

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«ПРИДНІПРОВСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ БУДІВНИЦТВА  
ТА АРХІТЕКТУРИ»

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ  
І ЛОГІСТИКИ

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

щодо практичних занять з дисципліни

**«СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА»**

для студентів ступеня бакалавра

спеціальностей 073 «Менеджмент»

і 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

денної, заочної та дистанційної форм навчання

Дніпро  
2019

Методичні вказівки щодо практичних занять з дисципліни «Стратегія підприємства» для студентів ступеня бакалавра спеціальностей 073 «Менеджмент» і 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» денної, заочної та дистанційної форм навчання /Климчук О. О. Вечеров В. Т. – Дніпро: ДВНЗ ПДАБтаА, 2019. – 26 с.

Методичні вказівки є доповненням до навчального контенту з дисципліни «Стратегія підприємства» і містять контрольні питання, практичні завдання та інформацію для виконання завдань. Вказівки розроблені з метою формування сучасних знань і навичок в області стратегічного управління підприємством.

Методичні вказівки призначені для студентів ступеня бакалавра економічних спеціальностей.

Укладачі: Климчук О. О., кандидат технічних наук, доцент кафедри менеджменту, управління проектами і логістики ДВНЗ ПДАБА;  
Вечеров В. Т., доктор технічних наук, професор, зав. кафедри менеджменту, управління проектами і логістики ДВНЗ ПДАБА.

Відповідальний за випуск: Вечеров В. Т., доктор технічних наук, професор, зав. кафедри менеджменту, управління проектами і логістики ДВНЗ ПДАБА.

Рецензент: Поповиченко І. В., доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту, управління проектами і логістики ДВНЗ ПДАБА.

Затверджено на засіданні кафедри  
менеджменту, управління  
проектами і логістики ДВНЗ ПДАБА.  
Протокол № 7 від 19.02.2019 р.  
Зав. кафедри МУПіЛ Вечеров В. Т.

Затверджено на засіданні  
Президії методичної ради  
ДВНЗ ПДАБА  
Протокол № 6(132) від 27.03.2019 р.

## ЗМІСТ

<b>Загальні вказівки</b> .....	3
<b>Практичні заняття</b> .....	3
<b>Практичне заняття 1.</b> Побудова системи стратегічного вимірювання результативності бізнесу .....	4
<b>Практичне заняття 2.</b> Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління .....	7
<b>Практичне заняття 3.</b> Проведення SWOT – аналізу .....	10
<b>Практичне заняття 4.</b> Генерація та аналіз стратегічних альтернатив на бізнес-рівні. BCG – аналіз .....	12
<b>Практичне заняття 5.</b> Проведення бізнес-аналізу .....	16
<b>Практичне заняття 6.</b> Формування організаційного забезпечення стратегічного управління і внесення змін до організаційних структур управління .....	18
<b>Практичне заняття 7.</b> Фінансово-економічний механізм забезпечення стратегічного управління .....	20
<b>Практичне заняття 8.</b> Управління реалізацією стратегії .....	24
Рекомендована література .....	25

## ЗАГАЛЬНІ ВКАЗІВКИ

**Мета** – формування системи знань з методології використання сучасних інструментів стратегічного менеджменту для ефективного управління підприємствами різноманітних структур і форм власності.

**Завдання** – набуття навичок використання сучасних інструментів стратегічного менеджменту в діяльності різноманітних організацій, фірм і підприємств на шляху досягнення стратегічних цілей.

**Заплановані результати навчання.** У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен:

**знати:**

- основні концепції, поняття і підходи щодо використання сучасних інструментів стратегічного менеджменту в управлінні підприємством.
- основні поняття про сучасний стратегічний менеджмент;
- сучасні інструменти стратегічного менеджменту.

**вміти:**

- оцінювати поточний стан об'єкта управління і його стратегію;
- робити аналіз доцільності використання конкретного інструменту стратегічного менеджменту в умовах поточного стану об'єкта управління;

- застосовувати сучасні інструменти стратегічного менеджменту для досягнення поставлених стратегічних цілей;
- оцінювати ефективність практичного застосування сучасних інструментів стратегічного менеджменту в управлінні підприємством

## **ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ**

Мета проведення практичних занять – поглиблення вивчення теоретичних питань дисципліни, оволодіння методами сучасного аналізу, розвиток навичок самостійної творчої діяльності.

Основними завданнями при проведенні практичних занять є:

- закріплення знань одержаних на лекціях та в процесі самостійної роботи;
- формування професійних навичок, пов'язаних із самостійною діяльністю спеціаліста;
- вироблення навичок чіткого, ясного і грамотного викладання своїх знань і поглядів при обговоренні різноманітних питань з дисципліни.

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 1. Побудова Системи стратегічного вимірювання результативності бізнесу**

*Роль систем стратегічного вимірювання в управлінні бізнесом.* Необхідність стратегічного вимірювання. Відмінності стратегічного вимірювання від традиційного фінансового економічного аналізу. Система стратегічного вимірювання. Стратегічне вимірювання в системі стратегічного управління.

*Збалансована система показників (Balanced Scorecard - BSC).* Поява та призначення BSC. Типова структура BSC. Сфера впровадження BSC. Розрахунок нормалізованої оцінки. Тлумачення результатів BSC. Статична та динамічна модель BSC.

*Система показників відповідальності (Accountability Scorecard - ASC).* Характерні риси теорії зацікавлених сторін. Поняття про зацікавлені сторони, внески і стимули. Ключові показники моделі ASC. Послідовність впровадження моделі ASC. Трагування результатів ASC.

#### **Запитання для контролю знань**

1. Які передумови виникнення систем стратегічного вимірювання?
2. Для чого потрібне стратегічне вимірювання?
3. Що таке система стратегічного вимірювання?
4. Охарактеризуйте місце стратегічного вимірювання в системі стратегічного управління.

5. Ким і коли була розроблена концепція збалансованих показників?
6. Які аспекти вимірювання передбачає збалансована система показників?
7. Яка сфера застосування BSC?
8. Як визначається нормалізована зважена оцінка і підсумкові оцінки за групами?
9. Як потрібно інтерпретувати розраховані оцінки?
10. Які необхідні умови застосування BSC?
11. Розкрийте суть теорії зацікавлених сторін?
12. Дайте загальну характеристику системи показників відповідальності.
13. Розкрийте послідовність впровадження ASC.
14. Які групи зацікавлених сторін і які показники розглядаються в моделі ASC?
15. Як інтерпретувати результати оцінки внесків і стимулів у моделі ASC?
16. Яка роль ASC у прийнятті стратегічних управлінських рішень?

