

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТРАНСПОРТУ
Кафедра «Економіка, організація та управління
підприємством»

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до практичних занять і завдання
до самостійної роботи з дисципліни

“СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА”

Частина 2

Харків 2012

Методичні вказівки розглянуто і рекомендовано до друку на засіданні кафедри “Економіка, організація і управління підприємством” 23 березня 2010 р., протокол № 8.

Рекомендуються для студентів спеціальності “Економіка підприємства” освітньо-кваліфікаційного рівня “бакалавр” всіх форм навчання.

Укладачі:

доценти В.О. Мельник,
В.О. Зубенко,
І.В. Воловельська

Рецензент

доц. О.В. Шраменко

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до практичних занять і завдання
до самостійної роботи з дисципліни

“СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА”

Частина 2

Відповідальний за випуск Мельник В.О.

Редактор Буранова Н.В.

Підписано до друку 08.07.10 р.

Формат паперу 60x84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 1,0. Тираж 50. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Українська державна академія
залізничного транспорту

61050, Харків - 50, майдан Фейербаха, 7

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2874 від 12.06.2007 р.

**УКРАЇНСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ ЗАЛІЗНИЧНОГО
ТРАНСПОРТУ**

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТРАНСПОРТУ

**Кафедра “Економіка, організація і управління
підприємством”**

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

**до практичних занять
і завдання до самостійної роботи
з дисципліни**

“СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА”

Частина 2

Харків 2012

Методичні вказівки розглянуто і рекомендовано до друку на засіданні кафедри “Економіка, організація і управління підприємством” 23 березня 2010 р., протокол № 8.

Рекомендуються для студентів спеціальності “Економіка підприємства” освітньо-кваліфікаційного рівня “бакалавр” всіх форм навчання.

Укладачі:

доценти В.О.Мельник,
В.О.Зубенко,
І.В. Воловельська

Рецензент

доц. О.В. Шраменко

ЗМІСТ

Тема 6. Корпоративна стратегія підприємства.....	4
Тема 7. Матричні методи формування корпоративної стратегії підприємства.....	10
Тема 8. Декомпонування корпоративної стратегії підприємства.....	21
Тема 9. Стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....	28
Тема 10. Альтернативність у стратегічному виборі.....	31
Тема 11. Стратегічний контроль і оцінка виконання стратегії.....	34
Теми рефератів.....	36
Список літератури.....	38

ТЕМА 6

КОРПОРАТИВНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

План практичного заняття

6.1 Загальна характеристика корпоративної стратегії та її базових альтернатив.

6.2 Сутність, переваги та недоліки стратегії інтеграційного зростання.

6.3 Сутність, переваги та недоліки стратегії диверсифікації діяльності підприємства

Контрольні питання для підготовки до заняття

- 1 Що визначає корпоративна стратегія підприємства?
- 2 Які базові альтернативи корпоративної стратегії вам відомі? Розкрийте суть кожної з них.
- 3 Дайте характеристику стратегії інтенсивного зростання.
- 4 За яких умов підприємству найбільш доцільно використовувати стратегію інтенсивного зростання?
- 5 Дайте характеристику стратегії інтеграційного зростання та її альтернатив.
- 6 Яку мету переслідує підприємство, використовуючи стратегію вертикальної інтеграції?
- 7 Назвіть основні переваги та недоліки стратегії вертикальної інтеграції.
- 8 Дайте характеристику стратегії диверсифікації діяльності підприємства та її альтернатив?
- 9 Які існують способи реалізації стратегії диверсифікації діяльності підприємства?
- 10 Який з відомих вам способів реалізації стратегії диверсифікації є найдешевшим? Найдорожчим? Чому?
- 11 Яку мету переслідує підприємство, використовуючи стратегію диверсифікації діяльності?
- 12 Назвіть основні переваги та недоліки стратегії диверсифікації діяльності підприємства.

Завдання до самостійної роботи

Завдання 6.1. Тестові питання

1 Корпоративна стратегія розробляється і реалізується на рівні:

- а) вищого керівництва промислово-фінансової групи;
- б) вищого керівництва підрозділу корпорації;
- в) вищого керівництва вузькоспеціалізованої компанії, що працює на ринку самостійно.

2 Корпоративна стратегія компанії забезпечує:

- а) досягнення довгострокових конкурентних переваг на ринку;
- б) визначення загального напрямку розвитку виробничо-збутової діяльності компанії;
- в) вирішення специфічних проблем окремих підрозділів компанії.

3 До базової корпоративної стратегії зростання належать:

- а) концентрація в одній галузі;
- б) диверсифікація в інші галузі;
- в) скорочення виробництва масової продукції;
- г) виключення з виробництва наукоємної продукції;
- д) зміна організаційної структури виробництва.

4 Яка корпоративна стратегія дозволяє підприємству знизити залежність від одного виду діяльності?

- а) диверсифікованого зростання;
- б) інтенсивного зростання;
- в) інтеграційного зростання;
- г) вертикальної інтеграції.

5 Якщо підприємство має на меті максимально знизити собівартість виготовлення і реалізації власної продукції, то найбільш доцільним буде використання корпоративної стратегії:

- а) диверсифікації;
- б) інтенсивного зростання;
- в) вертикальної інтеграції;
- г) горизонтальної інтеграції.

6 Якщо підприємство має на меті збільшити свою частку на ринку за рахунок поглинання слабого підприємства-конкурента, то воно використовує стратегію:

- а) диверсифікації;
- б) позиційної оборони;
- в) вертикальної інтеграції;
- г) горизонтальної інтеграції.

7 Корпоративну стратегію інтенсивного зростання доцільно використовувати, коли:

- а) зменшуються прибутки компанії;
- б) знижується пропозиція ресурсів;
- в) зростає ринковий попит на продукцію компанії.

8 Яка корпоративна стратегія характерна для компаній, бізнес яких перейшов у завершальну стадію життєвого циклу?

- а) стратегія інтенсивного зростання;
- б) стратегія поступового згорання діяльності;
- в) стратегія інтеграції;
- г) стратегія стабілізації.

9 Яка корпоративна стратегія характерна для компаній, бізнес яких досягнув зрілості?

- а) стратегія інтенсивного зростання;
- б) стратегія переорієнтації діяльності;
- в) стратегія інтеграції;
- г) стратегія стабілізації.

10 Яка корпоративна стратегія характерна для компаній, діючих у галузях, що динамічно розвиваються?

- а) стратегія інтенсивного зростання;
- б) стратегія переорієнтації діяльності;
- в) стратегія позиційної оборони;
- г) стратегія стабілізації.

11 Яка стратегія не розробляється для вузькоспеціалізованих підприємств?

- а) корпоративна;

б) ділова;
в) функціональна;
г) усі перелічені вище стратегії розробляються на будь-якому підприємстві.

12 При якому способі реалізації стратегії диверсифікації вартість подолання вхідних бар'єрів у нову галузь буде найнижча?

- а) придбання компанії, що вже працює в галузі;
- б) створення власної нової компанії “з нуля”;
- в) створення спільного підприємства.

