

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ
УКРАЇНИ**
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Кафедра економіки підприємства

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до виконання контрольної роботи
з дисципліни
"СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ"
для студентів заочної форми навчання
за спеціальністю 703050401 «Економіка підприємства»

Харків 2012

Методичні вказівки до виконання контрольної роботи з дисципліни „Стратегічне управління підприємством” для студентів заочної форми навчання спеціальності 703050401 „Економіка підприємства”/ Уклад. Большенко С.Ф. Харків, 2012. – 47 с.

Укладач: доцент кафедри ЕП, к.е.н., доц. Большенко С.Ф.

ЗМІСТ

Загальні положення	4
1. Вимоги та рекомендації до виконання контрольної роботи	5
2. Оформлення і захист контрольної роботи	6
3. Контрольні питання	8
Перелік рекомендованої літератури	9
Додатки	11

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Зростання динамічності та невизначеності зовнішнього оточення обумовлює проблему своєчасної адаптації підприємства до умов, які змінюються, що вимагає врахування не тільки зовнішніх змін, але й його внутрішніх особливостей. Підприємства стикаються з невизначеністю, непередбачуваними ситуаціями, коли еволюційний підхід, екстраполяційні прогнози та плани, які побудовані за “прирістними” методами, не можуть забезпечити правильної орієнтації та підготовки підприємства до майбутнього, а отже, виживання. Зважені, адекватно розроблені стратегії підприємства виступають у цьому випадку лише як інструмент досягнення цілей; для їх успішної реалізації необхідно, щоб усе воно функціонувало у стратегічному режимі. Все це вимагає одночасного використання системного, ситуаційного та цільового підходів, збору та застосування баз стратегічної інформації, відповідного розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв’язків та формування стратегічної поведінки персоналу.

Метою вивчення дисципліни "Стратегічне управління підприємством" є засвоєння теоретичних знань зі стратегії підприємства та формування навичок управління стратегічними змінами. Знання матеріалу курсу надиктоване сучасними вимогами до рівня підготовки фахівців з економіки підприємства.

Метою виконання даної контрольної роботи є закріплення знань теоретичного матеріалу, поглиблений розгляд ключових питань з окремих тем курсу, розвиток навичок стратегічного управління підприємством. Виконання завдань контрольної роботи передбачає використання теоретичних знань і практичних навичок, отриманих студентами під час вивчення дисциплін “Стратегія підприємства”, “Менеджмент”, “Маркетинг”, “Фінанси підприємства”.

Завданнями контрольної роботи є контроль самостійної роботи студента, пов’язаної з вивченням теоретичних концепцій та освоєнням практичних підходів щодо визначення вирішальних цільових орієнтирів підприємства, розробки критеріїв їх досягнення, побудови відповідної системи стратегічного управління та її окремих елементів; розуміння пов’язаних з цим проблемних питань та шляхів їх вирішення.

1 ВИМОГИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Для зарахування контрольної роботи та допуску студента до складання іспиту з дисципліни „Стратегічне управління підприємством” робота повинна містити рішення всіх елементів завдання та перелік використаної літератури.

Контрольне завдання включає наступні структурні елементи:

- два теоретичних питання;
- три питання тестового характеру;
- одне ситуаційне завдання.

Надана до перевірки робота повинна відповідати наступним основним вимогам:

Достатній теоретичний та методологічний рівень. Необхідно коротко охарактеризувати основні категорії, процеси і явища, що стосуються суті питання, обґрунтувати його зв'язок з іншими аспектами стратегічного управління. Особисті висновки автора контрольної роботи не повинні вступати в протиріччя з основними закономірностями економічного розвитку, відомими концепціями стратегічного управління.

Грамотність оформлення. Виклад матеріалу повинен бути коротким, ясным, виключати граматичні та стилістичні помилки. Слід використовувати тільки одну мову викладу (українську або російську), ретельно перевіряти якість перекладу іноземних літературних джерел. Варто дотримуватись загальноприйнятих правил оформлення тексту та переліку використовуваної літератури.

Варіанти контрольних робіт наведені в Додатку А. Вибір належного варіанту виконується студентом згідно його порядкового номеру у журналі обліку успішності академічної групи на початок навчального семестру, з урахуванням вказівок викладача.

Під час виконання роботи доцільно дотримуватись наступних рекомендацій:

- при підготовці відповідей ознайомитись зі змістом усього конспекту лекцій за навчальним курсом з дисципліни. Необхідність цього обумовлена вимогою розуміння зв'язку питання, що розглядається, з іншими сторонами стратегічного управління, доцільністю

їх оцінки, порівняння та визначення взаємного впливу, а також їх ролі у функціонуванні всього механізму стратегічного управління;

- для подальшого розкриття питання використати отримані під час попереднього навчання знання з пов'язаних дисциплін, та літературні джерела згідно з приведеним переліком рекомендованої літератури й результатами власного пошуку інформації;

- при обґрунтуванні відповіді варто активно використовувати теоретичні й емпіричні підходи (абстракція, аналіз, синтез, порівняння, системні, комплексні підходи і т.п.);

- для розкриття тестового та ситуаційного завдань привести стислий теоретичний доказ доцільності вибору обраного варіанту відповіді або стратегічного рішення згідно з наведеними вище рекомендаціями.

У випадку виникнення складнощів теоретичного та методологічного характеру студент звертається за консультацією до викладача відповідно до графіка консультацій.

2 ОФОРМЛЕННЯ І ЗАХИСТ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Контрольну роботу студент виконує самостійно, дотримуючись вимог і рекомендацій з викладу й обґрунтування відповідей на поставлені питання і їх оформлення.

При оформленні титульного листа проставляються всі необхідні реквізити, передбачені зразком титульного листа (Додаток 2). Роботу адресують на ім'я викладача, що веде в групі практичні заняття.

Контрольна робота повинна бути написана (або надрукована) чітко, розбірливо, без помилок і виправлень, з однієї сторони листа білого папера формату А4 (210 x 297 мм). Допускається виконання роботи в зошиті шкільного зразка. Слід використовувати чорнило (пасту) одного кольору - чорного, синього, фіолетового. При друці на комп'ютері потрібно використовувати шрифти текстового редактора Word (рекомендується Times New Roman) розміру 12 або 14 з полуторним інтервалом між рядками (до 30 рядків на сторінці).

Список використаної літератури розташовується наприкінці роботи за абеткою.

Загальний обсяг контрольної роботи, що рекомендується, включаючи титульний лист і список використаної літератури, складає 15 - 20 сторінок.

Нумеруються всі сторінки роботи, окрім першої. Першою сторінкою вважається титульна, на якій цифра "1" не ставиться, а загальна нумерація починається на наступній сторінці з цифри "2". Сторінки нумеруються в правому нижньому куті сторінки.

Текст контрольної роботи може ілюструватися схемами і графіками. Всі ілюстрації називають рисунками і послідовно нумерують. Номер і назва рисунка пишуть під графічним зображенням. Ілюстраційний матеріал розміщують у тексті відразу після посилання на нього.

Викладач оцінює теоретичний і методологічний рівень роботи, обґрунтованість відповідей, рівень виконання і правильність оформлення роботи на відповідність методичним вказівкам і виставляє попередню оцінку по двобальній шкалі ("до захисту", "на доробку"). При позитивній оцінці контрольної роботи студент допускається до захисту.

Не приймаються на перевірку і повертаються на доробку роботи, що:

- не відповідають встановленому варіанту;
- виконані в неповному обсязі;
- містять невідповідність відповіді поставленому завданню;
- виконані з грубими помилками;
- оформлені неналежним чином;
- мають явні ознаки несамостійного виконання.

У випадку незадовільної оцінки контрольна робота з зауваженнями повертається студенту, що зобов'язаний усунути недоліки, а потім повторно надати викладачу на перевірку. У процесі захисту викладач оцінює не лише знання теоретичних питань, що розглядаються у межах даного курсу, але й розуміння зв'язку окремих складових системи стратегічного управління підприємством між собою та з матеріалом, що був засвоєний під час попереднього навчання; вміння практично використовувати вивчене для вирішення стратегічних проблем підприємства; а також ступінь самостійності виконання роботи, рівень самопідготовки студента, вміння аргументува-

ти свою точку зору. Результати захисту контрольної роботи оцінюються за двобальною шкалою ("зараховано", "не зараховано").