### Вправа 1

На основі даних таблиці 1.1 розрахуйте нормалізовану та нормалізовану зважену оцінки показників компанії «Експрес-доставка», проаналізуйте оцінки за різними перспективами та зробіть відповідні висновки щодо ефективності стратегії даного підприємства.

Таблиця 1.1

Збалансована система показників компанії «Експрес-доставка»

Показники	Мінімальне значення	Максимальне значення	Фактичне значення	Нормалізована оцінка (max 100)	Вага	Нормалізована зважена оцінка
Прибуток / активи, %	0	25	10		0,6	
Дивіденди / прибуток, %	0	40	25		0,4	
<b>Разом по перспективі «Фінанси»</b>						
Вчасна доставка, %	70	95	80		0,3	
Час обробки запитів, год.	8	48	32		0,2	
Рівень задоволення клієнтів, балів	0	10	4,2		0,5	
<b>Разом по перспективі «Клієнт»</b>						
Виробничий цикл, днів	32	52	44		0,4	
Норма відходів, %	2	8	4		0,3	
Корисний час роботи обладнання, год.	16	24	20		0,3	
<b>Разом по перспективі «Внутрішні бізнес-процеси»</b>						

Продовження таблиці 1.1

Частка працівників зі спеціальною освітою та досвідом, %	10	50	38		0,5	
Коефіцієнт плинності кадрів, %	5	40	28		0,5	
<b>Разом по перспективі «Розвиток і навчання»</b>						

### Вправа 2

Стратегія компанії «Вамп Джинс», яка спеціалізується на виробництві модного молодіжного одягу, полягає у забезпеченні швидкого зростання за рахунок таких чинників:

- 1) обмеження кількості виробів кожного фасону для забезпечення ексклюзивності продукції з маркою «Вамп Джинс»;
- 2) якісне пошиття одягу, використання дорогих матеріалів;
- 3) своєчасна доставка у магазини, з якими укладено дилерські угоди;
- 4) заохочення працівників, які роблять внесок в інновації;
- 5) управління запасами і контроль їх використання;
- 6) орієнтація на максимізацію добробуту акціонерів.

Необхідно визначити 1-3 показники для кожної перспективи BSC, враховуючи необхідність дотримання стратегії зростання «Вамп Джинс».

### Вправа 3

Визначте стратегічні цілі для університету чи іншого навчального закладу, у якому ви навчаєтесь. Підберіть відповідні показники для чотирьох перспектив моделі BSC, попередньо побудувавши модель стратегічних зв'язків.

### Вправа 4

Фірма «Раритет», яка володіє мережею магазинів з продажу антикваріату, взяла у банку великий кредит під заставу нерухомого майна. Визначте перелік зацікавлених сторін, внесків і стимулів, а також відповідних кількісних індикаторів, які потрібно включити у систему показників відповідальності (ASC).

### Вправа 5

На основі даних таблиці 1.2 розрахуйте нормалізовані оцінки показників компанії «Аріадна», проаналізуйте внески та стимули, зробіть відповідні висновки щодо збалансованості стратегії даного підприємства.

Таблиця 1.2

Оцінки внесків і стимулів моделі ASC для фірми «Аріадна»

ВНЕСКИ	ПОКАЗНИКИ				СТИМУЛИ	ПОКАЗНИКИ			
	Мінімальне значення	Максимальне значення	Фактичне значення	Нормалізована оцінка, балів		Мінімальне значення	Максимальне значення	Фактичне значення	Нормалізована оцінка, балів
<b>Акціонери</b>									
Акціонерний капітал, млн.грн.	22,0	40,0	26,0		Чистий прибуток на одну акцію, грн.	14,0	22,0	15,6	
<b>Персонал</b>									
Продуктивність праці, грн./год.	36,0	48,0	45,0		Середня зарплата, грн, у місяць	800	2000	1450	
<b>Покупці</b>									
Виручка від реалізації продукції, млн. грн.	75,0	110,0	88,5		Ціна, тис. грн. за одиницю продукції	1,2	1,5	129	
<b>Постачальники</b>									
Сер. термін виконання замовлень, днів	1,0	7,0	4,5		Сер. термін оплати рахунків, днів	10	30	15	

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 2. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління

**Сутність стратегічної інформації. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління (ІАЗСУ).** Управлінський процес як процес оцінки та аналізу інформації. Особливості стратегічної інформації. Проблеми, пов'язані із недостатністю інформації при прийнятті стратегічних рішень. ІАЗСУ як система, що об'єднує всі елементи організації. Мета ІАЗСУ. Причини необхідності формування баз стратегічних даних на підприємстві. Стратегічний моніторинг як комплексна система стратегічних досліджень.

**Інформаційна система стратегічного управління.** Інформаційно-аналітичні системи (ІАС) організації різного типу та їх структура. Причини формування ІАС. Підходи до координації діяльності ІАС обох

рівнів. Корпоративна інформаційна система як наступний етап розвитку інформаційних управлінських систем.

**Облік та контроль в системі стратегічного управління. Стратегічний контролінг.** Необхідність стратегічного обліку для прийняття виважених управлінських рішень. Риси стратегічного обліку. Оцінка проходження процесу стратегічних за допомогою стратегічного контролю. Головна мета та типи стратегічного контролю. Взаємозв'язок і співвідношення стратегічного і поточного контролю в сучасній організації. Властивості стратегічного контролю. Основні етапи стратегічного контролю. Стратегічний контролінг та його завдання.

### **Запитання для контролю знань**

1. Визначте характерні риси стратегічної інформації.
2. Що таке інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління? Яка його мета?
3. Що таке бази стратегічних даних?
4. Чого потребує формування інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління на основі баз стратегічних даних?
5. Що таке стратегічний моніторинг? Які умови його реалізації?
6. Опишіть інформаційну систему в стратегічному управлінні.
7. Скільки і які рівні має інформаційно-управлінська система організації?
8. Охарактеризуйте підходи до координації діяльності інформаційних підсистем обох рівнів.
9. Які ознаки ідеальної інформаційно-аналітичної системи організації?
10. Що таке корпоративна інформаційна система?
11. Стратегічний облік: поняття та характерні риси.
12. Що таке стратегічний контроль? Яка його роль?
13. Назвіть основні типи стратегічного контролю в організації.
14. В чому полягає проблема при визначенні взаємозв'язку та співвідношення стратегічного і поточного контролю?
15. Які властивості стратегічного контролю як виду управлінської діяльності?
16. Назвіть основні етапи стратегічного контролю.
17. Опишіть підсистеми стратегічного контролю в організації.
18. Що таке стратегічний контролінг?