13 Метою зміни стратегії вузької спеціалізації на стратегію диверсифікації є:

- а) збільшення прибутковості компанії;
- б) вигідне інвестування тимчасово вільних коштів;
- в) залучення нових джерел капіталу;
- г) зменшення комерційного ризику.

14 Купівля контрольного пакета акцій компанії і перетворення її в підрозділ корпорації-покупця – це:

- а) внутрішнє зростання;
- б) злиття;
- в) поглинання.

15 Підприємство приєднує функції, які раніше виконувалися постачальником, тобто придбає або встановлює контроль над джерелами сировини, виробництвом комплектуючих виробів, напівфабрикатів – це інтеграція:

- а) зворотна;
- б) пряма;
- в) незв'язана;
- г) горизонтальна.

16 Корпоративна стратегія, що забезпечує зростання прибутку за рахунок синергізму при сумісному використанні ресурсів і взаємодії різних підрозділів підприємства, – це

диверсифікація:

- а) зв'язана;
- б) часткова;
- в) незв'язана.

17 Створення альянсів між компаніями, зацікавленими в інтеграції без переходу прав власності, – це:

- а) повна інтеграція;
- б) часткова інтеграція;
- в) квазіінтеграція.

18 Підприємство приєднує функції, що виконувались раніше дистриб'юторами (транспортні, сервісні служби, канали збуту і інші підприємства, пов'язані з основною діяльністю фірми), – це інтеграція:

- а) зворотна;
- б) пряма;
- в) незв'язана;
- г) горизонтальна.

19 Комерційна мета диверсифікації – це:

- а) розширення обсягу випуску однорідної продукції;
- б) скорочення обсягу випуску однорідної продукції;
- в) збільшення прибутку за рахунок використання ринкових шансів;
- г) пошук вигідних для збуту партнерів.

20 В результаті диверсифікації підприємства:

- а) розпадаються на дрібні фірми;
- б) припиняють свою діяльність;
- в) змінюють режим роботи;
- г) перетворюються на складні багатогалузеві комплекси.

Завдання 6.2. Визначте, яку стратегію диверсифікації використовує компанія Johnson & Johnson, якщо до її основних видів діяльності належать:

- випуск товарів для догляду за дітьми (пудра, лосьйони, шампуні);
- виробництво одноразових рушників;

- виробництво пластирів та засобів для обробки ран;
- виробництво засобів гігієни для жінок;
- виробництво хірургічного та санітарного приладдя;
- випуск товарів для догляду за тваринами.

Завдання 6.3. Визначте, яку стратегію диверсифікації використовує компанія Textron Inc, якщо до її основних видів діяльності належать:

- виробництво гелікоптерів Bell;
- виробництво систем запуску ракет;
- страхова діяльність та фінансові послуги;
- виробництво газотурбінних та реактивних двигунів;
- виробництво електричних пил та садового обладнання;
- виготовлення обладнання з добутку торфу.

Завдання 6.4. Асортимент продукції, що випускається компанією Honda – автомобілі, мотоцикли, газонокосилки, енергогенератори, човнові мотори, снігоходи, снігоочишувачі, садові культиватори, – свідчить про застосування компанією стратегії диверсифікації у непов'язані галузі. Але в основі різноманітності виробів лежить одна загальна відмінна риса – технологія виробництва двигунів.

Визначте стратегічну особливість, яку використовує компанія Honda для успішного утримання своєї конкурентної переваги на ринку?

Завдання 6.5. Японська компанія «Стендард» виробляла радіоприймачі, магнітофони та посилювачі. У 1970 році обсяг її продажів збільшився до 10 млрд єн, при цьому вона закуповувала усі компоненти у зовнішніх постачальників. Політикою компанії у завойовуванні ринку були закупівлі високоякісних вузлів та продаж своєї продукції за гранично низькими цінами. Компанія не мала сильної базової технології і не була лідером у розробленні нової продукції.

Її конкурентоспроможність на внутрішньому ринку була невелика, тому компанія експортувала значну частину своєї продукції в інші країни, де не мала власної збутової мережі, а продавала через іноземні оптові фірми. Протягом тривалого часу її прибутковість була на низькому рівні, що призвело до її

продажу американській корпорації.

Визначте основні стратегічні помилки керівництва компанії «Стендард».

Література: [2-4, 9, 10, 14, 16].

ТЕМА 7

МАТРИЧНІ МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

План практичного заняття

7.1 Портфельний аналіз як інструмент формування корпоративної стратегії підприємства.

7.2 Застосування матричних моделей у портфельному аналізі.

7.3 Використання матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ) у портфельному аналізі.

7.4 Використання матриці Мак Кінсі у портфельному аналізі.

Контрольні питання для підготовки до заняття

1 Що таке корпоративний портфель підприємства?

2 Охарактеризуйте портфельний аналіз як інструмент стратегічного управління корпорацією?

3 У чому полягає призначення портфельного аналізу?

4 Визначте послідовність проведення портфельного аналізу.

5 Що ви розумієте під збалансованістю корпоративного портфеля підприємства?

6 За якими ознаками визначаються стратегічні одиниці бізнесу (СОБ) корпорації?

7 Які вам відомі матричні моделі формування корпоративної стратегії підприємства?

8 Назвіть основні переваги та недоліки застосування моделі

БКГ.

9 У чому полягають призначення, переваги та недоліки моделі Мак Кінсі?

10 У чому полягає особливість застосування матриці життєвого циклу бізнесу (модель Артура де Літла), її переваги та недоліки?

Завдання до самостійної роботи

Завдання 7.1. Тестові питання.

1 Корпоративний портфель підприємства – це:

- а) сукупність структурних підрозділів підприємства;
- б) сукупність функціональних підрозділів управління підприємством;
- в) сукупність відносно самостійних одиниць бізнесу, що належать одному власникові;
- г) сукупність виробничих підрозділів підприємства.

2 Портфельний аналіз – це:

- а) сукупність зовнішніх чинників підприємства;
- б) сукупність внутрішніх чинників підприємства;
- в) сукупність самостійних стратегічних одиниць бізнесу;
- г) інструмент оцінки господарської діяльності корпорації.

3 При проведенні портфельного аналізу і визначенні збалансованості портфелю корпорації застосовуються методи:

- а) групових експертних оцінок;
- б) матричні;
- в) формалізовані.

4 Які з перелічених нижче методів належать до матричних методів портфельного аналізу діяльності корпорації?

- а) матриця SWOT-аналізу;
- б) модель конкурентних сил М. Портера;
- в) модель БКГ “темپ зростання ринку / частка на ринку”.

5 Корпоративний портфель корпорації буде збалансованим, якщо до її складу входять:

- а) структурні підрозділи, що перебувають на різних стадіях

життєвого циклу;

б) структурні підрозділи, які можуть забезпечити достатнім обсягом інвестицій інші структурні підрозділи, що їх потребують;

в) тільки структурні підрозділи, що на даний час приносять корпорації прибуток;

г) структурні підрозділи на стадіях життєвого циклу – розвитку та зростання.

6 Для вирішення яких проблем призначений портфельний аналіз?

