що характеризують перевагу на ринку того чи іншого підприємства.

Коефіцієнт концентрації ринку ( $CR$ ) являє собою процентне відношення всіх продажів товарів підприємствами з найбільшими частками на ринку до загального обсягу продажів і розраховується за формулою:

$$CR = \frac{\sum Q_k}{\sum Q_k + \sum Q_j}, \quad (2.1)$$

де  $Q_k$  – обсяг продажів  $k$ -го великого підприємства;

$Q_j$  – обсяг продажів  $j$ -го менш великого підприємства.

Індекс Гіршмана-Герфіндаля ( $HHI$ ) визначається як сума квадратів часток ринку кожного великого підприємства:

$$HHI = \sum D_k, \quad (2.2)$$

де  $D_k$  – частка  $k$ -го великого підприємства на ринку.

Індекс Гіршмана-Герфіндаля трактується як найбільш адекватна характеристика інтенсивності конкуренції. Чим вище значення  $HHI$ , тим впливовіші найбільші підприємства.

При цьому якщо виявиться, що величина  $CR(3)$  перевищує 70%, а величина  $HHI = 2000$ , то можна говорити про високий ступінь концентрації ринку і про слабкий розвиток конкурентного середовища.

Якщо  $CR(3)$  більше 45, але менше 70%, а  $HHI$  менше 2000, то спостерігається помірний ступінь концентрації ринку. Коли ж  $CR(3)$  менше 45%, а  $HHI$  менше 1000, ринок характеризується слабким ступенем концентрації і його можна характеризувати як нормальний для конкуренції.

Ринок для підтримки нормальної ринкової конкуренції вважається безпечним, коли на ринку розглянутого товару і/або послуги є 10 і більше підприємств; 1 підприємство не займає більше 31% ринку; 2 підприємства не займають більше 44% ринку; 3 підприємства не займають більше 54% ринку, 4 підприємства не займають більше 63% ринку.

Українським законодавством встановлено такі критерії визнання монопольного (домінуючого) стану суб'єкта господарювання: перевищення часток: 1-го суб'єкта господарювання – 35%; 2-х або 3-х суб'єктів – 50%; 4-х або 5-ти суб'єктів – 70%.

Експертна діагностика конкурентного середовища може бути проведена за такою методикою.



Першим етапом вивчення конкурентного середовища є визначення та оцінювання основних характеристик ринку продукту (послуги), на якому працює або планує діяти підприємство.

На другому етапі визначають конкурентні сили, що діють у галузі, та їх вплив на ситуацію в галузі.

На третьому етапі необхідно визначити фактори (або сили), що визначають рівень конкуренції на ринку та ознаки їх прояву, характер змін у структурі конкурентних сил.

На четвертому етапі визначають підприємства з найсильнішими та найслабшими конкурентними позиціями.

На п'ятому етапі доцільно спрогнозувати найбільш імовірні кроки стратегічних конкурентів.

На шостому етапі встановлюють ключові фактори успіху в конкурентній боротьбі.

На кінцевому етапі приймають остаточне рішення щодо привабливості галузі найближчим часом і в довгостроковій перспективі.

#### **Приклад розв'язування практичного завдання**

На основі даних, наведених у таблиці 2.1, здійснити оцінювання конкурентного середовища підприємства за методом бального оцінювання з врахуванням вагомості показників та побудувати профіль галузі.

Таблиця 2.1 – Показники конкурентного середовища підприємства

Показник	Вагомість показника	Фірма А	Фірма Б	Фірма В
		Власна фірма Бал	Бал	Бал
<b>1. Зміна цін на продукцію</b>	0,05	3	2	3
2. Асортимент продукції	0,05	8	6	9
3. Якість продукції	0,2	7	7	6
4. Імідж товару	0,05	7	5	7
5. Стимулювання збуту	0,05	6	4	5
6. Мобільність в задоволенні потреб споживачів	0,05	5	4	5
7. Наявність розгалуженої дистриб'юторської мережі	0,2	6	7	8
8. Ділова репутація	0,1	6	5	6
9. Організаційна ефективність	0,05	5	4	5
10. Виконання індивідуальних замовлень споживачів	0,2	4	4	5
	1	—	—	—

#### **Розв'язування**

Метод бального оцінювання з врахуванням вагомості показника полягає у визначенні зведеної оцінки відповідного показника та загальної показників відповідного підприємства. З метою визначення зведеної оцінки відповідного показника перемножимо бальну оцінку показника на

відповідний коефіцієнт вагомості. Для визначення загальної оцінки підприємства необхідно додати значення усіх зведених показників. Результати розрахунків подамо у вигляді таблиці 2.2.