### **Вправа 1**

Які зміни необхідно здійснити в інформаційній системі конкретного українського підприємства, щоб вона могла бути застосована в стратегічному управлінні?



### Вправа 2

Дослідіть відомі вам системи інформаційно-аналітичного забезпечення на предмет отримання інформації із середовища функціонування організації.

### Вправа 3

Які відмінності Ви можете побачити в результатах використання стратегічної інформації порівняно із поточною інформацією при прийнятті стратегічних управлінських рішень?

### Вправа 4

У межах системи стратегічного моніторингу підприємства гірничо-збагачувального комплексу ведеться моніторинг середньої продуктивності для визначеного виду робочої сили. Для цього виду робочої сили також збираються дані про оподаткування за одну годину робочого часу. Під час останніх переговорів профспілка підіймає питання про невідповідність заробітної плати продуктивності праці. Керівництво комбінату так не вважає. Статистичні показники наведені в табл.2.1.

Таблиця 2.1

#### Статистичні показники

Рік до 31 грудня	Чистий прибуток, умов. од.	Середня продуктивність праці на одну робочу годину, т.
2009	800 500	16,2
2010	910 100	16,4
2011	922 000	17,3
2012	977 000	17,4
2013	1 050 000	17,7
2014	1 100 000	17,7

Зазначимо такі умови:

1) заробітна плата зростає відповідно до щорічного темпу зростання індексу роздрібних цін, що становить у середньому 5% за рік на даний період;

2) мало місце додаткове збільшення на 5% понад індекс роздрібних цін з січня 2013 року.

#### Запитання:

1. Яку залежність між щорічним чистим прибутком та середньою продуктивністю робочого часу Ви порадите використовувати учасникам

переговорів? Обґрунтуйте вашу відповідь за допомогою статистичних методів, які вважаєте за необхідне використати.

2. Яким чином повинні змінюватися витрати на робочу силу залежно від рівня випуску продукції?

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 3. Проведення SWOT – аналізу**

**SWOT-аналіз** являє собою групування факторів маркетингового середовища на зовнішні та внутрішні та їх аналіз з позиції визначення позитивного чи негативного впливу на маркетингову діяльність підприємства.

Основні завдання SWOT -аналізу:

- виявлення маркетингових можливостей, які відповідають ресурсам підприємства;
- визначення маркетингових загроз і розробка заходів щодо знешкодження їхнього впливу;
- виявлення сильних сторін підприємства й зіставлення їх з ринковими можливостями;
- визначення слабостей підприємства та розроблення стратегічних напрямів їх подолання;
- виявлення конкурентних переваг підприємства та формування його стратегічних пріоритетів.

Процес SWOT-аналізу включає наступні етапи:

**I етап.** Проведення аналізу зовнішніх факторів середовища підприємства. Виявлення маркетингових можливостей та загроз. Оцінка привабливості і загроз ринку.

**II етап.** Проведення аналізу внутрішніх факторів середовища підприємства. Виявлення сильних та слабких сторін підприємства. Оцінка ресурсів і можливостей підприємства та тенденцій внутрішніх змін.

**III етап.** На основі оцінки загроз ринку і ресурсних можливостей підприємства визначаються напрями подолання слабостей.

**IV етап.** На основі оцінки привабливості ринку та тенденцій внутрішніх змін визначаються конкурентні переваги підприємства та пріоритетні напрями його маркетингової діяльності.

#### **Вправа 1**

Виконати Свот-аналіз на прикладі всесвітньо відомої мережі магазинів Wall - mart. З цією метою визначити сильні і слабкі сторони відомої марки, а також можливості і загрози, що виходять із зовнішнього середовища її діяльності. Для аналізу використати приведені нижче показники сильних і слабких сторін фірми, можливостей і загроз для її діяльності.

**Сильні сторони:** Широко-відома торгова марка на ринку. Популярність марки спрощує вибір споживача, підвищує довіру і дозволяє товару потрапити в споживчий кошик брендів, з яких вибирає споживач. Можливість реалізації товару за найнижчими цінами. Низькі ціни представляють економічну вигоду для покупців, дозволяють притягнути клієнтів, чутливих до ціни, формують лояльність до магазину. Широкий асортимент продукції з точки зору товарних категорій, а також представленість усіх великих брендів ринку. У мережі Wall - mart покупець завжди може знайти те, за чим прийшов, а значить залишиться задоволеним і прийде наступного разу. Широта і повноцінність асортименту дуже важливий критерій для торгових мереж. Зручне розташування магазинів. Магазины Wall - mart розташовуються в місцях з високим трафіком, що максимізував кількість покупок. Споживач не роздумуватиме: йти або не йти в магазин.

**Слабкі сторони:** Низький рівень географічної експансії. Wall - mart програє декільком брендам торгових мереж по міжнародній присутності. Продаж китайських товарів. Реалізація цієї товарної групи має високий % браку, що затьмарює імідж магазину і знижує довіру покупців. Проблеми з персоналом. За останні декілька років компанія пережила багато конфліктних питань, пов'язаних з персоналом, що понизило залученість співробітників в компанії.

**Можливості:** Збільшення продажів через інтернет-магазин. Є одним з кращих способів збільшити продажі на тих територіях, де компанія не має своїх магазинів. Вихід на нові великі ринки, де компанія не є присутньою зараз. Збільшення асортименту і включення брендів, які ще не реалізуються мережею. Використання нестабільності в економіці. Проведення рекламної кампанії з акцентом на «вигідні низькі ціни мережі» може забезпечити приплив нових покупців.

**Загрози:** Агресивне зростання і експансія інших великих відомих мереж. Існує декілька великих мереж, які також використовують концепцію «привабливих низьких цін і широту асортименту», які можуть бути істотною загрозою для втрати частки ринку. Бар'єри вступу на нові ринки. Незважаючи на високу популярність, Wall - Mart стикається з політичними, соціальними і правовими бар'єрами в деяких країнах. Що утрудняє міжнародну експанс

#### **Запитання для контролю знань**

1. Які головні припущення покладені в основу моделі SWOT?
2. Як використовується модель в стратегічному процесі?
3. Яка послідовність застосування моделі?