а) з'ясування, чи призведе реалізація конкретної стратегії до поставленої мети;

б) оптимального розподілу ресурсів корпорації між її структурними підрозділами;

в) встановлення взаємозв'язку із зовнішнім середовищем;

г) визначення напрямку розвитку корпорації.

7 Прибуток стратегічної одиниці бізнесу корпорації досягає максимального розміру і знижується поступово в умовах стадії:

а) виходу на ринок;

б) зростання;

в) стабілізації;

г) спаду.

8 Яка стратегія інвестицій у товарні ринки типова для товарів-«собак» згідно з моделлю БКГ:

а) вихід з ринку;

б) зняття вершків;

в) утримання на ринку;

г) проникнення на ринок.

9 Застосування моделі МакКінсі найбільш доцільно, коли необхідно:

а) визначити позицію ділової одиниці та її стратегічні перспективи;

б) визначити ефективність інвестування ділової одиниці;

в) забезпечити реальні рекомендації щодо розроблення специфічних стратегій окремої бізнес-одиниці.

10 Застосування матриці життєвого циклу бізнесу (модель Артура де Літла) найбільш доцільно, коли необхідно:

- а) визначити позицію ділової одиниці та її стратегічні перспективи;
- б) визначити ефективність інвестування ділової одиниці;
- в) забезпечити реальні рекомендації щодо розроблення специфічних стратегій окремої бізнес-одиниці.

11 Які з наведених нижче ознак не відповідають визначенню стратегічної одиниці бізнесу (СОБ)?

- а) СОБ повинні мати зовнішніх споживачів і конкурентів, що не входять до складу корпорації;
- б) керівництво СОБ повинно контролювати ключові фактори успіху на відповідному ринку;
- в) СОБ повинні в першу чергу задовольняти потреби інших підрозділів, що входять до складу тієї ж корпорації.

12 Сукупність бізнес-одиниць, що належить одному і тому ж власнику (корпорації), – це:

- а) сегмент ринку корпорації;
- б) портфель корпорації;
- в) стратегічна конкурентна група корпорації.

13 Причиною видалення окремих бізнес-одиниць з портфеля корпорації та їх продажу є:

- а) пристосування до економічної ситуації, що змінилася, в рамках нової ринкової стратегії;
- б) нездатність використовувати бізнес-одиницю ефективніше у порівнянні з її незалежним функціонуванням;
- в) спроба виправити ухвалені раніше неправильні інвестиційні рішення;
- г) позбавлення від збиткового бізнесу.

14 В умовах портфельного аналізу бізнес-одиниці порівнюються одна за одною:

- а) за темпами зростання продажів;
- б) відносною конкуренцією;
- в) стадіями життєвого циклу;

- г) часткою ринку;
- д) привабливістю галузі.

15 Висококонкурентний бізнес, що займає велику частку на швидко зростаючому ринку за моделлю БКГ, – це:

- а) «важкі діти»;
- б) «зірка»;
- в) «собака»;
- г) «дійна корова».

16 Бізнес, що не має стійких конкурентних позицій, але діє на перспективних, швидко зростаючих ринках за моделлю БКГ, – це:

- а) «важкі діти»;
- б) «зірка»;
- в) «собака»;
- г) «дійна корова».

17 Висококонкурентний бізнес, що має високу частку ринку в повільно зростаючих галузях за моделлю БКГ, – це:

- а) «важкі діти»;
- б) «зірка»;
- в) «собака»;
- г) «дійна корова».

18 Господарські підрозділи з низькою відносною часткою ринку в повільно зростаючих галузях:

- а) «важкі діти»;
- б) «зірка»;
- в) «собака»;
- г) «дійна корова».

19 Головний грошовий потік у моделі БКГ має спрямовуватися:

- а) від правого нижнього квадрата до лівого верхнього;
- б) від лівого нижнього квадрата до лівого верхнього;
- в) від лівого верхнього квадрата до правого нижнього;
- г) від правого верхнього квадрата до лівого нижнього.

20 Головною особливістю моделі МакКінсі, порівняно з моделлю БКГ, є:

- а) оцінка конкурентних позицій підприємства у галузі;
- б) зображення моделі у вигляді матриці;
- в) використання результатів для прийняття рішень з інвестиційної стратегії;
- г) врахування суб'єктивних факторів бізнесу, які важко кількісно оцінити.

Завдання 7.2. Компанія „Електрон” володіє господарським портфелем з чотирьох секторів бізнесу, що належить до різних галузей:

- підрозділ „М” (машинобудування);
- підрозділ „Е” (електротехнічне обладнання);
- підрозділ „К” (комплектуючі до комп'ютерів);
- підрозділ „З” (послуги зв'язку).

Показники, що характеризують темпи зростання ринків у відповідних галузях і частки окремих підрозділів компанії, наведені в таблиці 7.1.

Таблиця 7.1 – Вихідні дані

Сектор бізнесу	Обсяг продажу, тис.грн	Річні темпи зростання ринку, %	Найбільші конкуренти	Обсяг продаж у конкурента, тис.грн	Відносна частка на відповідному ринку
підрозділ „М”	400,0	4	АТ „Тяжмаш”	800,0	?
підрозділ „Е”	50,0	18	АТ „Прилад”	550,0	?
підрозділ „К”	600,0	6	АТ „Інфотек”	400,0	?
підрозділ „З”	200,0	12	АТ „МТФ”	180,0	?

1 Необхідно за допомогою матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ) визначити позиції секторів бізнесу компанії „Електрон” і розробити оптимальну стратегію розвитку

компанії, враховуючи як перспективи кожного підрозділу, так і необхідність оптимізації (збалансованості) господарського портфеля.

2 Проаналізуйте позиції господарських підрозділів компанії „Електрон” за допомогою матриці МакКінсі, самостійно визначивши максимальний бал і оцінку для кожного з факторів, що характеризують діяльність підрозділів, враховуючи економічну ситуацію, що склалася у відповідній галузі в Україні. Відповідно до позицій підрозділів компанії у матриці МакКінсі визначте рекомендовану стратегію, порівняйте висновки з результатами портфельного аналізу, отриманих за допомогою матриці БКГ.

Завдання 7.3. Компанія „Мрія” володіє господарським портфелем з п’яти секторів бізнесу, що належать до різних галузей:

- підрозділ „Сяйво” (виробництво мийних засобів);
- підрозділ „Фасад” (виробництво керамічної плитки);
- підрозділ „Фарфор” (виробництво посуду);
- підрозділ „Стиль” (швейна фабрика);
- підрозділ “Перлина” (мережа ресторанів).

Показники, що характеризують темпи зростання ринків у відповідних галузях і частки окремих підрозділів компанії, наведені в таблиці 7.2.