3 КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Сутність та особливості стратегічного управління
2. Етапи розвитку стратегічного управління
3. Принципи і функції стратегічного управління
4. Стадії процесу стратегічного управління
5. Особливості стратегічного управління в сучасних умовах
6. Сутність стратегічного планування
7. Типи стратегічних змін
8. Методи стратегічного аналізу. Модель «крива досвіду»
9. Етапи реалізації стратегії підприємства
10. Моделі стратегічного планування
11. Ресурсно-компетенційна база стратегічних змін
12. Когнітивність як передумова стратегічного розвитку підприємства
13. Впровадження змін на різних етапах життєвого циклу організації
14. Зміст та етапи формування стратегій науково-дослідних та проектно-конструкторських робіт
15. Альтернативні варіанти організації власної підсистеми НДПКР
16. Зміст, види маркетингових стратегій та етапи їх формування.
17. Зміст, види виробничих стратегій, особливості формування.
18. Стратегії управління персоналом
19. Характеристика системи соціально-психологічного супроводження стратегічних змін
20. Види та особливості формування фінансових стратегій.
21. Рівні стратегічних змін
22. Стратегія і структура: характеристика взаємозв'язку
23. Матрична організаційна структура: переваги та недоліки
24. Дивізіональна структура: переваги та недоліки
25. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління
26. Формування культури, сприятливої для стратегії
27. Базові підходи управління до проведення стратегічних змін
28. Стратегічний контроль та бенчмаркінг
29. Методи стратегічного контролю

30. Критерії та показники оцінки ефективності стратегічного контролю.

ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна література:

1. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учеб.пособие. - М.: Изд-во Приор, 200. - 288с.
3. Горемыкин В.А., Богомолов О.А. Экономическая стратегия предприятия: Учебник. – М.: Филинь, 2001. – 506 с.
4. Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навч. посіб. – Київ: “Центр навчальної літератури”, 2004. – 336 с.
5. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров „Управление развитием организации”. Модуль 4. - М.: ИНФРА-М, 2000. -304с.
6. Стратегическое планирование: Учебник / Под ред. Уткина Э.А. – М.: ЭКМОС, 1999. – 440 с.
7. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. Под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
8. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
9. Шершньова З. Є., Оборська С. В., Ратушний Ю.М. Стратегічне управління: Навч.-метод. Посібник для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2001. – 232 с.

Додаткова література:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - СПб.: Издательство „Питер”, 1999. 416с.

2. Буров В.П., Морошки В.А. Стратегия управления фирмой. Моделирование. Практикум. Деловая игра. - М.: Изд-во ЦИПКК АП -Отраслевая библиотека, 1997. -64.
3. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб: "Питер", 1999. – 560 с.
4. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования / Учебное пособие.– М.: Издательство "Финпресс", 1998 г.– 192 с.
5. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник.– К.: КНЕУ, 1998. – 152 с.
6. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. - М.: Русская Деловая Литература, 1998
7. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М. : ИНФРА – М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. – 288 с.
8. Минцберг Г., Альстрэнд Б. Школы стратегий. - СПб.: Издательство „Питер”, 2000. - 336с.
9. М. Мак-Дональд Стратегическое планирование маркетинга. - СПб: Питер, 2000. - 320с.
10. Тренев Н. Н. Стратегическое управление: учебное пособие для вузов. – М.: "Изд-во ПРИОР", 2000. – 288 с.
11. Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие / Под ред. А. П. Градова. – 3-е изд., испр. – СПб.: Спец–Лит, 2000. – 589 с.
12. Конспект лекцій з дисципліни "Стратегія підприємства" (для студентів, які навчаються за спеціальністю 7.050107 "Економіка підприємства") / Укл. Є. В. Іванова. – Сєвєродонецьк, 2004. – 54с.

Варіант 1

Дайте розгорнуту відповідь на поставлені питання:

1. Проілюструйте розподіл ресурсів для реалізації стратегії за допомогою ланцюга цінностей для конкретного бізнесу.

2. Стратегія забезпечення матеріально-сировинними ресурсами
Оберіть правильну відповідь та дайте пояснення:

1. Стратегії переходу на виготовлення нового виробу припускають:

- а) організацію нових систем збуту й обслуговування;
- б) існування нових технологічних рішень виготовлення і вибір варіантів переналагодження виробництва «під новий товар»;
- в) пошук (розвиток) нових зв'язків з партнерами;
- г) реструктуризацію організаційно-управлінської системи підприємства.

2. За наявності достатнього часу для проведення змін використовується такий метод впровадження змін:

- а) керування опором;
- б) адаптація;
- в) примус;
- г) криза.

3. Маркетинговий підхід у стратегічному керуванні припускає:

а) орієнтацію на врахування інтересів постачальника при плануванні нових видів продукції;

б) здійснення маркетингу як інтегруючої функції керування, що реалізує ринкову орієнтацію для усіх видів діяльності організації, що беруть участь у ланцюжку створення цінностей;

в) базування керування на результатах аналізу і прогнозу сильних і слабких сторін навколишнього середовища, а також істотних умов власної діяльності організації і діяльності конкурентів;

г) концентрацію винятково на конкретному споживачу як центрі додатка всіх зусиль.

Завдання:

Корпорація «Мільга» - великооптовий український імпортер і дистриб'ютор продукції побутової хімії, парфумерії, товарів санітарно-гігієнічного призначення - «виросла» з маленької торгово-

закупівельної фірми, створеної в 1991 р. чотирма приватними підприємцями. У перші два роки роботи чисельність співробітників, що працювали у фірмі, не перевищувала 10-15 чоловік, торговельна діяльність велася тільки в межах Дніпропетровської області, товарообіг не перевищував декількох тисяч доларів на місяць. Однак кілька успішних угод з болгарськими виробниками парфумерної продукції, дефіцит якої гостро відчувався в ті роки в Україні, дозволили власникам фірми значно розширити свій бізнес і збільшити товарообіг.

До 1997 р. маленька торгово-закупівельна фірма перетворилася у велику дистриб'юторську компанію з розвиненою дилерською мережею у всій Україні (понад 40 дилерів), що займає майже 60% українського ринку побутової хімії, парфумерії і санітарно-гігієнічної продукції.

Однак прогресивне керівництво корпорації розуміло, що «спочивати на лаврах» - заняття щонайменше невдячне і недальновидне. Підхід керівництва компанії до свого бізнесу можна описати словами Г. Форда: «Купці гинуть разом зі своєю справою тому, що вони прив'язуються до старого методу торгівлі і не можуть зважитися на нововведення... Великі підприємства падають, роблячись тінню свого імені, тільки тому, що дехто вважає за можливе, щоб вони і далі управлялися так, як управлялися дотепер». Тому у 1997 р. керівництвом були поставлені такі стратегічні цілі розвитку компанії:

- організація власного виробництва продукції побутової хімії (пральний порошок, мийні засоби);
- організація власної роздрібно-торговельної мережі;
- розвиток інших напрямків бізнесу (торгівля медикаментами на основі створення СП з відомою англійською фармацевтичною компанією, будівельні послуги);
- продовження діяльності з імпорту, розвиток нових зв'язків із закордонними постачальниками.

У даний час корпорація має власну виробничу базу, випускає пральний порошок і мийні засоби під власною торговою маркою, відкрито супермаркет і магазин, створено українсько-турецьке СП, розвивається медичний і будівельний напрямок. Усі ці заходи значною мірою допомогли компанії пережити фінансово-економічну кризу серпня 1998р. Структура корпорації знаходиться в постійно-

му розвитку, гнучко реагуючи на всі загрози і можливості зовнішнього середовища.

1. Дайте характеристику основних типів змін в організації, необхідних для реалізації обраної стратегії. Доведіть необхідність таких змін.