#### **Вправа 2**

Проаналізувати діяльність ДНВЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури». Для цього:

1. Визначити показники сильних і слабких сторін ДНВЗ, можливостей і загроз для його діяльності;
2. Побудувати матрицю SWOT.

#### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 4. Генерація та аналіз стратегічних альтернатив на бізнес-рівні. BCG – аналіз**

**Матриця «зростання галузі / частка ринку» (модель BCG).** Передумови моделі BCG. Варіанти стратегічних рішень у моделі BCG. Графічне відображення секторів бізнесу. Стратегічні позиції секторів бізнесу згідно моделі BCG: «зірки», «важкі діти», «дійні корови», «собаки». Оптимальна стратегія бізнесу з погляду моделі BCG. Недоліки моделі.

**Матриця «привабливість галузі / позиція в конкуренції» (модель GE/McKinsey).** Переваги моделі GE/McKinsey. Фокус моделі GE/McKinsey. Показники, які використовуються у моделі GE/McKinsey. Три зони стратегічних позицій секторів бізнесу з позиції моделі. Рекомендований стратегічний принцип моделі.

**Матриця спрямованої політики (модель Shell/DPM).** Фокус моделі Shell/DPM. Можливі стратегічні позиції фірми відповідно до моделі Shell/DPM. Оптимальні послідовності розвитку позицій компанії з точки зору життєвого циклу та грошових потоків. Показники конкурентоспроможності та привабливості галузі у моделі Shell/DPM.

**Стратегічний аналіз життєвого циклу бізнесу (модель ADL/LC).** Стадії життєвого циклу галузі: зародження, розвиток, зрілість, занепад. Конкурентні позиції бізнесу: домінуюча, сильна, сприятлива, міцна, слабка. Особливості збалансованого портфеля з погляду матриці ADL/LC. Характеристика позицій в моделі ADL/LC. Стратегії запропоновані фірмою Артур Д. Літл. Переваги й недоліки моделі ADL/LC.

#### **Запитання для контролю знань**

1. Які головні припущення покладені в основу концепції моделі BCG?
2. Які основні стратегічні цілі підприємства згідно моделі BCG?
3. Яка рекомендована стратегія для сектора бізнесу у полі «Важкі діти»?
4. Як розподілені інвестиційні пріоритети серед секторів бізнесу у різних сегментах матриці BCG?
5. Яка рекомендована стратегія для сектора бізнесу у полі «Собаки»?
6. Яка позиція моделі BCG є найкращою з позиції моделі BCG?
7. Охарактеризуйте можливі стратегічні позиції секторів бізнесу згідно моделі BCG.
8. Яка рекомендована стратегія для сектора бізнесу у полі «Дійні корови»?

9. Що являє собою модель GE/McKinsey. Яка її головна мета?
10. Які недоліки має модель GE/McKinsey, чим вона відрізняється від моделі BCG?
11. Які основні переваги моделі GE/McKinsey?
12. Які показники використовуються для визначення сильних сторін і привабливості ринку в моделі GE/McKinsey?
13. Ким і коли була розроблена і впроваджена матриця спрямованої політики?
14. Охарактеризуйте зміст моделі Shell/DPM і рекомендовані нею стратегії?
15. Що являє собою модель ADL?
16. Які характерні особливості збалансованого портфеля згідно з концепцією моделі ADL?
17. Які показники використовуються у моделі ADL для визначення відносного становища на ринку і стадії життєвого циклу?
18. Яке аналітичне навантаження має кожна клітинка матриці ADL?
19. Що таке внутрішній перерозподіл коштів на підприємстві?
20. Які переваги й недоліки моделі ADL/LC?

### Вправа 1

Проаналізувати позицію компанії «Навчальна книга» з допомогою моделі GE/ McKinsey, самостійно визначивши максимальний бал і оцінку для кожного з факторів, що характеризують сильні сторони компанії і ринкову привабливість. Відповідно до позиції компанії у моделі GE/ McKinsey визначити рекомендовану стратегію.

Таблиця 4.1

Фактори для аналізу конкурентної позиції та ринкової привабливості компанії «Навчальна книга»

Сильні сторони підприємства	Макс. бал	Оцінка	Індикатори ринкової привабливості	Макс. бал	Оцінка
1. Відносна частка ринку			1. Темпи зростання ринку		
2. Зростання частки ринку			2. Диференціація продукції		
3. Дистриб'юторська мережа			3. Особливості конкуренції		
4. Ефективність дистриб'юторської мережі			4. Норма прибутку у галузі		
5. Кваліфікація персоналу			5. Цінності споживачів		

Продовження таблиці 4.1

6. Відданість споживача продукції підприємства			6. Відданість споживачів торгової марці		
7. Технологічні переваги, патенти, ноу-хау					
8. Маркетингові переваги					
9. Гнучність					
<b>Загальна оцінка, балів</b>	<b>100</b>		<b>Загальна оцінка, балів</b>	<b>100</b>	

### Вправа 2

Компанія «Електромашбуд» володіє господарським портфелем з чотирьох секторів бізнесу, що належать до різних галузей:

- 1) підрозділ «М» (машинобудування);
- 2) підрозділ «Е» (електротехнічне обладнання);
- 3) підрозділ «К» (комплектуючі до комп'ютерів);
- 4) підрозділ «З» (послуги зв'язку).

Показники, що характеризують темпи зростання ринків у відповідних галузях і частки окремих підрозділів компанії, наведені в таблиці 4.2.

Таблиця 4.2

Фактори аналізу привабливості ринку та конкурентної позиції компанії «Електромашбуд»

Сектор бізнесу	Обсяг продажу, тис.грн.	Річні темпи зростання ринку, %	Набільші конкуренти	Обсяг продажу лідера галузі, тис.грн.	Відносна частка на відповідному ринку
М	400	4	АТ «Тяжмаш»	800	
Е	50	18	АТ «Прилад»	250	
К	600	6	СП «Інфотек»	400	
З	200	12	АТ «МТФ»	180	

Необхідно з допомогою матриці BCG визначити позиції секторів бізнесу компанії «Електромашбуд» і розробити оптимальну стратегію розвитку компанії, враховуючи як перспективи кожного підрозділу, так і необхідність оптимізації господарського портфеля.