Таблиця 7.2 – Вихідні дані

Сектор бізнесу	Обсяг продажу,	Річні темпи	Найбільші конкуренти	Обсяг продаж	Відносна частка на
----------------	----------------	-------------	----------------------	--------------	--------------------

	тис.грн	зростання ринку, %		у конку- рента, тис.грн	відповід- ному ринку
підрозділ „Сяйво”	250	8	АТ “Ольвія”	180	?
підрозділ „Фасад”	700	15	АТ “Кераміка”	450	?
підрозділ „Фарфор”	85	3	АТ ”Українсь- кий фарфор”	160	?
підрозділ „Стиль”	270	11	АТ “Зірка”	510	?
підрозділ „Перлина”	400	4%	ТОВ “Казка”	300	

1 Необхідно за допомогою матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ) визначити позиції секторів бізнесу компанії „Мрія” і розробити оптимальну стратегію розвитку компанії, враховуючи як перспективи кожного підрозділу, так і необхідність оптимізації (збалансованості) господарського портфеля.

2 Проаналізуйте позиції господарських підрозділів компанії „Мрія” за допомогою матриці МакКінсі, самостійно визначивши максимальний бал і оцінку для кожного з факторів, що характеризують діяльність підрозділів, враховуючи економічну ситуацію, що склалася у відповідній галузі в Україні. Відповідно до позицій підрозділів компанії у матриці МакКінсі визначте рекомендовану стратегію, порівняйте висновки з результатами портфельного аналізу, отриманих за допомогою матриці БКГ.

Методичні вказівки до виконання завдання 7.2-7.3

1 Модель БКГ являє собою матрицю розміром 2 x 2 (рисунок 7.1), на полях якої сектори бізнесу зображуються колами з центрами на перетині координат, що утворюються відповідними темпами зростання ринку і величинами відносної

частки підприємства на відповідному ринку.

По осі ординат (ось Y) відкладається значення темпів зростання галузі (ринку), що відповідає досліджуваному секторові бізнесу (темпи зростання ринку наведені в таблиці вихідних даних). По осі абсцис (ось X) відкладаються конкурентні позиції підприємства (частка ринку) у даному бізнесі у вигляді відношення обсягу продажу підприємства у цьому секторі бізнесу до обсягу продажу найбільшого конкурента (необхідно визначити і записати в таблицю у відповідну графу). Кожне коло, нанесене на матрицю, відображає лише один сектор бізнесу, а величина кола пропорційна загальному обсягу всього ринку (враховується не тільки обсяг продажу досліджуваного підприємства, але й його конкурентів).

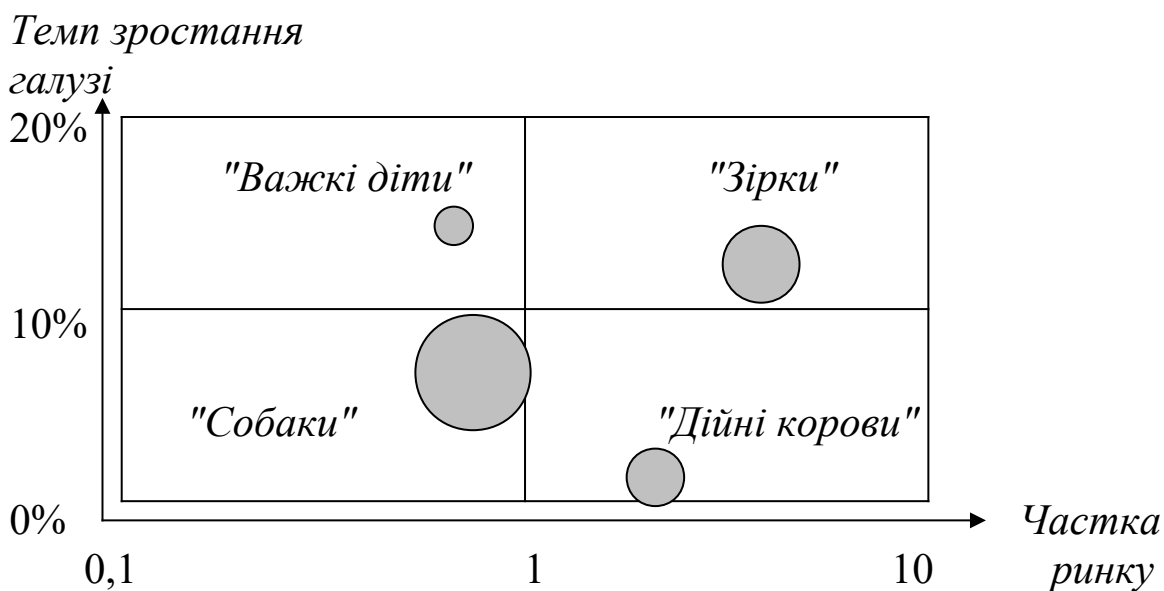


Рисунок 7.1 – Матриця БКГ

2 Модель МакКінсі являє собою матрицю розміром 3 x 3. По осях Y та X відкладаються інтегральні оцінки, відповідно, довгострокової привабливості ринку (або галузі) і позиції підрозділу в конкуренції на відповідному ринку (або сильних сторін відповідного бізнесу корпорації).

Кожному показнику (окремо за групою «привабливість галузі» (таблиця 7.3) та групою «позиція в конкуренції» (таблиця 7.4)) присвоюється вага, що відповідає його важливості для керівництва корпорації і тій ролі, яку він відіграє у виборі

стратегії. Сума усіх ваг за групою показників має дорівнювати 1,0.

Кожному показнику дається оцінка за 10 – бальною шкалою, якою оцінюється галузь (підрозділ) у портфелі корпорації порівняно з іншими галузями (конкурентами).

За кожним показником розраховується зважена оцінка шляхом перемноження бальної оцінки на вагу даного показника. Сумарна зважена оцінка в цілому по групі дає координату позиції бізнесу у матриці.

Таблиця 7.3 – Оцінка галузевої привабливості

Показники галузевої привабливості	Вага	Оцінка у балах	Зважена оцінка
Ємність ринку і темпи зростання	0,15	5	0,75
Сезонні та циклічні коливання	0,10	8	0,80
Стан розвитку галузевих технологій	0,10	1	0,10
Інтенсивність конкуренції	0,25	4	1,0
Динамічність рушійних сил галузі	0,15	1	0,15
Потреба в капіталі	0,05	2	0,10
Доходність галузі	0,10	3	0,30
Вплив факторів макросередовища	0,10	7	0,70
Оцінка привабливості галузі	1,0		3,90