2. З якою реакцією на зміни може зіткнутися керівництво корпорації «Мільга»? Запропонуйте заходи щодо управління опором змінам.

Варіант 2

Дайте розгорнуту відповідь на поставлені питання:

1. Розкрийте роль корпоративної культури в процесі реалізації стратегії на прикладі конкретного підприємства.

2. Стратегія скорочення виробничих витрат.

Оберіть правильну відповідь та дайте пояснення:

1. Безупинна циклічна діяльність, коли одна корпоративна стратегія регулярно замінюється іншою, якісно новою, це:

- а) життєвий цикл організації;
- б) реалізація стратегії;
- в) організаційний розвиток стратегії.

2. Типовими реакціями людини на впровадження змін є:

- а) активне неприйняття і протидія;
- б) активне неприйняття;
- в) страх, роздратування;
- г) пасивне неприйняття;
- д) пасивне прийняття;
- е) прийняття й активна участь у реалізації;
- є) небажання відстати від колективу.

3. Маркетингова стратегія являє собою:

- а) комплекс прийомів поведіння підприємців на ринку;
- б) комплекс планів вивчення ринку, формування товарного асортименту, цінової політики, комунікаційної і збутової діяльності;
- в) утілення комплексу принципів, за допомогою яких формуються конкретні цілі маркетингу на визначений період і організується досягнення цих цілей з урахуванням можливостей конкретного суб'єкта ринку;

г) результат цілеспрямованої роботи професіоналів-маркетологів з формування ланцюжка цінностей для споживача.

Завдання:

Побудуйте організаційну структуру управління (ОСУ) корпорації, яка включає:

а) штаб-квартиру - рада директорів; президент; віце-президента 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.

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

Які проблеми стратегічного планування та управління розв'язуються:

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

Варіант 3

Дайте розгорнуту відповідь на поставлені питання:

1. Причини невдач при реалізації корпоративної стратегії.
2. Адаптивний підхід до керування змінами, його сутність та переваги.

Оберіть правильну відповідь та дайте пояснення:

1. Стратегічний контроль як вид управлінської діяльності повинен:

а) адекватно відбивати досягнення параметрів щодо встановлених цілей і стратегій;

б) бути безперервним, регулярним, невідворотним;

в) бути зручним для контролюючих;

г) бути зрозумілим для контрольованих;

д) бути гнучким і своєчасним;

е) мати плановий характер.

2. Методами подолання опору змінам є:

а) залучення до участі;

б) навчання і комунікабельність;

в) примус;

г) переговори;

д) кооптація;

е) маніпуляція;

є) «аналіз поля сил».

3. Професійно зроблена маркетингова стратегія гарантує фірмі:

а) правильний базовий вибір ринкових цілей організації й основних засобів їхнього досягнення, з визначеними запасними варіантами;

б) єдино можливий шлях досягнення найбільших комерційних вигод;

в) несуперечність рішень конкретних управлінських проблем і оптимальне досягнення поставлених цілей організації на ринку;

г) завоювання максимальної частки ринку.

Завдання:

Косметичне підприємство широко відомо своїми виробами високої якості. Воно вирішує освоїти випуск нової зубної пасти.

Розробіть первинний формат продуктово-маркетингової стратегії із вказівкою основних стратегічних рішень, стратегічних вказівок, конкретних дій і заходів.

Варіант 4

Дайте розгорнуту відповідь на поставлені питання:

1. Порівняйте позитивні та негативні риси різних стилів проведення стратегічних змін.

2. Сутність та прояви опору змінам

Оберіть правильну відповідь та дайте пояснення:

1. Стратегічному контролю як управлінській діяльності властиві:

а) стратегічна спрямованість, орієнтація на кінцеві результати;

б) безперервний, регулярний, невідворотний плановий характер;

в) гнучкість;

г) зрозумілість;

д) обмеження виявів фактичного стану об'єкта контролю.

2. Яка послідовність дій у рамках стратегічного управління?

а) визначення цілей – визначення місії – вибір стратегії;

б) вибір стратегії – визначення місії – визначення цілей;

в) визначення місії – визначення цілей – вибір стратегії;

г) визначення місії – вибір стратегії – визначення цілей.

3. Маркетингову стратегію потрібно змінювати:

а) у залежності від прогнозів зміни ринкової ситуації;

б) відповідно до змін кон'юнктури попиту на товари;

в) з урахуванням інтересів можливих нових партнерів фірми;

г) якщо цього вимагають конкретні споживачі.

Завдання:

Доведіть на прикладах, що розробка систем мотивації і винагород, пов'язаних з реалізацією стратегії, об'єктивно необхідні.

Варіант 5

Дайте розгорнуту відповідь на поставлені питання:

1. Поясніть, чому центральною частиною виконання стратегії є проведення стратегічних змін?

2. Стратегія інвестиційної діяльності підприємства.

Оберіть правильну відповідь та дайте пояснення:

1. Укажіть порядок етапів стратегічного контролю:

а) розробка стандартів і норм для контрольованих параметрів;

б) визначення контролюючих органів і механізму контролю;

в) порівняння досягнутих параметрів робіт (системи) зі стандартами і нормами;

г) вимір правильності виконання робіт;

д) прийняття коригуючих рішень і вжиття заходів.

2. Ключова роль у проведенні стратегічних змін і мобілізації потенціалу організації належить:

а) керівництву організації;

б) безпосереднім виконавцям;

в) керівникам середньої ланки і безпосереднім виконавцям;

г) науковим і інженерно-технічним співробітникам;

д) в однаковій мірі всім працівникам організації.

3. Який основний недолік організаційної структури управління заважає здійсненню стратегічної діяльності:

а) ієрархічність;

б) стабільність, заснована на ретельному поділі праці (спеціалізації);

в) універсальність діяльності окремих ланок?

Завдання:

Міжнародна мережа ресторанів швидкого обслуговування «Макдональдс» однієї зі стійких рис розвитку має спеціалізацію. До складу мережі «Макдональдс» входять тільки ресторани. Маючи намір прийти в Україну «Макдональдс» також розраховувала відкрити тільки мережу ресторанів. Однак вона змінила своєї традиції й провела диверсифікованість своєї діяльності. Спочатку був побудований завод з виробництва сиру, гамбургерів, булочок і ін. традиційних компонентів меню ресторанів «Макдональдс». Пізніше фірма почала будівництво офісного білдингу, експлуатація якого стане одним з її бізнесів.

1. Дайте характеристику основних типів змін на «Макдональдс», необхідних для реалізації обраної стратегії. Доведіть необхідність таких змін.

2. Складіть програму керування стратегічними змінами.

Варіант 6

Дайте розгорнуту відповідь на поставлені питання:

1. Які основні причини необхідності розвитку підприємства в ринкових умовах?

2. Види стратегічного управління підприємством

Оберіть правильну відповідь та дайте пояснення:

1. Сутність стратегічного контролю полягає в:

- а) спостереженні та оцінці процесу стратегічного управління;
- б) забезпеченні правильного виконання поточних та стратегічних планів організації;
- в) забезпеченні вчасного виконання стратегічних планів організації.

2. Мобілізація організації, визначення перспектив і цілей відносяться до:

- а) відновлення;
- б) пожвавлення;
- в) рефреймінгу;
- г) реструктуризації.

3. Потреба в «стратегічній реакції» організації найбільшою мірою реалізується в:

- а) «двоїстій» структурі управління;
- б) лінійно-функціональній структурі;
- в) дивізіональній структурі.

Завдання:

Прокоментуйте на прикладі відомих Вам організацій, у чому істотні відмінності між індивідуальним і груповим опором на стратегічні зміни, що відбуваються в організації.

Варіант 7

Дайте розгорнуту відповідь на поставлені питання:

1. Що сприяє успіху стратегічного розвитку підприємства, або робить розвиток невдалим, та які фактори сприяють та перешкоджають роботі з розвитку?