**Таблиця 2.2 – Зведена оцінка конкурентів**

Показник	Вага показника	Фірма А Власна фірма		Фірма Б		Фірма В	
		Бал	Зведена оцінка	Бал	Зведена оцінка	Бал	Зведена оцінка
1. Зміна цін на продукцію	0,05	3	0,15	2	0,1	3	0,15
2. Асортимент продукції	0,05	8	0,4	6	0,3	9	0,45
3. Якість продукції	0,2	7	1,4	7	1,4	6	1,2
4. Імідж товару	0,05	7	0,35	5	0,25	7	0,35
5. Стимулювання збуту	0,05	6	0,3	4	0,2	5	0,2
6. Мобільність в задоволенні потреб споживачів	0,05	5	0,25	4	0,2	5	0,25
7. Наявність розгалуженої дистриб'юторської мережі	0,2	6	1,2	7	1,4	8	1,6
8. Ділова репутація	0,1	6	0,6	5	0,5	6	0,6
9. Організаційна ефективність	0,05	5	0,25	4	0,2	5	0,25
10. Виконання індивідуальних замовлень споживачів	0,2	4	0,8	4	0,8	5	1,0
Всього:	1	—	5,7	—	5,35	—	6,05

Таким чином, ми виявили потенційного конкурента для фірми А, яким є фірма В. Тому необхідно в майбутньому звертати на цю фірму найбільше уваги і не випускати її з поля зору; проводити аналіз стану на ринку як нашої фірми, так і головного конкурента.

Така стійка позиція конкурента пояснюється відповідністю продукції, на даний момент часу, вимогам споживачів; налагодженням широкої мережі збуту; стабільністю цін на продукцію; правильною організацією управління підрозділами. Фірма Б тільки починає набирати оберти в даній галузі, тому асортимент її продукції обмежений, порівняно з іншими фірмами. Поки що цей конкурент не несе загрози для нашої фірми.

На основі отриманих даних будуємо матрицю профілю конкурентів (табл. 2.3). На матриці профілю конкурентів добре видно переваги та основні недоліки конкурентів. Розбіжності повинні в будь-якому випадку існувати, адже компанії виробляють свої індивідуальні стратегії щодо функціонування на ринку. Так, фірма Б основну увагу звертає на розширення асортименту продукції.

Недоліком є недостатня увага щодо стимулювання збуту через дистриб'юторську мережу та невиконання індивідуальних замовлень споживачів. В свою чергу, фірма В повинна звернути увагу на покращення

якості свого продукту, вчасному задоволенні потреб споживачів та на виконанні індивідуальних замовлень. Недостатньо уваги приділяється організаційній ефективності компанії.

**Таблиця 2.3 – Матриця профілю конкурентів**

Фактори	-3	-2	-1	0	1	2	3
1. Ціна на продукцію			2		1		
2. Асортимент продукції				2		1	
3. Якість продукції			1		2		
4. Імідж товару			2		1		
5. Стимулювання збуту		1		2			
6. Мобільність в задоволенні потреб споживачів			1		2		
7. Наявність розгалуженої дистриб'юторської мережі		1	2				
8. Ділова репутація				2			1
9. Організаційна ефективність		2			1		
10. Виконання індивідуальних замовлень споживачів	1				2		

## Завдання 2

За даними, наведеними у таблиці 2.4, визначити коефіцієнт концентрації ринку для кожного з підприємств та зробити відповідні висновки й подати отримані розрахунки у вигляді, зручному для аналітика.

Таблиця 2.4 – Обсяг продажів підприємства

Підприємство	Обсяг продажів підприємства, тис. грн.
А	290000
Б	345000
В	176000

### Завдання 3

Для трьох підприємств розрахувати індекс Гіршмана-Герфіндаля, якщо відомо, що підприємство А займає 45% ринку, підприємство Б – 27%; решта ринку належить підприємству В.