Таблиця 7.4 – Оцінка позиції в конкуренції

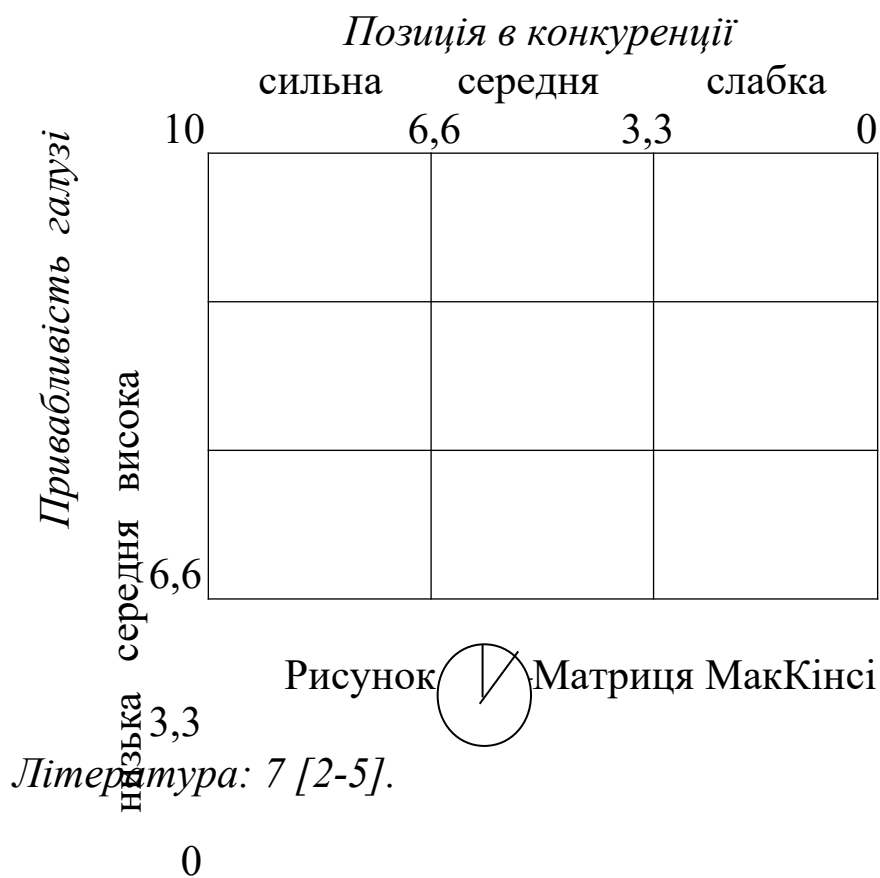
Показники позиції в конкуренції*	Вага	Оцінка у балах	Зважена оцінка
Відносна частка ринку	0,25	8	2,0
Межа прибутку відносно конкурентів	0,10	5	0,50
Знання споживача та ринку	0,10	7	0,70
Здатність конкурувати за ціною та якістю	0,20	6	1,20
Конкурентні сили та слабості	0,15	4	0,60
Техніко-технологічні можливості	0,15	5	0,75
Рівень управління	0,05	8	0,40
Оцінка позиції в конкуренції	1,0		6,15

* Примітка – У таблицях 7.3 – 7.4 набір показників може змінюватися залежно від потреб аналізу та значення для

управління корпорацією.

Оцінки привабливості розраховуються за кожною галуззю, наявною у портфелі корпорації. Оцінки позиції в конкуренції розраховуються за кожною одиницею бізнесу, наявною у портфелі корпорації.

У матриці МакКінсі (рисунок 7.2) площа круга пропорційна розміру галузі (сума обсягів продажу підрозділу та його конкурентів), сектор всередині круга відображає частку ринку даного господарського підрозділу (визначається відношенням обсягу продажу підрозділу до розміру галузі).



ТЕМА 8

ДЕКОМПОНУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

План практичного заняття

8.1 Зміст та призначення ділової (конкурентної) стратегії підприємства як компонента його корпоративної стратегії.

8.2 Вплив конкурентного середовища на формування конкурентної стратегії підприємства.

8.3 Обґрунтування вибору конкурентної стратегії підприємства.

8.4 Характеристика функціональних стратегій як компонентів корпоративної та конкурентної стратегій підприємства.

8.5 Розроблення функціональних стратегій підприємства, визначення взаємозв'язку між ними.

Контрольні питання для підготовки до заняття

1 У чому полягає сутність та призначення конкурентної стратегії як компонента корпоративної стратегії підприємства?

2 Що ви розумієте під конкурентними перевагами підприємства?

3 Які конкурентні переваги вам відомі? У яких конкурентних стратегіях вони реалізуються?

4 Назвіть основні переваги та недоліки базових стратегій конкуренції (за М.Портером).

5 Які стратегії реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища вам відомі? Чому вони належать до конкурентних стратегій?

6 Визначте вплив конкурентного середовища вплив на формування стратегій конкурентоспроможності підприємств?

7 Що ви розумієте під конкурентоспроможністю підприємства?

8 Які стратегії конкурентоспроможності підприємства вам відомі?

9 У чому полягає сутність та призначення функціональних

стратегій як компонентів корпоративної та конкурентної стратегій підприємства?

10 Що є основою для розроблення функціональних стратегій?

11 Дайте характеристику відомих вам функціональних стратегій.

12 Який існує взаємозв'язок (порядок визначення) між основними функціональними стратегіями підприємства?

Завдання до самостійної роботи

Завдання 8.1. Тестові питання.

1 Конкурентна стратегія підприємства забезпечує:

- а) досягнення довгострокових конкурентних переваг на ринку;
- б) визначення загального напрямку розвитку виробничо-збутової діяльності компанії;
- в) вирішення специфічних проблем окремих підрозділів компанії.

2 До основних конкурентних переваг підприємства належать:

- а) низька ціна товару; швидкість подачі товару на ринок;
- б) висока якість товару; зосередження на сегменті ринку;
- в) широка диференціація товару; наявність ринкової ніші.

3 Конкурентна стратегія розробляється і реалізується на рівні:

- а) вищого керівництва промислово-фінансової групи;
- б) керівництва функціонального структурного підрозділу підприємства;
- в) вищого керівництва вузькоспеціалізованої компанії.

4 До напрямів досягнення конкурентних переваг належать:

- а) організаційна структура;
- б) монополія на ринку;
- в) лідерство в собівартості продукції;
- г) ранній вихід на ринок;
- д) концентрація виробництва.

5 До засобів захисту конкурентних переваг належать:

- а) монополія на ринку;
- б) патенти;
- в) доступ до джерел сировини;
- г) трудові ресурси;
- д) організаційна структура.

6 Концентрація діяльності підприємства на відносно невеликій цільовій групі споживачів є стратегією:

- а) лідерства за витратами;
- б) диференціації продукції;
- в) фокусування на сегменті;
- г) першопроходця.

7 Чи існує ризик для підприємства, яке додержується стратегії “лідерства за витратами”?

а) ні, оскільки підприємство буде отримувати прибуток навіть у тому випадку, коли інші конкуренти опиняться в зоні збитку;

б) так, оскільки принципові технологічні зміни у виробництві можуть знецінити колишні інвестиції та ефект досвіду;

в) так, оскільки підприємство не захищене від сильних покупців, що диктують ціни на продукцію підприємства.

8 Стратегія “лідерства за витратами” базується:

- а) на використанні ефекту від масштабів виробництва;
- б) не зміні напряму розвитку;
- в) дешевій сировині і робочій силі;
- г) проникненні на експортні ринки.

9 Конкурентну стратегію “лідерства за витратами” найбільш доцільно застосовувати підприємствам:

- а) масового виробництва;
- б) серійного виробництва;
- в) одиничного виробництва.

10 Наведіть основні характеристики стратегії “лідерства за витратами” (ризика і небезпеки):

- а) захоплення виробництвом одного товару;
- б) інфляційне зростання витрат;
- в) поява технологічних новинок;
- г) переважає цінова конкуренція;
- д) відмінності в товарних марках малозначущих для покупців.