### Вправа 3

ВАТ «Роботрон» спеціалізується на випуску промислових роботів. Господарський портфель складається із п'яти СГП. Інформація про обсяг продажу цих СГП та їх конкурентів подана в табл. 4.3.

Таблиця 4.3

Обсяг продажу та основні конкуренти ВАТ «Роботрон»

Сектор бізнесу	Обсяг продажу, млн. грн.	Річні темпи зростання ринку, %	Кількість конкурентів	Обсяг продажу головних конкурентів, млн. грн.	Відносна частка на відповідному ринку
СГП <sub>1</sub>	2,2	12	7	2,4; 2,2; 1,5	
СГП <sub>2</sub>	3,1	16	18	3,0; 2,8; 1,1	
СГП <sub>3</sub>	4,2	7	9	3,8; 3,6; 3,0	
СГП <sub>4</sub>	5,1	5	5	5,0; 4,8; 3,7	
СГП <sub>5</sub>	6,5	3	5	7,2; 1,6; 1,2	

Побудуйте поточний господарський портфель ВАТ «Роботрон» за методом Бостонської консалтингової групи. До якого типу належить кожен СГП? Яку стратегічну орієнтацію ви порекомендували б вибрати для кожного з них?

### Вправа 4

До складу компанії «Мерилін» входить три стратегічні господарські підрозділи (СГП): «Чистота» (виробництво миючих засобів), «Фасад» (виробництво керамічної плитки) і «Гурман» (мережа ресторанів). Користуючись наведеними нижче даними, визначте позицію кожного СГП на матриці ADL. Проаналізуйте і виберіть рекомендовану стратегію розвитку.

Таблиця 4.4

Характеристика СГП компанії «Мерилін»

Показники	СГП «Чистота»	СГП «Фасад»	СГП «Гурман»
Стадія життєвого циклу	Зростання	Зрілість	Занепад
Конкурентна позиція	Слабка	Сильна	Домінуюча
Внутрішній перерозподіл	220%	95%	30%
RONA	3%	13%	8%

**Завдання до вправи:**

1. Визначте позиції всіх трьох СГП компанії «Мерилін» з допомогою RONA-графа і сформулюйте висновки щодо збалансованості господарського портфеля.
2. Які стратегічні дії керівництво компанії має здійснити для оптимізації портфеля і збереження конкурентного становища у довгостроковій перспективі?

**ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 5. Проведення бізнес-аналізу**

**Модель «кривої досвіду».** Суть «кривої досвіду». Особливості моделі та умов її застосування. Закономірності ефекту досвіду. Обмеження у використанні моделі.

**Модель життєвого циклу попиту.** Причини появи моделі «життєвого циклу попиту». Крива зростання Гомпарта. Фази життєвого циклу попиту. Можливі дії організації на різних фазах життєвого циклу попиту. Обмеження моделі.

**Метод PIMS.** Суть методу PIMS. Чинники, які впливають на прибуток організації. Обмеження для використання моделі.

**Модель «товар-ринок».** Матриця «товар-ринок» І. Ансоффа. Стратегії організації відповідно до моделі. Переваги моделі.

**Ланцюжок цінностей М. Портера.** Цінність за М. Портером. Ланцюжок цінності для одно галузевої фірми. Основна та допоміжна діяльність відповідно до ланцюжка цінності. Відмінності ланцюжків цінності для підприємств різних галузей. Стратегії випередження конкурентів за рівнем витрат.

**Запитання для контролю знань**

1. Що таке стратегічні альтернативи, як здійснюється їх відбір?
2. На якій закономірності ґрунтується модель «кривої досвіду»?
3. Розкрийте особливості моделі «кривої досвіду».
4. Які передумови виникнення моделі життєвого циклу попиту?
5. Які фази має крива зростання Гомпарта? Дайте їх характеристику.
6. Розкрийте обмеження та недоліки моделі ЖЦП,
7. Дайте загальну характеристику моделі PIMS.
8. Яка основна сфера застосування методу PIMS?
9. На яких судженнях ґрунтується модель PIMS?
10. Які основні показники відрізняють ефективні організації?
11. Вкажіть обмеження використання моделі PIMS.
12. Дайте загальну характеристику матриці «товар-ринку» І. Ансоффа.
13. Розкрийте суть стратегії глибокого проникнення на ринок.
14. Охарактеризуйте стратегію розширення ринку.
15. Розкрийте суть стратегії розроблення товару.



16. Охарактеризуйте стратегію диверсифікації.
17. Дайте тлумачення поняття «ланцюжок цінності» за М. Портером.
18. Дайте характеристику видів діяльності, які відображає ланцюжок цінності.
19. З якою метою застосовуються концепцію ланцюжка цінності?
20. Охарактеризуйте основні стратегії, які можуть бути запропоновані на основі аналізу ланцюжка цінностей.

### **Вправа 1**

Побудуйте криву Гомпарта для конкретного виду товарів. Як відрізняються фази життєвого циклу за такими показниками: обсяг продажу, витрати, прибуток, конкуренція, покупці, ціни тощо.

### **Вправа 2**

Доведіть можливість або неможливість створення і реалізації проекту PIMS в умовах економіки України.

### **Вправа 3**

Собівартість першої одиниці товару становить 150 грн., другої – 120 грн. Визначте собівартість четвертої та восьмої одиниць товару, темп зниження витрат, нахил кривої досвіду і еластичність витрат на одиницю продукції. Побудуйте «криву досвіду».

### **Вправа 4**

На основі матриці «товар-ринок» визначте базові стратегії зростання для таких підприємств: промислове підприємство, лікєро-горілчаній завод, супермаркет.

### **Вправа 5**

Є дві фірми, що виробляють холодильники. Фірма А виробляє 40 тис шт. за рік за ціною \$300 за 1 шт. Фірма Б виробляє 50 тис шт. холодильників за рік за ціною \$280 за 1 шт.

Фірма Б давно існує на ринку. В неї могутня мережа збуту, її дилерські центри розкидані по всій країні. Покупці добре знають її товар. Фірма А тільки намагається налагодити збутову мережу, веде агресивну рекламну компанію. В галузі важко налагодити канали збуту через те, що попит не зростає. Ринок даної країни за рік може спожити не більше 300 тис. шт. холодильників.

#### **Завдання:**

1. Розрахуйте ринкову частку обох компаній.
2. Позичіонуйте компанії на матриці «товар-ринок».
3. Сформулюйте пропозиції щодо поліпшення позицій на ринку кожної фірми.