### Завдання 4

Методом експертних оцінок відібраний і проранжований перелік факторів зовнішнього середовища підприємства, які найбільшою мірою впливають на перспективи його розвитку – позитивно чи негативно (табл. 2.5). Кожний з цих факторів, згідно з його вагомістю для галузі, може мати оцінку в балах від 1 до 3, а також, згідно з його впливом на підприємство, – від 1 до 3 балів. Обчислити комплексний показник впливу кожного з цих факторів на підприємство з урахуванням його позитивності чи негативності. Показати графічно профіль середовища для всього переліку факторів.

Таблиця 2.5 – Фактори зовнішнього середовища підприємства

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на підприємство	Позитивність чи негативність впливу (+,-)
Фінанси, процентна ставка за кредит	3	1	+
Місцеві податки	1	1	+
Конкуренти	2	2	+
Партнери	3	3	-
Місцеві органи влади	3	1	-
Профспілки	2	2	-
Постачальники	1	3	-
Споживачі	2	1	-

### Завдання 5

Охарактеризувати фактори, що визначають гостроту конкурентної боротьби, й напрямки їх впливу для фармацевтичного підприємства.

### Завдання 6

Проаналізувати еволюцію ринкових структур на прикладі комп'ютерної галузі. Дати відповіді на запитання:

1. До якої ринкової структури належить ринок комп'ютерної галузі: а) 60-і рр. ХХ ст.; б) 70-і; в) 80-і; г) 90-і; д) нинішньої?
2. Як змінились характеристики продукту галузі? Навести приклади.
3. Як змінювалась структура учасників галузі? Коли взаємозумовленість дій партнерів стала найбільшою?

4. Яким чином змінювалась прибутковість підприємств-учасників галузі та як це впливало на інтенсивність внутрішньогалузевого суперництва і виникнення загрози з боку потенційних учасників?

5. Проаналізувати взаємозв'язок послідовності стадій життєвого циклу галузі і зміни ринкових ситуацій.

### Завдання 7

Зовнішнє і внутрішнє середовища підприємства характеризуються факторами, наведеними в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Фактори, що характеризують внутрішнє і зовнішнє середовища підприємства

Фактор	Імовірність дії фактора	Вплив фактора
1. Підвищення попиту на продукцію	низька	високий
2. Зниження %-ної ставки за кредит	низька	середній
3. Підвищення податків	середня	високий
4. Підвищення рівня цін на продукцію	висока	середній
5. Активізація профспілок з метою підвищення зарплати	висока	легкий удар
6. Поява нових ринків збуту	середня	низький
7. Поява товарів-замінників	низька	критичний стан
8. Диверсифікація, випуск нових видів продукції	низька	високий
9. Підвищення цін на сировину	висока	важкий стан
10. Поява нових технологій у конкурентів	низька	руйнівний стан

Фактори, що характеризують зовнішнє середовища підприємства: технічний досвід у виробництві даної продукції; недостатній розвиток сервісу, нецінових методів конкуренції; неефективна система управління; кваліфікований персонал; великі виробничі запаси; розгорнута мережа збуту; передові технології; повільне оновлення асортименту; низькі витрати; низький асортимент продукції.

Необхідно побудувати матрицю SWOT-аналізу, використовуючи яку дати оцінку різних комбінацій можливостей і загроз конкурентного середовища підприємства у зв'язку з його сильними й слабкими сторонами.

Зробити висновки щодо можливих стратегій.

### Завдання 8

За вибором студента провести діагностику певної галузі, використавши методику М. Портера з дотриманням діагностичних процедур, а саме:

1. Профіль галузі, її загальна характеристика;
2. Оцінювання рушійних сил розвитку галузі;
3. Оцінювання сил конкуренції;

4. Діагностика конкурентних позицій підприємств-суперників;
5. Аналіз діяльності найближчих конкурентів;
6. Визначення провідних факторів успіху, їх оцінювання;
7. Перспективи розвитку галузі.

### Завдання 9

За даними, наведеними у таблиці 2.7, здійснити оцінювання підприємств-конкурентів за методом суми місць. Зробити відповідні висновки та побудувати профіль галузі.

Таблиця 2.7 – Фактори зовнішнього середовища

Фактор	Власна фірма	Конкуренти	
		Фірма А	Фірма Б
Частка ринку, %	60	30	10
Рентабельність послуг, %	20	20	15
Середньозважена ціна, грн.	110	115	126
Якість послуг	Середня	Висока	Середня
Термін виконання замовлень, дні	10	8	6
Рівень популярності послуг фірми	Високий	Середній	Низький
Витрати на рекламу, тис. грн.	10,8	5,4	1,8

### Завдання 10

Охарактеризувати фактори, що визначають гостроту конкурентної боротьби й напрямки їх впливу для гірничого підприємства.