11 Наведіть основні характеристики стратегії “диференціації” (необхідні ринкові умови):

- а) переважає нецінова конкуренція;
- б) попит на продукцію різноманітний за структурою;
- в) фірма не здатна визначити те, що складає цінність для покупця;
- г) знижується потреба покупців у диференційованій продукції.

12 Чи існує ризик для підприємства, яке додержується стратегії “диференціації (підвищення якості)”?

- а) ні, оскільки у споживачів виробляється прихильність до марки, яка знижує їх чутливість до ціни;
- б) так, оскільки висока ціна на продукцію створює додаткові бар’єри для входження на ринок;
- в) так, оскільки відрив у ціні лідера може бути достатньо великим, щоб фінансові міркування споживачів переважали над їх вірністю торговій марці.

13 Конкурентну стратегію “диференціації (підвищення якості)” найбільш доцільно застосовувати підприємствам:

- а) масового виробництва;
- б) серійного виробництва;
- в) одиничного виробництва.

14 Наведіть основні характеристики і стратегії “зосередження на сегменті ринку” (ризика і небезпеки):

- а) ринкова ніша стає привабливою і переповнюється конкурентами;

- б) конкуренти проникають на вибраний цільовий ринок і досягають більш високого рівня спеціалізації;
- в) потреби покупців у даному товарі різноманітні;
- г) конкуренти не розглядають нішу ринку як ключовий фактор успіху.

15 Конкурентну стратегію “зосередження на сегменті ринку” найбільш доцільно застосовувати підприємствам:

- а) масового виробництва;
- б) серійного виробництва;
- в) одиничного виробництва.

16 Хто із перелічених нижче менеджерів повинен відповідати за розроблення і реалізацію функціональної стратегії підприємства?

- а) генеральний директор підприємства;
- б) виконавчий директор регіонального представництва (філії, дочірнього підприємства тощо) підприємства;
- в) начальник фінансового відділу підприємства;
- г) начальник ливарного цеху підприємства.

17 Яка з перелічених нижче основних функціональних стратегій, на вашу думку, в ринкових умовах господарювання повинна розроблятися в першу чергу?

- а) маркетингова, оскільки визначає першочергові потреби і вимоги потенційних споживачів продукції;
- б) виробнича, оскільки визначає склад, якість і кількість необхідних ресурсів та засобів виробництва для виготовлення продукції;
- в) фінансова, оскільки визначає обсяг необхідних фінансових коштів для організації виробництва продукції.

18 Виберіть правильну послідовність розроблення основних функціональних стратегій у ринкових умовах господарювання.

- а) фінансова, виробнича, маркетингова;
- б) маркетингова, виробнича, фінансова;
- в) виробнича, фінансова, маркетингова.

19 Якщо на підприємстві з метою покращення якості продукції або зниження її собівартості відбувається відновлення виробництва на новій технічній основі, що сприятиме істотному підвищенню технічного рівня виробничої діяльності, яка виробнича стратегія реалізується?

- а) стратегія модернізації;
- б) стратегія реконструкції;
- в) стратегія переозброєння.

20 Якщо підприємство для фінансування виробництва продукції переважно використовує позикові кошти, яку фінансову стратегію воно реалізує?

- а) агресивну;
- б) помірну;
- в) консервативну.

21 Яка стратегія спрямована на пошук нових споживачів товару?

- а) розширення глобального попиту;
- б) позиційної оборони;
- в) низьких цін;
- г) наступальна.

22 Яка стратегія направлена на захист свого ринку?

- а) розширення глобального попиту;
- б) позиційної оборони;
- в) низьких цін;
- г) наступальна.

Завдання 8.2. Motel 6 та Ritz-Carlton конкурують на різних кінцях ринку готельних послуг.

Motel 6 орієнтується на мандрівниках, що надають значення ціні і яким треба переночувати у чистому, затишному без надмірностей номері. Для цього компанія: 1) обирає відносно недорогі майданчики для будівництва своїх будівель, як правило, недалеко від автомагістралей з інтенсивним рухом, але достатньо віддалено, щоб не платити зайвого за землю; 2) будує тільки необхідні будівлі, ніяких барів та ресторанів, тільки лише іноді

компанія споруджує басейни; 3) орієнтується на стандартні архітектурні проекти з використанням недорогих матеріалів та будівної техніки; 4) має прості кімнати, облаштовані та декоровані.

Ritz-Carlton орієнтується на мандрівників та клієнтів, які бажають та здатні заплатити за вишукане обслуговування та першокласні індивідуальні послуги. Для цього компанія: 1) обирає найкращі місця розташування та чудові види з більшості кімнат; 2) використовує національну архітектурну будову готелів; 3) має ресторани з вишуканим меню, елегантні вестибюлі та місця відпочинку, басейни, спортзали; 4) забезпечує підвищену якість обслуговування номерів завдяки великому, добре навченому штату співробітників.

Визначте, яку конкурентну стратегію використовує кожний з конкурентів, чи має хтось з конкурентів найбільші конкурентні переваги?

Завдання 8.3. Автомобільну промисловість США представляють чотири компанії-лідера, що конкурують між собою на внутрішньому ринку:

- General Motors є монополістом на ринку і займає частку 59%;
- частка Ford складає 26%;
- частка Chrysler складає 13%;
- частка American Motors складає 2%.

Яку з відомих вам конкурентних стратегій, на вашу думку, доцільно обрати керівництву кожної з компаній? Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 8.4. Компанія Federal Express функціонує на ринку експрес-доставки ділової кореспонденції. На початку розвитку технологія роботи компанії полягала у пересилці листів та бандеролей за схемою, коли усі відправлення йшли у центральний вузол, де сортувалися та направлялися власними літаками та вантажівками у місця призначення. Це дозволило компанії суттєво скоротити витрати та підвищити конкурентоспроможність своїх послуг.

Компанії-конкуренти, Emery та Airborne, що займали лідируючі позиції на ринку вантажоперевезень, надавали більш

широкий спектр послуг, ніж Federal Express. Для збільшення своєї частки на ринку керівництво компанії Federal Express приймає маркетингову стратегію розширення асортименту, пропонуючи три класи послуг: поштові відправлення першої, другої та третьої категорії (відповідно, доставка за одну ніч, за 2 та 3 дня). За перші два роки реалізації прийнятої маркетингової стратегії компанія втратила 29 млн дол. США.

Визначте, у чому полягала стратегічна помилка керівництва компанії Federal Express? Яку маркетингову стратегію, на вашу думку, варто було б прийняти керівництву компанії?

Література: [2-4, 10, 12, 13, 15].

ТЕМА 9

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

План практичного заняття

9.1 Типізація міжнародних стратегій підприємств.

9.2 Визначення особливостей, переваг та недоліків глобальної та багатонаціональної стратегій.

Контрольні питання для підготовки до заняття

1 У чому полягають основні причини виходу підприємств на світовий ринок?

2 Які типові міжнародні стратегії може використовувати підприємство у розвитку своєї зовнішньоекономічної діяльності?