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 6. Формування організаційного забезпечення стратегічного управління і внесення змін до організаційних структур управління**

### *Підсистеми забезпечення стратегічного управління.*

Особливості управління як соціального явища. Компоненти системи забезпечення стратегічного управління. Загальні характеристики систем забезпечення стратегічного управління.

*Основні характеристики організаційного забезпечення стратегічного управління (ОЗСУ).* Сутність та особливості відносин в організації. ОЗСУ як система підтримки стратегічних змін. Об'єкти та суб'єкти ОЗСУ. Мета ОЗСУ.

*Взаємозв'язок стратегії і структури.* Організаційна структура як найбільш інерційна підсистема управління. Типи організаційних структур. Диференціація та інтеграція при внесенні стратегічних змін.

*Характеристика організаційних структур управління стратегічного типу.* Різновиди організаційних структур стратегічного типу. Особливості матричної структури управління підприємством, її переваги та недоліки. Вимоги та принципи створення проектних структур, їх переваги та недоліки. Різновиди дивізіональних структур, їх переваги та недоліки. Концепція стратегічних господарських центрів та її вплив на удосконалення організаційних структур компаній. Дорадчі (колегіальні) форми залучення спеціалістів до процесу стратегічних змін. Сітьові (мережеві) організації як крок в розвитку організацій.

### **Запитання для контролю знань**

1. Які компоненти системи забезпечення сприяють стратегічному управлінні в організації?
2. Охарактеризуйте загальні характеристики систем забезпечення стратегічного управління.
3. Що таке організаційні відносини? Як їх можна прокласифікувати?
4. Назвіть основні характеристики організаційного забезпечення стратегічного управління.
5. Опишіть об'єкти впливу організаційного забезпечення стратегічного управління.
6. Хто або що є суб'єктами організаційного забезпечення стратегічного управління?
7. Яка мета організаційного забезпечення управління?
8. Що таке організаційна структура підприємства? Які її характерні риси?
9. Які оргструктури відносяться до оргструктур, зорієнтованих на поточну діяльність?
10. Охарактеризуйте стратегічні організаційні структури.

11. Яка роль диференціації та інтеграції при внесенні стратегічних змін до структури підприємства?
12. Які характерні риси, переваги та недоліки матричних організаційних структур?
13. Назвіть основні принципи, переваги та недоліки проектних організаційних структур.
14. Охарактеризуйте види, переваги та недоліки дивізіональних структур.
15. Що таке стратегічні господарські центри? Які їх умови створення, типи, переваги та недоліки?
16. Яка мета, типи, переваги та недоліки дорадчих (колегіальних) структур?
17. Визначте причини та умови створення, види сітьових (мережевих) організацій.

### **Вправа 1**

Що необхідно для забезпечення ефективного функціонування стратегічних ОСУ? Охарактеризуйте ОСУ, які сприяють впровадженню стратегічного управління. Що організаційно стримує опанування стратегічного управління на підприємствах України?

### **Вправа 2**

Проаналізуйте відповідність організаційної структури управління підприємства стратегії його розвитку. Розробіть пропозиції щодо удосконалення організаційної структури (підприємство — на ваш вибір)

### **Вправа 3**

Запропонуйте порядок приведення організаційної структури управління у відповідність із стратегією розвитку підприємства.

### **Вправа 4**

1. Побудуйте організаційну структуру управління корпорації, яка включає:

а) штаб-квартиру — рада директорів; президент; віце-президенти з виробництва, з фінансів, з маркетингу, з наукових досліджень, з персоналу; відповідні функціональні служби;

б) продуктові відділення — верхнього чоловічого одягу, верхнього жіночого одягу, одягу дитячого асортименту, фурнітури (що забезпечує не тільки внутрішніх, а й зовнішніх споживачів), пакувальних матеріалів та пакування (що працюють для зовнішніх і внутрішніх потреб). Кожне з цих продуктових відділень має свій апарат управління;

в) кожне із зазначених продуктових підрозділів має свою стратегію розвитку, при тому що у відділенні верхнього чоловічого одягу

функціонують дві СЗГ; у відділенні жіночого верхнього одягу – три СЗГ; у відділенні одягу дитячого асортименту – три СЗГ; фурнітури – дві СЗГ; пакування – дві СЗГ;

г) за рішенням штаб-квартири створений єдиний стратегічний центр управління, що обслуговує СЗГ по виготовленню одягу для дорослих.

2. Визначте у побудованій ОСУ ланки, вертикальні та горизонтальні зв'язки, що відображають «стратегічну частину» системи управління.

3. Які проблеми стратегічного планування та управління розв'язуються:

- на рівні штаб-квартири;
- у стратегічному центрі розвитку верхнього одягу для дорослих;
- у самостійних СЗГ інших продуктивних підрозділів?

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 7. Фінансово-економічний механізм забезпечення стратегічного управління**

*Роль фінансово-економічного забезпечення у стратегічному управлінні.* Особливості комерційної організації як відкритої соціально-економічної і матеріально-речовинної системи. Фінанси та фінансова система організації. Система фінансово-економічного забезпечення стратегічного управління (ФЕЗСУ) організації та її властивості. Об'єкти та суб'єкти ФЕЗСУ.

*Побудова фінансово-економічного забезпечення стратегічного управління.* Форми ФЕЗСУ. Функції ФЕЗСУ. Наслідки відсутності добре налагодженої ФЕЗСУ. Роль та види грошових фондів в ФЕЗСУ.

*Поточне та стратегічне бюджетування.* Плановий характер ФЕЗСУ. Особливості фінансового планування в сучасній організації. Роль бюджету організації та наслідки його виконання. Стратегічний бюджет та його мета.

### **Запитання для контролю знань**

1. Яка мета створення фінансово-економічного забезпечення стратегічного управління? Що є його об'єктом і суб'єктом?
2. Які функції виконує фінансово-економічне забезпечення стратегічного управління?
3. В чому полягає суть фінансових відносин всередині організації?
4. Яка мета створення фінансово-економічного забезпечення стратегічного управління організацією?
5. Яким чином може бути оформлене фінансово-економічне забезпечення стратегічного управління? Які підрозділи входять до його складу?
6. Які наслідки відсутності добре налагодженого фінансово-економічного забезпечення стратегічного управління?