2. Процес стратегічного контролю

Оберіть правильну відповідь та дайте пояснення:

1. База стратегічних даних являє собою:

- а) програмний комплекс, що обслуговує певну структуру даних;
- б) програмний комплекс, що забезпечує розрахунок деякої структури показників діяльності організації;
- в) стислий системний опис найсуттєвіших стратегічних елементів, що належать до зовнішнього середовища підприємства;

г) форма подання інформації про стратегічну діяльність організації

2. Стратегічна реакція підприємства – це:

- а) розробка організаційної структури управління;
- б) створення системи контролінгу;
- в) адаптація підприємства до змін бізнесу-оточення;
- г) делегування повноважень в організації.

3. У стратегічному управлінні організаційні структури управління повинні відповідати такій основній вимозі:

- а) стабільності;
- б) ієрархічності;
- в) поділу праці;
- г) орієнтації на виявлення проблем і прийняття нових рішень.

Завдання:

Очікується стабільне розширення ринку дитячого харчування. Підприємство «Робінзон» доповнює товарну асортиментну групу продуктів за назвою «Кухня маляти» - екзотичними видами, а товарну групу «Шеф-кухар маляти» - різноманітними соусами, призначеними для швидкого готування їжі в домашніх умовах.

Визначить задачі товарної стратегії підприємства.

Варіант 8

Дайте розгорнуту відповідь на поставлені питання:

1. Які внутрішні та зовнішні зміни визначають тип стратегічних змін підприємства?

2. Узгодженість та органічність стратегії управління персоналом, її стратегічні та тактичні цілі.

Оберіть правильну відповідь та дайте пояснення:

1. Власними джерелами фінансування заходів щодо стратегічного розвитку підприємства є:

- а) лізинг;
- б) амортизація;
- в) облігації;
- г) прибуток;
- д) перерозподіл майна.

2. Методами подолання опору змінам є:

- а) маніпуляція;

- б) переговори;
- в) навчання і комунікації;
- г) адаптація;
- д) кооперація;
- е) мотивація.

3. Конкурентна реакція організації найбільшою мірою реалізується в межах:

- а) матричної структури;
- б) дивізійної структури;
- в) функціональної структури.

Завдання:

Корпорація «Мільга» - великооптовий український імпортер і дистриб'ютор продукції побутової хімії, парфумерії, товарів санітарно-гігієнічного призначення - «виросла» з маленької торгово-закупівельної фірми, створеної в 1991 р. чотирма приватними підприємцями. У перші два роки роботи чисельність співробітників, що працювали у фірмі, не перевищувала 10-15 чоловік, торговельна діяльність велася тільки в межах Дніпропетровської області, товарообіг не перевищував декількох тисяч доларів на місяць. Однак кілька успішних угод з болгарськими виробниками парфумерної продукції, дефіцит якої гостро відчувався в ті роки в Україні, дозволили власникам фірми значно розширити свій бізнес і збільшити товарообіг.

До 1997 р. маленька торгово-закупівельна фірма перетворилася у велику дистриб'юторську компанію з розвиненою дилерською мережею у всій Україні (понад 40 дилерів), що займає майже 60% українського ринку побутової хімії, парфумерії і санітарно-гігієнічної продукції.

Однак прогресивне керівництво корпорації розуміло, що «спочивати на лаврах» - заняття щонайменше невдячне і недалевидне. Підхід керівництва компанії до свого бізнесу можна описати словами Г. Форда: «Купці гинуть разом зі своєю справою тому, що вони прив'язуються до старого методу торгівлі і не можуть зважитися на нововведення... Великі підприємства падають, роблячись тінню свого імені, тільки тому, що дехто вважає за можливе, щоб вони і далі управлялися так, як управлялися дотепер». Тому у 1997 р. керівництвом були поставлені такі стратегічні цілі розвитку компанії:

-організація власного виробництва продукції побутової хімії (пральний порошок, мийні засоби);

-організація власної роздрібно-торговельної мережі;

-розвиток інших напрямків бізнесу (торгівля медикаментами на основі створення СП з відомою англійською фармацевтичною компанією, будівельні послуги);

-продовження діяльності з імпорту, розвиток нових зв'язків із закордонними постачальниками.

У даний час корпорація має власну виробничу базу, випускає пральний порошок і мийні засоби під власною торговою маркою, відкрито супермаркет і магазин, створено українсько-турецьке СП, розвивається медичний і будівельний напрямки. Усі ці заходи значною мірою допомогли компанії пережити фінансово-економічну кризу серпня 1998р. Структура корпорації знаходиться в постійному розвитку, гнучко реагуючи на всі загрози і можливості зовнішнього середовища.

1. Визначте суть і завдання проведення стратегічних змін в корпорації «Мільга». До якого типу змін відносяться ці стратегічні зміни?

2. З якою реакцією на зміни може зіткнутися керівництво корпорації «Мільга»? Запропонуйте заходи щодо управління опором змінам.

Варіант 9

Дайте розгорнуту відповідь на поставлені питання:

1. Що сприяє підвищенню ефективності процесу стратегічних змін?

2. Стратегія ціноутворення.

Оберіть правильну відповідь та дайте пояснення:

1. Релевантна інформація - це:

а) недостатня інформація, необхідна для прийняття рішень;

б) зайва інформація для прийняття рішень;

в) вся інформація про ринки і конкурентів, необхідна фірмі;

г) необхідна інформація для ухвалення господарського рішення;

д) відсутня частина інформації для прийняття й уточнення рішень.

2. При достатній наявності часу для проведення змін використовуємо такий метод їхньої реалізації:

- а) криза;
- б) адаптація;
- в) примус;
- г) мотивація.

3. Ознаками організаційних структур управління стратегічного типу є:

- а) децентралізація;
- б) поширеність централізованого контролю;
- в) гнучкість;
- г) універсальність діяльності ланок;
- д) орієнтація на виявлення проблем і підготовку нових рішень;
- е) стабільність.

Завдання:

Корпорація «Мільга» - великооптовий український імпортер і дистриб'ютор продукції побутової хімії, парфумерії, товарів санітарно-гігієнічного призначення - «виросла» з маленької торгово-закупівельної фірми, створеної в 1991 р. чотирма приватними підприємцями. У перші два роки роботи чисельність співробітників, що працювали у фірмі, не перевищувала 10-15 чоловік, торговельна діяльність велася тільки в межах Дніпропетровської області, товарообіг не перевищував декількох тисяч доларів на місяць. Однак кілька успішних угод з болгарськими виробниками парфумерної продукції, дефіцит якої гостро відчувався в ті роки в Україні, дозволили власникам фірми значно розширити свій бізнес і збільшити товарообіг.

До 1997 р. маленька торгово-закупівельна фірма перетворилася у велику дистриб'юторську компанію з розвиненою дилерською мережею у всій Україні (понад 40 дилерів), що займає майже 60% українського ринку побутової хімії, парфумерії і санітарно-гігієнічної продукції.

Однак прогресивне керівництво корпорації розуміло, що «спочивати на лаврах» - заняття щонайменше невдячне і недальновидне. Підхід керівництва компанії до свого бізнесу можна описати словами Г. Форда: «Купці гинуть разом зі своєю справою тому, що вони прив'язуються до старого методу торгівлі і не можуть зважитися на

нововведення... Великі підприємства падають, роблячись тінню свого імені, тільки тому, що дехто вважає за можливе, щоб вони і далі управлялися так, як управлялися дотепер». Тому у 1997 р. керівництвом були поставлені такі стратегічні цілі розвитку компанії:

- організація власного виробництва продукції побутової хімії (пральний порошок, мийні засоби);
- організація власної роздрібно-торговельної мережі;
- розвиток інших напрямків бізнесу (торгівля медикаментами на основі створення СП з відомою англійською фармацевтичною компанією, будівельні послуги);
- продовження діяльності з імпорту, розвиток нових зв'язків із закордонними постачальниками.

У даний час корпорація має власну виробничу базу, випускає пральний порошок і мийні засоби під власною торговою маркою, відкрито супермаркет і магазин, створено українсько-турецьке СП, розвивається медичний і будівельний напрямки. Усі ці заходи значною мірою допомогли компанії пережити фінансово-економічну кризу серпня 1998р. Структура корпорації знаходиться в постійному розвитку, гнучко реагуючи на всі загрози і можливості зовнішнього середовища.