3 Дайте порівняльну характеристику глобальної та багатонаціональної стратегій.

4 У яких галузях світової економіки може використовуватися глобальна стратегія? Багатонаціональна? Наведіть приклади.

5 У чому полягають переваги та недоліки реалізації

глобальної стратегії?

6 Чи залежить вибір стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства від галузі, в якій воно працює?

7 Що ви розумієте під стратегічним альянсом? У чому полягають переваги стратегічних альянсів у конкурентній боротьбі на світовому ринку?

Завдання до самостійної роботи

Завдання 9.1. Тестові питання.

1 До основних причин виходу підприємства на міжнародний ринок належать:

- а) розширення асортименту продукції, що випускається;
- б) доступ до виробничих ресурсів інших країн;
- в) отримання додаткового прибутку за рахунок коливання курсів валют.

2 Коли підприємство пристосовує свою продукцію до місцевих вимог ринку країн, де працює, воно використовує:

- а) багатонаціональну стратегію;
- б) глобальну стратегію;
- в) міжнародну стратегію.

3 Коли підприємство випускає стандартизовану продукцію незалежно від умов та вимог ринку країн, де працює, воно використовує:

- а) багатонаціональну стратегію;
- б) глобальну стратегію;
- в) міжнародну стратегію.

4 В яких галузях світової економіки доцільно застосовувати глобальну стратегію діяльності підприємства?

- а) легка промисловість;
- б) хімічна промисловість;
- в) машинобудування.

5 В яких галузях світової економіки доцільно застосовувати багатонаціональну стратегію діяльності підприємства?

- а) виробництво косметичних засобів;
- б) виробництво побутової техніки;
- в) авіап перевезення.

б У створенні стратегічних альянсів та спільних підприємств у світовій економіці найбільш зацікавлені підприємства, що використовують:

- а) багатонаціональну стратегію;
- б) глобальну стратегію;
- в) будь – яке підприємство прагне до стратегічного альянсу.

Завдання 9.2. Компанія Nestlé – найбільший у світі виробник кави, а також є світовим лідером у виробництві мінеральної води, консервованого молока, заморожених продуктів, цукерок та дитячого харчування. Nestlé виробляє 200 сортів розчинної кави, починаючи із світлих сортів для ринку США та закінчуючи темним (еспreso) для Латинської Америки. Для максимального задоволення потреб ринку у різних країнах в компанії працюють спеціалізовані дослідні лабораторії, які створюють принципово нові сорти кави, що відрізняються ароматом, кольором та смаком. Компанія Nestlé пропонує на ринок сорти кави, що повністю відповідають смаку та перевагам любителів кави у будь-якій країні світу. Крім того, компанія постійно пропонує нові сорти кави та освоює нові сегменти там, де виникають можливості, а також змінює сорти кави, коли необхідно швидко відреагувати на зміну смаків та звичок споживачів.

Визначте, яку стратегію розвитку зовнішньоекономічної діяльності використовує компанія Nestlé. Відповідь обґрунтуйте.

Література: [2-4, 10, 11, 16].

ТЕМА 10

АЛЬТЕРНАТИВНІСТЬ У СТРАТЕГІЧНОМУ ВИБОРІ

План практичного заняття

10.1 Визначення стратегічних альтернатив та критеріїв вибору стратегії.

10.2 Застосування експертних методів у стратегічному виборі.

Контрольні питання для підготовки до заняття

- 1 Що ви розумієте під стратегічними альтернативами?
- 2 У чому полягає мета розроблення стратегічних альтернатив?
- 3 Які критерії необхідно враховувати при формулюванні стратегічних альтернатив?
- 4 Чи має фактор часу суттєвий вплив на вибір стратегії розвитку підприємства? Відповідь обґрунтуйте.
- 5 За якими критеріями відбувається вибір стратегії розвитку з сукупності альтернатив?
- 6 У чому полягають переваги застосування експертних методів вибору стратегії?
- 7 Які експертні методи вибору стратегії вам відомі? Дайте характеристику кожному з них.

Завдання до самостійної роботи

Завдання 10.1. Тестові питання

- 1 Які з перелічених нижче стратегій є альтернативними в межах базової корпоративної стратегії зростання?
- а) стратегія диверсифікації; стратегія інтеграції;
 - б) стратегія переорієнтації; стратегія диверсифікації;
 - в) стратегія інтенсивного зростання; стратегія диференціації.

2 Які з перелічених нижче стратегій є альтернативними в межах ділової стратегії?

- а) стратегія позиційної оборони; стратегія реконструкції;
- б) стратегія низьких витрат; агресивна стратегія фінансування;
- в) стратегія фокусування на сегменті; стратегія диференціації.

3 Чи є фактор часу ключовим фактором, який необхідно враховувати в процесі вибору стратегії?

- а) так, оскільки реалізувати обрану стратегію можна тільки в ті моменти і строки, коли з'являється для цього можливість;
- б) ні, оскільки обрана стратегія має відповідати потенціалу і можливостям підприємства, його матеріальним, трудовим і фінансовим ресурсам.

4 Основним критерієм вибору стратегії діяльності підприємства із сукупності альтернатив є:

- а) мета підприємства;
- б) фактор часу;
- в) відповідність зовнішньому середовищу;
- г) відповідність внутрішньому стану.

5 Які з перелічених методів можуть використовуватися у стратегічному виборі?

- а) метод “мозкової атаки”, метод складання сценаріїв;
- б) методи групових експертних оцінок; метод екстраполяції;
- в) метод Дельфі, метод екстраполяції.

Завдання 10.2. Харківська корпорація «Бісквіт-шоколад» на ринку кондитерських виробів Харківського регіону конкурує з такими українськими виробниками як корпорація «Рошен» (м.Київ), ЗАТ «Крафт Фудз Україна» (м. Тростянець, Сумська обл.), компанія «АВК» (м.Донецьк), ЗАТ ВО «Конті» (м.Київ). Враховуючи сучасний стан кондитерської галузі в регіоні та інформацію про основних виробників кондитерських виробів, сформулюйте можливі сценарії розвитку діяльності корпорації «Бісквіт-шоколад» (песимістичний, оптимістичний, вірогідний)

за формою таблиці 10.1.

Таблиця 10.1 – Імовірні сценарії розвитку діяльності корпорації

Показник	Сценарій		
	песиміс- тичний	оптиміс- тичний	вірогід- ний
Інфляція (річний процент)			
Ставка оподаткування прибутку			
Форс-мажорні обставини			
Попит на продукцію галузі			
Приріст обсягу виробництва в галузі			
Експорт у галузі			
Частка ринку корпорації			
Кількість основних замовників корпорації			
Престижність регіону (оцінка в балах)			

Відповідно до складених сценаріїв сформулюйте альтернативні стратегії розвитку діяльності, оцініть можливість їх реалізації, оберіть та обґрунтуйте подальшу стратегію корпорації «Бісквіт-шоколад».