### Завдання 11

За даними, наведеними у таблиці 2.8, здійснити оцінювання підприємств-конкурентів за методом бальної оцінки. Зробити відповідні висновки та побудувати профіль галузі.

Таблиця 2.8 – Фактори конкурентного середовища підприємства

Фактор	Власна фірма	Конкуренти	
		Фірма А	Фірма Б
Частка ринку, %	5	2	1
Рентабельність послуг, %	5	5	4
Середньозважена ціна, грн.	5	4	4
Якість послуг	4	5	4
Термін виконання замовлень, дні	2	3	5
Рівень популярності послуг фірми	5	3	2
Витрати на рекламу, тис. грн.	5	2	1

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

### 1. Законодавча база:

1. Господарський кодекс України: прийнятий 16 січня 2003 р. - К.: Істина, 2003. - 208с.
2. Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності: Закон України від 18.02.1992 р. № 2132-12.
3. Про антимонопольний комітет України: закон України від 26.11.93 р. № 3660-12.
4. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 01.01 р. № 2210-III.
5. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України від р. №236/96.
6. Про оподаткування прибутку підприємств: закон України від р. № 283.
7. Про рекламу: Закон України від 03.07.1996 р. № 270/96-ВР.
8. Про захист прав споживачів: закон України від 12.05.1991 р. № 1023-XII.

### 2. Основна література:

1. Василенко В.А. Стратегічне управління: навч. посіб. / В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко. - К.: ЦУЛ, 2003. - 396 с.
2. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / Х. Виссема; пер. с англ. - М.: Издательство «Финпресс», 2000. - 272 с.
3. Володькина М.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие / М.В. Володькина. - К.: Знання-Прес, 2002. - 149 с.
4. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - М.: Юристъ, 2002. - 416 с.
5. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Г.І. Кіндрацька. - К.: Знання, 2006. - 366 с.
6. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией: учебник для ВУЗов / М.И. Круглов. - М.: Русская Деловая Литература, 1998. - 768 с.
7. Круглова Н.Ю. Стратегический менеджмент. учебник для ВУЗов / Н.Ю. Круглов, М.И. Круглов. - М.: Из-во РДЛ, 2003. - 464 с.
8. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие для ВУЗов / А.Н. Люкшинов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. - 375 с.
9. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: курс лекций / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2006. - 288 с.
10. Менеджмент для магистров: учебное пособие / под ред. д.е.н., проф. А.А. Епифанова, д.е.н., проф. С.Н. Козьменко. - Суми: ИТД «Университетская книга», 2003. - 762 с.
11. Мартиненко М.М. Стратегічний менеджмент: підручник / М.М. Мартиненко, І.А. Ігнат'єва. - К.: Каравела, 2006. - 320 с.
12. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. / А.П. Міщенко. - К.: Центр навчальної літератури, 2004. - 336 с.
13. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. - К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2004. - 560 с.
14. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Г.В. Осовська, О.Л. Фіщук, І.В. Жалінська. - К.: Кондор, 2003. - 196 с.
15. Портер М.Е. Стратегія конкуренції / М.Е. Портер; пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. - К.: Основи, 1997. - 390 с.
16. Прокопчук Л.О. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / Л.О. Прокопчук. - Спб: Изд-во Михайлова В.А., 2004. - 511 с.
17. Стратегический менеджмент: учебник / пер. с англ. Н.И. Алмазовой. - М.: ООО «Издательство Проспект», 2003. - 336 с.

18. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд; Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева и М.И. Соколовой. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. - 576 с.
19. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник / Р.А. Фатхутдинов. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Дело, 2001. - 448 с.
20. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підр. / З.Є. Шершньова. - 2-ге вид., перероб. і доп. - К.: КНЕУ, 2004. - 699 с.
21. Экономическая стратегия фирмы: учебное пособие / под ред. А.П. Градова. - 2-е изд., испр. и доп. - СПб.: Специальная литература, 1999. - 589 с.
22. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика: учеб.-практ. пособие / А.Ю. Юданов. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», издательство «ГНОМ-ПРЕСС», 1998. - 384 с.