1. Які сучасні підходи ефективної реалізації стратегії можна використати. Відповідь обґрунтуйте.

2. Чи потрібен контроль за реалізацією обраної стратегії. Дайте характеристику ефективного стратегічного контролю.

Варіант 10

Дайте розгорнуту відповідь на поставлені питання:

1. Обґрунтуйте перспективи діяльності сучасних підприємств з адаптації організаційних структур у зв'язку зі стратегічними змінами.

2. Товарна стратегія підприємства

Оберіть правильну відповідь та дайте пояснення:

1. Рішення, прийняті при управлінні запасами, безпосередньо впливають на наступні види витрат:

- а) вартість предметів закупівлі;
- б) витрати на оформлення замовлення;
- в) витрати на збереження матеріально-технічних запасів;

- г) витрати, викликані відсутністю запасів;
- д) загублений обсяг збуту.

2. Стратегічне управління базується на:

- а) концепції підприємства як «відкритої системи»;
- б) концепції підприємства як «закритої системи»;
- в) концепції підприємства як «соціотехнічної системи».

3. Організаційні структури з цілком автономними СГЦ використовуються у фірмах з:

- а) обмеженою диверсифікованістю;
- б) великим обсягом продажу;
- в) твердими ринковими позиціями;
- г) можливостями самофінансування в низових ланках;
- д) великою мережею філій.

Завдання:

Побудуйте організаційну структуру управління корпорації, яка включає:

а) штаб-квартиру — рада директорів; президент; віцепрезидента 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.

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

Які проблеми стратегічного планування та управління розв'язуються:

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

Варіант 11

Дайте розгорнуту відповідь на поставлені питання:

1. Якими є напрямки успішної перебудови або реструктуризації бізнесу під час приведення організаційної структури у відповідність до обраної стратегії?

2. Стратегічні вказівки та органічність виробничої стратегії.

Оберіть правильну відповідь та дайте пояснення:

1. Поведінка юридичної або фізичної особи, яку вона обирає для себе як реакцію на вплив зовнішніх і внутрішніх факторів середовища, - це:

- а) організаційна поведінка;
- б) стратегічна поведінка;
- в) підприємницька поведінка.

2. Місія організації сформульована в такий спосіб: «Організація існує для виробництва товарів і послуг з метою одержання доходу від реалізації». Таке формулювання місії характерне для:

- а) стратегічного управління;
- б) оперативного управління;
- в) обох видів управління.

3. Децентралізовані організаційні структури з перехресним фінансуванням СГЦ використовуються у фірмах з:

- а) обмеженою диверсифікованістю;
- б) розвиненою диверсифікованістю;
- в) відносною нестачею ресурсів для розвитку фірми;
- г) різним рівнем конкурентної позиції на різних ринках;
- д) міжнародними філіями.

Завдання:

Підприємство займалося виробництвом, очищенням і упакованням масла із зерен соняшника. Потім продукція прибутково реалізувалася за кордоном. Із усього обсягу вирощеного соняшника

близько 10% становили низько олійні зерна, обробка яких була не-економічною. Підприємство одержало інформацію, що в декількох країнах успішно реалізують пташиний корм, що складається з різноманітних зерен, серед яких основну частину становлять низько олійні зерна соняшника, не придатні для основної діяльності зерен.

На потенційних ринках пташиного корму діють три відомі фірми, ринок ще не насичений. У такий спосіб був знайдений варіант рішення проблеми реалізації низько олійних зерен.

Розробіть первинний формат маркетингової стратегії із вказівкою основних стратегічних цілей, стратегічних вказівок, конкретних дій і заходів.

Варіант 12

Дайте розгорнуту відповідь на поставлені питання:

1. Охарактеризуйте послідовність процесу організаційного розвитку.

2. Стратегія взаємодії підприємства з ринками виробничих ресурсів.

Оберіть правильну відповідь та дайте пояснення:

1. Організаційні плани є:

а) постійно діючими;

б) одноразовими;

в) розпорядженнями керівників, оформленими певним чином.

2. Що є характерним для менеджерів при стратегічному управлінні:

а) орієнтація усередину організації;

б) пошук шляхів більш ефективного використання ресурсів;

в) пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі;

г) відстеження й адаптація до змін в оточенні;

д) орієнтація на зовнішнє середовище.

3. Об'єктом програмно-цільового типу є:

а) матрична структура організації;

б) внутрішні венчури;

в) тимчасові структурні ланки, різні за ступенем інтеграції та централізації;

г) всі вищеназвані;

д) жодна з вищеназваних.

Завдання:

Охарактеризуйте можливий спектр варіантів організаційних рішень при різних стратегіях. Як впливає інерційність організації на встановлення стратегій певного типу? Обґрунтуйте відповідь прикладами.

Варіант 13

Дайте розгорнуту відповідь на поставлені питання:

1. Поясніть на конкретних прикладах, яким чином впливають зміни в зовнішньому середовищі на необхідність зміни корпоративної культури.

2. Ціль, значення та основні рішення стратегії управління персоналом.

Оберіть правильну відповідь та дайте пояснення:

1. Систематизовані і частково формалізовані зусилля всього підприємства, спрямовані на розробку й організацію виконання стратегічних планів, проектів і програм, - це:

- а) стратегічне управління;
- б) стратегічний аналіз;
- в) стратегічне планування.

2. Які з наступних положень характерні для принципів керування персоналом у рамках стратегічного управління:

- а) працівники – це ресурс організації;
- б) персонал – це виконавці окремих робіт і функцій;
- в) працівники – основа організації;
- г) працівники – основна цінність організації;
- д) персонал – це джерело благополуччя фірми.

3. Які з перерахованих факторів визначають вибір тієї чи іншої організаційної структури:

- а) ступінь розмаїтості діяльності фірми;
- б) розмір фірми;
- в) географічне розміщення фірми;
- г) технологія фірми;
- д) відношення з боку керівників і співробітників;
- є) динамізм зовнішнього середовища.

Завдання:

Корпорація «Мільга» - великооптовий український імпортер і дистриб'ютор продукції побутової хімії, парфумерії, товарів санітарно-гігієнічного призначення - «виросла» з маленької торгово-закупівельної фірми, створеної в 1991 р. чотирма приватними підприємцями. У перші два роки роботи чисельність співробітників, що працювали у фірмі, не перевищувала 10-15 чоловік, торговельна діяльність велася тільки в межах Дніпропетровської області, товарообіг не перевищував декількох тисяч доларів на місяць. Однак кілька успішних угод з болгарськими виробниками парфумерної продукції, дефіцит якої гостро відчувався в ті роки в Україні, дозволили власникам фірми значно розширити свій бізнес і збільшити товарообіг.

До 1997 р. маленька торгово-закупівельна фірма перетворилася у велику дистриб'юторську компанію з розвиненою дилерською мережею у всій Україні (понад 40 дилерів), що займає майже 60% українського ринку побутової хімії, парфумерії і санітарно-гігієнічної продукції.

Однак прогресивне керівництво корпорації розуміло, що «спочивати на лаврах» - заняття щонайменше невдячне і недальновидне. Підхід керівництва компанії до свого бізнесу можна описати словами Г. Форда: «Купці гинуть разом зі своєю справою тому, що вони прив'язуються до старого методу торгівлі і не можуть зважитися на нововведення... Великі підприємства падають, роблячись тінню свого імені, тільки тому, що дехто вважає за можливе, щоб вони і далі управлялися так, як управлялися дотепер». Тому у 1997 р. керівництвом були поставлені такі стратегічні цілі розвитку компанії:

- організація власного виробництва продукції побутової хімії (пральний порошок, мийні засоби);
- організація власної роздрібно-торговельної мережі;
- розвиток інших напрямків бізнесу (торгівля медикаментами на основі створення СП з відомою англійською фармацевтичною компанією, будівельні послуги);
- продовження діяльності з імпорту, розвиток нових зв'язків із закордонними постачальниками.