7. Якими складовими оперує ресурсна стратегія «Фінанси»?
8. Стратегічні фонди: поняття, склад, підходи до формування.
9. Опишіть фінансове планування в стратегічній організації.
10. Які роль та наслідки виконання бюджету в організації?
11. Які особливості бюджетування в стратегічній організації?
12. Які розділи можуть бути включені в стратегічний план організації?
13. Назвіть переваги стратегічного бюджетування.
14. В чому полягають особливості розробки бюджету автономного підрозділу?

### **Вправа 1**

Як впливає встановлення економічних взаємовідносин між підрозділами підприємства на результативність його роботи?

### **Вправа 2**

Охарактеризуйте шляхи усунення протиріч між змістом і вимогами ресурсних і продуктових стратегій та змістом і вимогами фінансових стратегій

### **Вправа 3**

Фінансова корпорація за попередній рік отримала балансовий прибуток 71 тис. грн., який оподатковується за ставкою 30%. Протягом звітного року було сплачено проценти за кредит і погашено заборгованість перед іншими кредиторами на загальну суму 5,5 тис. грн., а також створено фонд нагромадження і споживання у розмірі 18,2 тис. грн. Частина прибутку, що залишилась, було розподілено між структурними одиницями підприємства. Коефіцієнт розподілу для сектору кредитування склав 0,35. Сектор кредитування сплатив орендну плату 0,4 тис. грн., витратив на повернення внутрішньокорпоративних кредитів 1,2 тис. грн. та відшкодував збитки попередніх періодів у розмірі 0,6 тис. грн.

Необхідно розрахувати величину фонду споживання, фонду нагромадження і резервного фонду сектору кредитування при умові, що вони формуються у співвідношенні 2:1:1 та враховуючи, що об'єктом оподаткування є балансовий прибуток фінансової корпорації.

### **Вправа 4**

#### **Groupon: як на знижках мільярди заробляють**

Сьогодні глобальна мережа Groupon охоплює 33 млн. користувачів у 35 країнах світу. У серпні 2010 року Groupon уклала угоду із придбання аналогічного російського проекту – Darberry, який відкрився у березні 2010 року.

Розглянемо бізнес-концепцію компанії Groupon. Фокус компанії, на перший погляд, направлений на владу груп, але насправді компанія робить

бізнес через емейл-маркетинг та купони – тоді як інші інтернет-компанії роблять це через «жовті» сторінки або оголошення, заохочуючи використовувати сучасні технології для приваблення нових клієнтів.

Така бізнес-модель має сенс для багатьох клієнтів: сьогодні Groupon нараховує понад 50 млн. абонентів. Ціль на 2011 рік – 150 мільйонів. Доходи компанії – це приблизно половина загальної вартості угод, які, за оцінками, складають: \$760 мільйонів за 2010-ий рік, а у 2011-му році загальна вартість повинна досягти \$2 млрд. На відміну від більшості інтернет-компаній, Groupon має велику кількість працівників порівняно з доходами – близько 5 тисяч. Тисячі компаній використовують Groupon для продажу своїх товарів та сервісів, хоча сама Groupon не розкриває інформації стосовно повторних продажів.

У теорії, бізнес-модель Groupon – це «групові купони», тобто коли підписується достатня кількість людей, видається знижка на той чий інший товар чи послугу. На практиці оригінальна ідея Groupon – заохочувати користувачів до формування спільнот і ведення переговорів – здається, втратила свою силу. Конфіденційність є суттєвою проблемою у сфері онлайн-B2C, але Groupon виконує свою справу добре, адже клієнти добровільно підписуються на розсилку, ідентифікуючи свої інтереси та виявляючи зацікавленість у певних пропозиціях. Вони визнають себе цільовою аудиторією цієї компанії. У той час, коли деякі хоробрі стартапи намагаються створити свою ексклюзивну базу, Groupon і його численні клони закликають споживачів до спеціальних пропозицій та знижок. Компанія не говорить про конфіденційність взагалі, принаймні, вона не ідентифікує позицію «за» чи «проти».

Проте немає жодної гарантії, що успіх Groupon буде довгостроковим, тому що інші гравці, у тому числі Facebook, який має понад 500 млн. користувачів, може створити серйозну конкуренцію, використовуючи тематичні групи або певні функції обміну повідомленнями, а не електронною поштою.

Поява Groupon є ще одним кроком на шляху Інтернету до більшої ефективності та прозорості. Це хороша новина для сильних гравців, але не дуже втішна – для слабких.

Пригадаймо авіабізнес у США. Вже досить давно онлайн-агрегатори Expedia і Travelocity відкрили свій ринок. У відповідь провідні авіакомпанії об'єдналися, щоб створити інтернет-туристичну компанію Orbitz з метою не допустити розподілу їхніх послуг для споживачів. Проте Orbitz став занадто потужним для них. Тепер American Airlines, намагаючись контролювати своїх клієнтів, знаходиться у стані війни з Orbitz.

Підвищення прозорості зробило авіабізнес більш «ефективним», але для того, щоб продати місце в літаку, клієнти практично не враховують жодних інших факторів, окрім ціни. Прагнучи зберегти свої низькі ціни,

авіакомпанії маневрують на витратах з доплатами за багаж, напої, подушки та інші предмети, які колись були безкоштовними.

Завдяки Groupon «торговці знижками» можуть відчуті аналогічні, але, можливо, ще більш руйнівні, наслідки. Ціни підривають очікування споживачів стосовно запропонованих пропозицій. Компанії, які торгують знижками, часто переходять у площину конкуренції без врахування якості послуг. Тож сила бренду може буде підірвана, тому що споживачі дивляться на Groupon, а не на найкращі пропозиції компанії.

Логіка є простою: «торговців знижок» заохочують використовувати пропозиції для залучення нових клієнтів, які теоретично повертатимуться на повну ціну товару чи сервісу. Та, здається, сьогодні трапляється усе більше й більше випадків, коли клієнти купують знижки, а потім приймають вигідніші пропозиції, запропоновані іншими компаніями. Отже, кількість нових клієнтів залучається за рахунок дешевих цін, а кількість лояльних клієнтів зменшується, оскільки покупці надають перевагу стати «новим» клієнтом там, де пропонують найкращу знижку.

З часом компанії, ймовірно, зменшуватимуть рівень своїх знижок, оскільки вони не зможуть дозволити собі дотримуватися протилежної стратегії. Але Groupon і йому подібні сервіси продовжуватимуть пропонувати ефективні шляхи виходу на ринок та залучення нових клієнтів для нових «торговців знижками». У цілому, ринок буде жорсткішим як для діючих, так і для нових учасників ринку.