### 3. Додаткова література

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб: Питер, 2002. - 544 с.
2. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. - М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. - 208 с.
3. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. - М: ОАО Типография «Новости», 2000. - 256 с.
4. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф; пер. с англ. - М.: «Прогресс», 1985. - 327 с.
5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. - СПб: Питер Ком, 1999. - 416 с.
6. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; сокр. пер. с англ. / науч. ред. и авт. предисл. Л.Л. Евенко. - М.: Экономика, 1989. - 519 с.
7. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумэн; пер. с англ. / под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. - 175 с.
8. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 1998. - 296 с.
9. Водачек Л. Стратегия управления инновациями на предприятии / Л. Водачек, О. Водачкова. - М.: Экономика, 1989. - 167 с.
10. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління: графічне моделювання: навч. посіб. / В.Г. Герасимчук. - К.: КНЕУ, 2000. - 457 с.
11. Головки Т.В. Стратегічний аналіз: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / Т.В. Головки, С.В. Сагова / за ред. М.В.Кужельного. - К.: КНЕУ, 2002. - 198 с.
12. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала / В.В. Гончаров. - М: МП «Сувенир», 1993. - 488 с.
13. Гордон Ян. Целевая конкуренция / Ян Гордон; пер. с англ. С. Жильцов, И. Малкова, Е. Федорова. - М.: Вершина, 2006. - 368 с.
14. Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций: учебное пособие / Г.А. Дмитренко. - 2-е изд., испр. - К.: МАУП, 2002. - 192 с.
15. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии / П. Дойль; пер. с англ. / под ред. Ю.Н. Каптуревского. - 3-е изд. - СПб: Питер, 2002. - 544 с.
16. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб: Издательство «Питер», 1999. - 560 с.
17. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / Питер Ф. Друкер; пер. с англ.: учебное пособие. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. - 272 с.
18. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования: учебное пос.



- / В.С. Ефремов. - М.: Финпресс, 1998. - 192 с.
19. Карлофф Б. Деловая стратегия / Б. Карлофф; пер. с англ. / науч. ред. и авт. послесл. В.А. Приписнов. - М.: Экономика, 1991. - 239 с.
  20. Ковальчук М.І. Стратегічний аналіз у сільському господарстві: навч. посіб. / М.І. Ковальчук. - К.: КНЕУ, 1997. - 224 с.
  21. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий / Т. Коно; пер. с англ. / общ. ред. и вст. сл. О.С. Виханского. - М.: Прогресс, 1987. - 384 с.
  22. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж.-Ж. Ламбен; пер. с франц. - СПб.: Наука, 1996. - 589 с.
  23. Лунев В.Л. Тактика и стратегия управления фирмой: учебное пособие / В.Л. Лунев - М.: Финпресс, НГАиУ, 1997. - 356 с.
  24. Латфуллин Г.Р. Теория организаций: учебник для ВУЗов / Г.Р. Латфуллин, А.В. Райченко. - СПб.: Питер, 2003. - 400 с.
  25. Мазур И.И. Реструктуризация предприятий и компаний: справочное пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро и др. / под ред. И.И. Мазура. - М.: Высшая школа, 2000. - 587 с.
  26. Мерсер Д. ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира / Д. Мерсер; пер. с англ. / общ. ред. и предисл. В.С. Загашвили. - М.: Прогресс, 1991. - 456 с.
  27. Мізюк Б.М. Стратегічне управління підприємством / Б.М. Мізюк. - Львів: «Коопспілка», ЛКА, 1999. - 388 с.
  28. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организаций / Г. Минцберг / под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб.: Питер, 2002. - 512 с.
  29. Минцберг Г. Школы стратегии / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Дж. Лемпел; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб.: Издательство «Питер», 2000. - 336 с.
  30. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Куинн, С. Гошал; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб.: Питер, 2001. - 688 с.
  31. Лемке Г. Нелинейный стратегический менеджмент или искусство конкуренции / Генрих Лемке. - М.: Издательство «Дело и Сервис», 2006. - 400 с.
  32. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучаний стан та напрямки розвитку: монографія / А.П.Наливайко. - К.: КНЕУ, 2001. - 227 с.
  33. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія / В.В. Пастухов. - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. - 302 с.
  34. Піддубний І.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібник / І.О. Піддубний, А.І. Піддубна / за ред. проф. Ш. Піддубного. - Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. - 264 с.
  35. Пивоваров И.С. Стратегический менеджмент холдинга / И.С. Пивоваров. - СПб.: Печатный двор, 1994. - 172 с.
  36. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія / В.С. Пономаренко, О.М. Трідід, М.О. Кизим. - Х.: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2003. - 328 с.
  37. Прахалад К.К.. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / К.К. Прахалад, Векант Рамасвами; пер. з англ. М. Сливозького. - К.: Видавництво Олексія Капусти (підрозділ «Агенція «Стандарт»), 2005. - 258 с.
  38. Санталайнен Т. Управление по результатам / Т. Санталайнен, З.Воутилайнен, П. Поренне, Й. Ниссинен; пер. с финск. - М.: Прогресс, 1988. - 320 с.
  39. Сливотски А. Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра? / Андриан Сливотски; пер. с англ. А.А. Шапошниковой. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. - 432 с.

40. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія / І.В. Смолін. - К.: Київ, торг.-екон. ун-т, 2004. - 344 с.
41. Соловьев В.С. Стратегический менеджмент: учебник / В.С. Соловьев. - Ростов-на-Дону: Феникс; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002. - 448 с.
42. Стратегами бизнеса: справочник / Айвазян С.А., О.Я. Балкинд, Т.Д. Баснина и др. / под ред. Г.Б. Клейнера. - М.: КОНСЗКО, 1998. - 492 с.
43. Стратегическое планирование: учебное пособие / под ред. проф. А.Н.Петрова. - СПб.: ГУЗФ, 2003. - 200 с.
44. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / под общ. ред. проф. А.Л. Традова, Б.И. Кузина. - СПб: Спец. Лит., 1996. - 510 с.
45. Тичи Н. Лидерм реорганизации (из опыта американских корпораций) / Н. Тичи, М. Деванна; сокр. пер. с англ. - М.: Экономика, 1990. - 203 с.
46. Тренев Н.Н. Стратегическое управление: учебное пособие для вузов / Н.Н. Тренев. - М.: Приор, 2000. - 288 с.
47. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 312 с.
48. Харрингтон Дж. Управление качеством в американских корпорациях / Дж. Харрингтон. - Экономика, 1990. - 272 с.
49. Хасси Д. Стратегия и планирование / Д. Хасси; пер. с англ. под ред. Л.А. Трофимовой. - СПб: Питер, 2001. - 384 с.
50. Хойер В. Как делать бизнес в Европе / В. Хойер / вступит. слово Ю.В. Пискулова. - М.: Прогресс, 1990. - 253 с.
51. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська, Ю.М. Ратушний - К.: КНЕУ, 2001. - 232 с.
52. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент / М.Б. Шифрин. - 2-е изд. - СПб: Питер, 2009.
53. Шонбергер Р. Японские методы управления производством: девять простых уроков / Р. Шонбергер; сокр. пер. с англ. - М.: Экономика, 1988. - 251 с.
54. Яковенко Е.Г. Циклы жизни экономических процессов, объектов и систем / Е.Г. Яковенко, М.И. Басе, Н.В. Махров. - М.: Наука, 1991. - 192 с.
55. Якокка Л. Карьера менеджера / Л. Якокка; пер. с англ. - М.: Прогресс, 1990. - 384 с.

#### **4. Іноземна література:**

1. Byars Lloyd L., Rue Leslie W., Zahra Shaker A. Strategic Management / Richard D. Irwin, a Times Mirror Higher Education Group, Inc. company, 1996.
2. Tate Curtis E., Taylor Marilyn L., Hoy Frank S. Business Policy: Administrative, Strategic and Constituency Issues / Business Publications, INC, 1987.
3. Lynch R. Corporate Strategy / Aldersgate Consultancy Limited, 1997.
4. De Wit B., Meyer R. Strategy: Process, Content, Context / West Publishing Company, 1994.
5. Higgins J., Vincze J. Strategic Management. Text and Cases. Fifth Edition, Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, 1993.
6. Robbins S. Organization Theory: Structure, Design and Applications, Third Edition, 1990.
7. Johnson G., Scholes K. Exploring Corporate Strategy. Fourth Edition. - Prentice Hall Europe, 1997.

Навчальне видання

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ**

Методичні рекомендації до практичних занять

здобувачів вищої освіти ступеня «Бакалавр»

спеціальність 073 «Менеджмент»

денної та заочної форми навчання

Укладач:

**Калюжна Олена В'ячеславівна**