У даний час корпорація має власну виробничу базу, випускає пральний порошок і мийні засоби під власною торговою маркою, відкрито супермаркет і магазин, створено українсько-турецьке СП,

розвивається медичний і будівельний напрямок. Усі ці заходи значною мірою допомогли компанії пережити фінансово-економічну кризу серпня 1998р. Структура корпорації знаходиться в постійному розвитку, гнучко реагуючи на всі загрози і можливості зовнішнього середовища.

1. Визначте суть і завдання проведення стратегічних змін в корпорації «Мільга». До якого типу змін відносяться ці стратегічні зміни?

2. Складіть програму керування стратегічними змінами.

Варіант 14

Дайте розгорнуту відповідь на поставлені питання:

1. Аргументуйте, що розробка систем мотивації і винагород, пов'язаних з реалізацією стратегії, об'єктивно необхідна.

2. Стратегія скорочення виробничих витрат.

Оберіть правильну відповідь та дайте пояснення:

1. Основні переваги стратегічного планування:

а) зв'язок поточних рішень з майбутніми результатами;

б) орієнтація на пошук альтернативних варіантів досягнення цілей;

в) розподіл відповідальності не тільки між напрямками діяльності, а і між поточною і майбутньою діяльністю.

2. Ефективність діяльності і управління підприємством визначається прибутковістю і раціональністю використання виробничого потенціалу. Така оцінка ефективності характерна для:

а) стратегічного управління;

б) оперативного управління;

в) поточного управління.

3. Первинними факторами формування організаційної культури при стратегічних змінах в організації є:

а) точки концентрації впливу вищого керівництва;

б) реакція керівництва на критичні ситуації;

в) відношення до роботи і стиль поведінки керівництва;

г) критеріальна база заохочення працівників;

д) система передачі інформації й організаційних факторів.

Завдання:

Міжнародна мережа ресторанів швидкого обслуговування «Макдональдс» однієї зі стійких рис розвитку має спеціалізацію. До складу мережі «Макдональдс» входять тільки ресторани. Маючи намір прийти в Україну «Макдональдс» також розраховувала відкрити тільки мережу ресторанів. Однак вона змінила своєї традиції й провела диверсифікованість своєї діяльності. Спочатку був побудований завод з виробництва сиру, гамбургерів, булочок і ін. традиційних компонентів меню ресторанів «Макдональдс». Пізніше фірма почала будівництво офісного білдингу, експлуатація якого стане одним з її бізнесів.

1 З якою реакцією на зміни може зіткнутися керівництво «Макдональдс»?

2 Запропонуйте заходи щодо управління опором змінам на «Макдональдс».

Варіант 15

Дайте розгорнуту відповідь на поставлені питання:

1. Що дозволяє подолати перешкоди, які виникають при реалізації стратегії?

2. Узгодженість та органічність стратегії управління персоналом, її стратегічні та тактичні цілі.

Оберіть правильну відповідь та дайте пояснення:

1. Стратегічне планування виникло як відповідь на:

а) необхідність зміни організаційних структур управління;

б) насичення ринку;

в) підвищення рівня конкуренції;

г) екстраполяцію майбутнього.

2. Основними елементами стратегічного керування є:

а) стратегічне планування, реалізація стратегії, стратегічний контроль;

б) суб'єкти й об'єкти стратегічного керування;

в) стратегічне планування і тактичне планування;

г) менеджмент, маркетинг, бенчмаркінг.

3. Організаційна культура – це:

а) точне визначення того, що слід робити в конкретній унікальній ситуації;

б) сукупність основоположних принципових переконань, що лежать в основі діяльності організації і додають їй унікальності;

в) генеральна політика, система стратегічних заходів, проведених керівництвом фірми в якій-небудь сфері діяльності (технічній, фінансовій, соціальній, зовнішньоекономічній та ін.).

Завдання:

У чому Ви бачите основні відмінності між вертикальною і горизонтальною командами? Перерахуйте загальні характеристики високоефективних команд.

Варіант 16

Дайте розгорнуту відповідь на поставлені питання:

1. Сформулюйте принципи побудови системи мотивації персоналу.

2. Взаємозв'язок виробничої стратегії підприємства з іншими функціональними стратегіями.

Оберіть правильну відповідь та дайте пояснення:

1. Основними принципами стратегічного управління є:

- а) цілеспрямованість;
- б) системний, комплексний підхід у розробці стратегій;
- в) стандартність;
- г) використання майбутньої невизначеності як стратегічних можливостей;

д) гнучка адекватність систем стратегічного управління змінами умовам функціонування організацій;

е) результативність та ефективність.

2. При стратегічному управлінні плани організації:

а) передбачають тільки конкретні дії в сьогоденні і майбутньому;

б) базуються на чітко відомому і незмінному кінцевому стані;

в) фіксують бажаний в майбутньому стан організації;

г) дозволяють організації реагувати на зміни в оточенні.

3. Найважливішими керованими перемінними в організації є:

а) працівники фірми;

б) цілі і завдання організації;

в) структура фірми;

г) культура й імідж фірми;

д) ресурси фірми.

Завдання:

Назвіть фактори зовнішнього середовища, що визначають необхідність стратегічного управління Вашим підприємством, і розкрийте роль впливу кожного фактора на систему стратегічного управління.

Варіант 17

Дайте розгорнуту відповідь на поставлені питання:

1. При ефективному стратегічному управлінні задачі, відповідальність і повноваження тісно пов'язані одне з одним. Що буде, якщо один з цих елементів вилучити, або змінити?

2. Цілі та показники різних виробничих стратегій підприємства.

Оберіть правильну відповідь та дайте пояснення:

1. За наявності достатнього часу для проведення змін використовується такий метод впровадження змін:

- а) керування опором;
- б) адаптація;
- в) примус;
- г) криза.

2. Маркетинговий підхід у стратегічному керуванні припускає:

а) орієнтацію на врахування інтересів постачальника при плануванні нових видів продукції;

б) здійснення маркетингу як інтегруючої функції керування, що реалізує ринкову орієнтацію для усіх видів діяльності організації, що беруть участь у ланцюжку створення цінностей;

в) базування управління на результатах аналізу і прогнозу сильних і слабких сторін навколишнього середовища, а також істотних умов власної діяльності організації і діяльності конкурентів;

г) концентрацію винятково на конкретному споживачеві як центрі додатка всіх зусиль.

3. Для запобігання банкрутства на ранніх стадіях його розвитку фірма змушена:

- а) проводити реструктуризацію;
- б) перейти в іншу сферу діяльності;
- в) диверсифікувати виробництво;
- г) змінити організаційну форму;
- д) змінювати виробничу структуру організації.

Завдання:

Реалізація обраної стратегії пов'язана зі здійсненням в організації стратегічних змін. Доведіть необхідність таких змін.

Варіант 18

Дайте розгорнуту відповідь на поставлені питання:

1. Якою є роль керівника в управлінні стратегічними змінами?

2. Стратегічні вказівки та органічність виробничої стратегії.

Оберіть правильну відповідь та дайте пояснення:

1. Типовими реакціями людини на впровадження змін є:

- а) активне неприйняття і протидія;
- б) активне неприйняття;
- в) страх, роздратування;
- г) пасивне неприйняття;
- д) пасивне прийняття;
- е) прийняття й активна участь у реалізації;
- є) небажання відстати від колективу.

2. Маркетингова стратегія являє собою:

- а) комплекс прийомів поведіння підприємців на ринку;
- б) комплекс планів вивчення ринку, формування товарного асортименту, цінової політики, комунікаційної і збутової діяльності;
- в) утілення комплексу принципів, за допомогою яких формуються конкретні цілі маркетингу на визначений період і організується досягнення цих цілей з урахуванням можливостей конкретного суб'єкта ринку;
- г) результат цілеспрямованої роботи професіоналів-маркетологів з формування ланцюжка цінностей для споживача.

3. Реакція компанії на зовнішні і внутрішні зміни може привести до:

- а) творчих явищ;
- б) стабілізації виробництва;
- в) руйнування системи;
- г) появи нових виробництв;
- д) переходу фірми в новий кількісний стан.