Методичні вказівки до виконання завдання 10.2

Для виконання завдання необхідно скористатися Інтернет-ресурсами для пошуку інформації про стан галузі та основних виробників у ній. На думку студента набір показників у таблиці 10.1 може бути змінений. До таблиці 10.1 вносяться показники, які характеризують макро- та мікросередовище підприємства, що досліджується.

Література: [2, 4, 16].

ТЕМА 11

СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛЬ І ОЦІНКА ВИКОНАННЯ СТРАТЕГІЇ

План практичного заняття

11.1 Визначення етапів проведення стратегічного контролю.

11.2 Застосування методів оцінки виконання стратегії.

Контрольні питання для підготовки до заняття

1 У чому полягає сутність та призначення стратегічного контролю?

2 Назвіть найважливіші вимоги до інформації, що надходить із системи контролю.

3 Назвіть основні етапи проведення стратегічного контролю.

4 Які методи оцінки виконання стратегії вам відомі?

5 У чому полягає зміст методу оцінки виконання стратегії «аналіз розриву»?

Завдання до самостійної роботи

1 Основним завданням стратегічного контролю є:

а) з'ясувати, чи приведе реалізація конкретної стратегії до поставленої мети;

б) створити впевненість, що підприємство дотримується чітких цілей, які не протирічають одна одній;

в) встановити взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем.

2 До негативних проявів функціонування системи стратегічного контролю належить:

а) нав'язування норм відносин та системи цінностей в організації;

б) відволікання робітників від основної роботи надмірним контролем;

в) підміна стратегічних цілей підприємства параметрами стратегічного контролю.

3 Який метод можна використати для оцінки виконання стратегії підприємства?

а) метод складання сценаріїв;

б) метод «аналіз розриву»;

в) метод екстраполяції;

г) жодним методом неможливо оцінити виконання стратегії.

4 Сутність методу «аналіз розриву» полягає:

а) у порівнянні стратегічних цілей і отриманих результатів та прийнятті заходів щодо їх взаємного наближення;

б) забезпеченні максимізації прибутку та мінімізації витрат під час реалізації стратегії;

в) оцінюванні прибутковості на інвестований капітал.

Література: [2, 4, 7, 16].

ТЕМИ РЕФЕРАТІВ

Підготовка реферату – це вид самостійної роботи студента, метою якого є підготовка письмової доповіді або виступу на семінарському занятті, науково-практичній конференції студентів за певною темою, де узагальнюється інформація з одного або декількох джерел, у тому числі з періодичних та Інтернет – видань. Теми рефератів наведені у таблиці.

Таблиця 1 – Теми рефератів

Назва теми	Джерело для підготовки
1	2
1 Концепції розвитку перспективного планування	1,4,7,16
2 Прогнозування та його роль у плануванні діяльності підприємства	4,5,7,16
3 Зміст і призначення стратегії підприємства в умовах невизначеності оточуючого середовища	1,3-8,10
4 Стратегічний план діяльності підприємства та його складові	1,3,5,7,16
5 Взаємозв'язок між розробленням стратегії та структурою управління підприємством	1,3,4,16
6 Інформаційне забезпечення процесу розроблення стратегії на підприємстві	4,7,16
7 Мета аналізу зовнішнього середовища, його основні складові і типи	1,3-6,16
8 Реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища	1,4,8
9 Діагностика внутрішнього стану підприємства	1,3-7,16
10 SWOT - аналіз як етап стратегічного планування, його переваги та недоліки	1,4,5,16
11 Місія як основна мета функціонування підприємства	1,3-8,16
12 Загальна характеристика корпоративної стратегії підприємства	2-4,7-10,14,16

13 Застосування портфельного аналізу в сучасних умовах господарювання	2,4,16
14 Використання матричних методів формування корпоративної стратегії підприємства	2-5,16
15 Застосування моделі Бостонської консалтингової групи, її переваги та недоліки	2-5,16

Продовження таблиці 1

1	2
16 Призначення, переваги та недоліки моделі Дженерал Електрик / МакКінсі	2-5,16
17 Застосування матриці життєвого циклу бізнесу (модель Артура де Літла), її переваги та недоліки	2,4,16
18 Особливості стратегічної діагностики та оцінки підприємств середнього та малого бізнесу	5,6,16
19 Стратегічне управління диверсифікованими підприємствами	3,8,9,11,14,16
20 Загальна характеристика ділової стратегії та визначення конкурентних переваг підприємства	2-4,10-13,16
21 Модель розроблення стратегії бізнесу М. Портера	2,3,12,13,16
22 Конкурентне середовище та його вплив на формування базових стратегій конкурентоспроможності підприємств	2,4,6,11,16
23 Типи функціональних стратегій, їх загальна характеристика	2,4,10,15,16
24 Організація процесу розроблення функціональної стратегії	4,7,16
25 Стратегічні альтернативи та умови реалізації стратегії	2-4,7,16
26 Застосування експертних методів у стратегічному виборі	2,4,16
27 Управління стратегічними змінами на підприємстві	2,3,7,8,16
28 Організаційна структура підприємства як об'єкт стратегічних змін	3,4,7,8,16
29 Завдання стратегічного контролю та оцінка виконання стратегії	2,4,16
30 Проблеми та перспективи розвитку страте-	16

Остання цифра номера теми реферату має відповідати останній цифрі залікової книжки студента (або номеру у журналі викладача). Обсяг теоретичного завдання складає до 10 сторінок основного тексту (розкрити тільки ключові аспекти). Для написання реферату студент повинен використати 3-4 джерела із запропонованих у таблиці або обраних самостійно з відповідними посиланнями на них у тексті.

Список літератури

1 Мельник В.О., Плетникова І.Л. Теоретичні основи розробки стратегії підприємства: Конспект лекцій з дисципліни “Стратегія підприємства”. – Харків: УкрДАЗТ, 2008. – Ч.1. – 43 с.

2 Мельник В.О., Плетникова І.Л. Формування стратегічних альтернатив, вибір та реалізація стратегії: Конспект лекцій з дисципліни “Стратегія підприємства”. – Харків: УкрДАЗТ, 2008. – Ч.2. – 44 с.

3 Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебн. для вузов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

4 Соболев Ю.В., Дикань В.Л., Дейнека А.Г., Позднякова Л.А. Стратегия предприятия и стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – Харьков: ООО "Олант", 2002. – 416 с.

5 Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: Навч. посіб. – К.: Алеута, 2006. – 404 с.

6 Дикань В.Л., Шраменко Е.В., Якименко Н.В. Экономика предприятия: Учеб. пособие. – Харьков: УкрГАЗТ, 2008. – 274 с.

7 Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1982.

8 Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.

9 Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – С.Пб.: Питер, 1999. – 416 с.

10 Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А.Г. Градова. – С.Пб.: Спец лит., 1995 (перевид. у 2000, 2001).

11 Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. / За ред. І.Ю. Сіваченка. – К.: ЦУЛ, 2003. – 186 с.

- 12 Портер М.Е. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. – К.: Основи, 1998.
- 13 Карлоф Б. Деловая стратегия. – М.: Экономика, 1991.
- 14 Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий / Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1987.
- 15 Траут Д., Райс Э. Маркетинговые войны. – С.Пб.: Питер, 2009. – 256 с.