Більшість людей думають, що споживачі отримуватимуть ще більше вигідних пропозицій, а от для компаній з менш привабливими пропозиціями настане непростий час. Така тенденція, ймовірно, впливає і на Groupon. Оскільки ринок стає більш ефективним, Groupon буде працювати більше, щоб зберегти свою перевагу. Приклад Groupon стимулюватиме тисячі, а, можливо, й мільйони компаній до застосування емейл-маркетингу та купонів. Більше того, Groupon і його конкуренти можуть запропонувати компаніям самообслуговування, як це зробив Google для пошуку оголошень. «Торговці знижками» можуть також користуватися послугами посередників для приваблення нових споживачів, але навряд чи вони продовжуватимуть отримувати таку величезну частку доходів.

Іншими словами, ринок працює швидше й швидше, і його правила стають дедалі жорсткішими, тому залишатися на позиціях лідера протягом тривалого часу буде складно. Проаналізувавши позиції лідерів ринку, можу сказати, що поки лише Facebook має сильну позицію, на відміну від усіх інших.

**Довідка:** Groupon – американський сервіс колективних знижок, заснований у 2008-му році. За допомогою сервісу користувачі можуть отримувати знижки, які активуються тільки за умови, якщо ними зацікавиться мінімальна кількість учасників програми. Для отримання

знижки необхідно купити купон на сайті сервісу, роздрукувати його і пред'явити продавцю.

### **Завдання до вправи:**

1. Сформулюйте суть стратегії компанії Groupon. Які її конкурентні переваги?
2. Чому клієнтам вигідно користуватися аналогічними до Groupon сервісами?
3. Як, на Вашу думку, має змінитися бізнес-модель Groupon при зменшенні використання емейлу для спілкування користувачів?

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 8. Управління реалізацією стратегії**

***Роль та значення стадії реалізації в процесі стратегічного управління.*** Виконання стратегії як продовження процесу її розробки. Основні причини невдалої реалізації стратегії. Завдання, на вирішення яких спрямоване виконання стратегії.

***Завдання керівництва в процесі реалізації стратегії.*** П'ять етапів діяльності вищого керівництва в процесі реалізації стратегії.

***Зміни на стадії реалізації стратегії.*** Необхідність змін при реалізації стратегії. Стратегічні зміни. Потенціал змін організації. П'ять рівнів змін. Типи стратегічних змін. Реінжиніринг. Реструктуризація організації. Нововведення.

***Впровадження стратегічних змін в організації.*** Чинники успішного впровадження стратегічних змін. Опір змінам. Стилї проведення змін. Заходи, які потрібно здійснити при впровадженні стратегії.

***Контроль реалізації стратегії.*** Роль контролю при реалізації стратегії. Стратегічний контроль. Типи стратегічного контролю. Взаємозв'язок стратегічного і поточного контролю. Основні властивості стратегічного контролю. Основні етапи стратегічного контролю.

### **Запитання для контролю знань**

1. В чому полягає роль стадії виконання стратегії при здійсненні стратегічного управління?
2. Які основні причини, які призводять до невдач при реалізації стратегії?
3. Які завдання організації вирішує виконання стратегії?
4. Опишіть завдання керівництва в процесі реалізації стратегії.
5. Що таке стратегічні зміни?
6. Чому зміни в організації є необхідними?
7. За якими чинниками можна визначити потенціал змін організації?



8. Якими величинами можна охарактеризувати процес змін в організації?
9. Охарактеризуйте п'ять типів рівнів змін.
10. Що таке реінжиніринг?
11. Назвіть етапи проведення процесу реінжинірингу.
12. Що таке реструктуризація організації?
13. Якими способами може здійснюватися реструктуризація організації?
14. Опишіть рівні перебудови структури організації.
15. Що таке нововведення?
16. Як можна класифікувати нововведення?
17. Чому виникає таке якідля ще як опір перемінам?
18. Яким чином можна зменшити силу опору змінам?
19. Охарактеризуйте стилі проведення змін.
20. Які заходи потрібно здійснити для трансформації організації при впровадженні стратегії?
21. Що таке стратегічний контроль?
22. Які властивості притаманні стратегічного контролю на підприємстві?
23. Охарактеризуйте типи стратегічного контролю.
24. Розкрийте суть основних етапів системи стратегічного контролю.

### **Вправа 1**

Обґрунтуйте умови, за яких доцільно проводити реінжиніринг і реструктуризацію організації. Які наслідки реструктуризації вітчизняних підприємств у сучасних умовах?

### **Вправа 2**

Чи завжди при зміні стратегії зміни структури є радикальними? Наведіть приклади.

## **РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА**

### **Основна**

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. - М.: Экономика, 1989.
2. Василенко В. А., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2004. – 400 с.
3. Головка Т. В., Сагова С. В. Стратегічний аналіз: Навчально-методичний посібник для самоств.вивч. дисципліни /За ред. проф. М. В. Кужельного. –К.: КНЕУ, 2002. –198 с.

4. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз.– К.: Алерта, 2008. – 480 с.
5. Грант Р., Пресс П. Современный стратегический анализ. – СПб.: Питер Пресс, 2008.– 560 с.
6. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования / Учебное пособие. – М.: Финпресс, 1998 г.–192 с.
7. Кіндрацька Г. І. Основи стратегічного менеджменту: Навч. посібник.–Вид. 2-ге, стер. –Львів: КІНПАТРІ ЛТД, 2003.–264 с.
8. Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. под. ред. Ю.Н. Каптуревского – СПб: «Питер», 2001.– 336 с.

#### **Допоміжна**

1. Минцберг Г. Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с. – Теория и практика менеджмента.
2. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. – К.: ТОВ УВПК «ЕксОб», 2002. – 560 с.
3. Ольве Н.-Г., Рой Ж., Веттер М. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. С англ. – М.: Вильямс, 2004.–304 с.
4. Портер Е. М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів .-К.:Основи, 2002 .-390 с.
5. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навчальний посібник. Видання 2-ге, доповнене. – Львів: «Новий світ-2000», 2003. – 272 с.
6. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 928 с.
7. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
8. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій .- К.:МАУП, 2000 .-128 с.
9. Осовська Г. В., Фішук О. Л., Жалінська І. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика: Навчальний посібник .– К.:Кондор, 2003.