Завдання:

Прокоментуйте на прикладі відомих Вам організацій, у чому істотні відмінності між індивідуальним і груповим опором на стратегічні зміни, що відбуваються в організації.

Варіант 19

Дайте розгорнуту відповідь на поставлені питання:

1. Яка роль організаційної структури управління в організації виконання стратегії?

2. Стратегія забезпечення фінансовими ресурсами.

Оберіть правильну відповідь та дайте пояснення:

1. Методами подолання опору змінам є:

- а) залучення до участі;
- б) навчання і комунікабельність;
- в) примус;
- г) переговори;
- д) кооптація;
- е) маніпуляція;
- є) «аналіз поля сил».

2. Професійно зроблена маркетингова стратегія гарантує фірмі:

а) правильний базовий вибір ринкових цілей організації й основних засобів їхнього досягнення, з визначеними запасними варіантами;

б) єдино можливий шлях досягнення найбільших комерційних вигод;

в) несуперечність рішень конкретних управлінських проблем і оптимальне досягнення поставлених цілей організації на ринку;

г) завоювання максимальної частки ринку.

3. Зміни, які здійснюються в процесі реалізації даної конкретної стратегії, залишаючись у межах саме її особливої якості, - це:

- а) зміни першого рівня;
- б) зміни другого рівня.

Завдання:

Охарактеризуйте можливий спектр варіантів організаційних рішень при різних стратегіях. Як впливає інерційність організації на встановлення стратегій певного типу? Обґрунтуйте відповідь прикладами.

Варіант 20

Дайте розгорнуту відповідь на поставлені питання:

1. Що дозволяє управлінському персоналу уникнути поразок та розчарувань у процесі впровадження стратегічних змін?

2. Ціль, значення та основні рішення стратегії управління персоналом.

Оберіть правильну відповідь та дайте пояснення:

1. Яка послідовність дій у рамках стратегічного управління?

а) визначення цілей – визначення місії – вибір стратегії;

б) вибір стратегії – визначення місії – визначення цілей;

в) визначення місії – визначення цілей – вибір стратегії;

г) визначення місії – вибір стратегії – визначення цілей.

2. Маркетингову стратегію потрібно змінювати:

а) у залежності від прогнозів зміни ринкової ситуації;

б) відповідно до змін кон'юнктури попиту на товари;

в) з урахуванням інтересів можливих нових партнерів фірми;

г) якщо цього вимагають конкретні споживачі.

3. Стратегії переходу на виготовлення нового виробу припускають:

а) організацію нових систем збуту й обслуговування;

б) існування нових технологічних рішень виготовлення і вибір варіантів переналагодження виробництва «під новий товар»;

в) пошук (розвиток) нових зв'язків з партнерами;

г) реструктуризацію організаційно-управлінської системи підприємства.

Завдання:

Що необхідно для забезпечення ефективного функціонування стратегічних організаційних структур управління? Охарактеризуйте організаційні структури управління, які сприяють впровадженню стратегічного управління. Що організаційно стримує опанування стратегічного управління на підприємствах? Обґрунтуйте відповідь прикладами.

Варіант 21

Дайте розгорнуту відповідь на поставлені питання:

1. Яка роль організаційної культури при реалізації стратегії?

2. Стратегії підбору, розстановки, оцінки, просування, навчання та винагороди персоналу.

Оберіть правильну відповідь та дайте пояснення:

1. Ключова роль у проведенні стратегічних змін і мобілізації потенціалу організації належить:

- а) керівництву організації;
- б) безпосереднім виконавцям;
- в) керівникам середньої ланки і безпосереднім виконавцям;
- г) науковим і інженерно-технічним співробітникам;
- д) в однаковій мірі всім працівникам організації.

2. Який основний недолік організаційної структури управління заважає здійсненню стратегічної діяльності:

- а) ієрархічність;
- б) стабільність, заснована на ретельному поділі праці (спеціалізації);
- в) універсальність діяльності окремих ланок?

3. Безупинна циклічна діяльність, коли одна корпоративна стратегія регулярно замінюється іншою, якісно новою, це:

- а) життєвий цикл організації;
- б) реалізація стратегії;
- в) організаційний розвиток стратегії.

Завдання:

Створення відповідності між стратегією й організаційною культурою досить складне завдання. Дайте характеристику основних кроків вирішення цього завдання.

Варіант 22

Дайте розгорнуту відповідь на поставлені питання:

1. Які якості повинен мати керівник, щоб управляти стратегічними змінами?

2. Узгодженість та органічність стратегії управління персоналом, її стратегічні та тактичні цілі.

Оберіть правильну відповідь та дайте пояснення:

1. Мобілізація організації, визначення перспектив і цілей відносяться до:

- а) відновлення;
- б) пожвавлення;

- в) рефреймінгу;
- г) реструктуризації.

2. Потреба в «стратегічній реакції» організації найбільшою мірою реалізується в:

- а) «двоїстій» структурі управління;
- б) лінійно-функціональній структурі;
- в) дивізіональній структурі.

3. Стратегічний контроль як вид управлінської діяльності повинен:

- а) адекватно відбивати досягнення параметрів щодо встановлених цілей і стратегій;
- б) бути безперервним, регулярним, невідворотним;
- в) бути зручним для контролюючих;
- г) бути зрозумілим для контрольованих;
- д) бути гнучким і своєчасним;
- е) мати плановий характер.

Завдання:

Доведіть на прикладах, що розробка систем мотивації і винагород, пов'язаних з реалізацією стратегії, об'єктивно необхідні.

Варіант 23

Дайте розгорнуту відповідь на поставлені питання:

1. Яким чином пов'язані між собою організаційна культура і організаційна структура підприємства?

2. Товарна стратегія підприємства.

Оберіть правильну відповідь та дайте пояснення:

1. Стратегічна реакція підприємства – це:

- а) розробка організаційної структури управління;
- б) створення системи контролінгу;
- в) адаптація підприємства до змін бізнес-оточення;
- г) делегування повноважень в організації.

2. У стратегічному управлінні організаційні структури управління повинні відповідати такій основній вимозі:

- а) стабільності;
- б) ієрархічності;
- в) поділу праці;
- г) орієнтації на виявлення проблем і прийняття нових рішень.

3. Стратегічному контролю як управлінській діяльності властиві:

- а) стратегічна спрямованість, орієнтація на кінцеві результати;
- б) безперервний, регулярний, невідворотний плановий характер;
- в) гнучкість;
- г) зрозумілість;
- д) обмеження виявів фактичного стану об'єкта контролю.

Завдання:

На прикладі знайомих Вам керівників виділіть в них лідерські якості і покажіть, як ці якості впливають на процес стратегічного управління в їхніх організаціях.

Варіант 24

Дайте розгорнуту відповідь на поставлені питання:

1. Чому необхідно орієнтувати організаційну структуру управління на реалізацію стратегії?

2. Стратегії ціноутворення

Оберіть правильну відповідь та дайте пояснення:

1. Методами подолання опору змінам є:

- а) маніпуляція;
- б) переговори;
- в) навчання і комунікації;
- г) адаптація;
- д) кооперація;
- е) мотивація.

2. Релевантна інформація - це:

- а) недостатня інформація, необхідна для прийняття рішень;
- б) зайва інформація для прийняття рішень;
- в) вся інформація про ринки і конкурентів, необхідна фірмі;
- г) необхідна інформація для ухвалення господарського рішення;
- д) відсутня частина інформації для прийняття й уточнення рішень.

3. Укажіть порядок етапів стратегічного контролю:

- б) розробка стандартів і норм для контрольованих параметрів;

- б) визначення контролюючих органів і механізму контролю;
- в) порівняння досягнутих параметрів робіт (системи) зі стандартами і нормами;
- г) вимір правильності виконання робіт;
- д) прийняття коригуючих рішень і вжиття заходів.

Завдання:

Назвіть фактори зовнішнього середовища, що визначають необхідність стратегічного управління Вашим підприємством, і розкрийте роль впливу кожного фактора на систему стратегічного управління.

Варіант 25

Дайте розгорнуту відповідь на поставлені питання:

1. Які основні проблеми в галузі стратегічного менеджменту стоять перед вітчизняними підприємствами?

2. Стратегія взаємодії підприємства з ринками виробничих ресурсів.

Оберіть правильну відповідь та дайте пояснення:

1. При достатній наявності часу для проведення змін використовуємо такий метод їхньої реалізації:

- а) криза;
- б) адаптація;
- в) примус;
- г) мотивація.

2. Ознаками організаційних структур управління стратегічного типу є:

- а) децентралізація;
- б) поширеність централізованого контролю;
- в) гнучкість;
- г) універсальність діяльності ланок;
- д) орієнтація на виявлення проблем і підготовку нових рішень;
- е) стабільність.

3. Сутність стратегічного контролю полягає в:

- а) спостереженні та оцінці процесу стратегічного управління;
- б) забезпеченні правильного виконання поточних та стратегічних планів організації;

в) забезпеченні вчасного виконання стратегічних планів організації.

Завдання:

Міжнародна мережа ресторанів швидкого обслуговування «Макдональдс» однієї зі стійких рис розвитку має спеціалізацію. До складу мережі «Макдональдс» входять тільки ресторани. Маючи намір прийти в Україну «Макдональдс» також розраховувала відкрити тільки мережу ресторанів. Однак вона змінила своєї традиції й провела диверсифікованість своєї діяльності. Спочатку був побудований завод з виробництва сиру, гамбургерів, булочок і ін. традиційних компонентів меню ресторанів «Макдональдс». Пізніше фірма почала будівництво офісного білдингу, експлуатація якого стане одним з її бізнесів.

1. Дайте характеристику основних типів змін на «Макдональдс», необхідних для реалізації обраної стратегії. Доведіть необхідність таких змін.

2. Складіть програму керування стратегічними змінами.

Варіант 26

Дайте розгорнуту відповідь на поставлені питання:

1. Проаналізуйте алгоритм утворення ефективної організаційної структури.

2. Стратегія поведінки підприємства на ринках грошей та цінних паперів.

Оберіть правильну відповідь та дайте пояснення:

1. Стратегічне управління базується на:

а) концепції підприємства як «відкритої системи»;

б) концепції підприємства як «закритої системи»;

в) концепції підприємства як «соціотехнічної системи».

2. Організаційні структури з цілком автономними СГЦ використовуються у фірмах з:

а) обмеженою диверсифікованістю;

б) великим обсягом продажу;

в) твердими ринковими позиціями;

г) можливостями самофінансування в низових ланках;

д) великою мережею філій.

3. База стратегічних даних являє собою:

а) програмний комплекс, що обслуговує певну структуру даних;

б) програмний комплекс, що забезпечує розрахунок деякої структури показників діяльності організації;

в) стислий системний опис найсуттєвіших стратегічних елементів, що належать до зовнішнього середовища підприємства;

г) форма подання інформації про стратегічну діяльність організації.

Завдання:

Реалізація обраної стратегії пов'язана зі здійсненням в організації стратегічних змін. Доведіть необхідність таких змін.

Варіант 27

Дайте розгорнуту відповідь на поставлені питання:

1. Оцініть роль персоналу в діяльності компанії у сучасних умовах. Наведіть конкретні приклади.

2. Ціль, значення та основні рішення стратегії управління персоналом.

Оберіть правильну відповідь та дайте пояснення:

1. Місія організації сформульована в такий спосіб: «Організація існує для виробництва товарів і послуг з метою одержання доходу від реалізації». Таке формулювання місії характерне для:

а) стратегічного управління;

б) оперативного управління;

в) обох видів управління.

2. Децентралізовані організаційні структури з перехресним фінансуванням СГЦ використовуються у фірмах з:

а) обмеженою диверсифікованістю;

б) розвиненою диверсифікованістю;

в) відносною нестачею ресурсів для розвитку фірми;

г) різним рівнем конкурентної позиції на різних ринках;

д) міжнародними філіями.

3. Власними джерелами фінансування заходів щодо стратегічного розвитку підприємства є:

а) лізинг;

б) амортизація;

в) облігації;

- г) прибуток;
- д) перерозподіл майна.

Завдання:

Корпорація «Мільга» - великооптовий український імпортер і дистриб'ютор продукції побутової хімії, парфумерії, товарів санітарно-гігієнічного призначення - «виросла» з маленької торгово-закупівельної фірми, створеної в 1991 р. чотирма приватними підприємцями. У перші два роки роботи чисельність співробітників, що працювали у фірмі, не перевищувала 10-15 чоловік, торговельна діяльність велася тільки в межах Дніпропетровської області, товарообіг не перевищував декількох тисяч доларів на місяць. Однак кілька успішних угод з болгарськими виробниками парфумерної продукції, дефіцит якої гостро відчувався в ті роки в Україні, дозволили власникам фірми значно розширити свій бізнес і збільшити товарообіг.

До 1997 р. маленька торгово-закупівельна фірма перетворилася у велику дистриб'юторську компанію з розвиненою дилерською мережею у всій Україні (понад 40 дилерів), що займає майже 60% українського ринку побутової хімії, парфумерії і санітарно-гігієнічної продукції.

Однак прогресивне керівництво корпорації розуміло, що «спочивати на лаврах» - заняття щонайменше невдячне і недальновидне. Підхід керівництва компанії до свого бізнесу можна описати словами Г. Форда: «Купці гинуть разом зі своєю справою тому, що вони прив'язуються до старого методу торгівлі і не можуть зважитися на нововведення... Великі підприємства падають, роблячись тінню свого імені, тільки тому, що дехто вважає за можливе, щоб вони і далі управлялися так, як управлялися дотепер». Тому у 1997 р. керівництвом були поставлені такі стратегічні цілі розвитку компанії:

- організація власного виробництва продукції побутової хімії (пральний порошок, мийні засоби);
- організація власної роздрібно-торговельної мережі;
- розвиток інших напрямків бізнесу (торгівля медикаментами на основі створення СП з відомою англійською фармацевтичною компанією, будівельні послуги);
- продовження діяльності з імпорту, розвиток нових зв'язків із закордонними постачальниками.

У даний час корпорація має власну виробничу базу, випускає пральний порошок і мийні засоби під власною торговою маркою, відкрито супермаркет і магазин, створено українсько-турецьке СП, розвивається медичний і будівельний напрямки. Усі ці заходи значною мірою допомогли компанії пережити фінансово-економічну кризу серпня 1998р. Структура корпорації знаходиться в постійному розвитку, гнучко реагуючи на всі загрози і можливості зовнішнього середовища.

1. Які сучасні підходи ефективної реалізації стратегії можна використати. Відповідь обґрунтуйте.

2. Чи потрібен контроль за реалізацією обраної стратегії. Дайте характеристику ефективного стратегічного контролю.

Варіант 28

Дайте розгорнуту відповідь на поставлені питання:

1. Як забезпечити ефективну і цілеспрямовану роботу кожного співробітника по реалізації стратегії?

2. Стратегія зниження трансакційних витрат.

Оберіть правильну відповідь та дайте пояснення:

1. Що є характерним для менеджерів при стратегічному управлінні:

а) орієнтація усередину організації;

б) пошук шляхів більш ефективного використання ресурсів;

в) пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі;

г) відстеження й адаптація до змін в оточенні;

д) орієнтація на зовнішнє середовище.

2. Об'єктом програмно-цільового типу є:

а) матрична структура організації;

б) внутрішні венчури;

в) тимчасові структурні ланки, різні за ступенем інтеграції та централізації;

г) всі вищеназвані;

д) жодна з вищеназваних.

3. Конкурентна реакція організації найбільшою мірою реалізується в межах:

а) матричної структури;

б) дивізійної структури;

в) функціональної структури.

Завдання:

Що необхідно для забезпечення ефективного функціонування стратегічних організаційних структур управління? Охарактеризуйте організаційні структури управління, які сприяють впровадженню стратегічного управління. Що організаційно стримує опанування стратегічного управління на підприємствах? Обґрунтуйте відповідь прикладами.

Варіант 29

Дайте розгорнуту відповідь на поставлені питання:

1. Що дозволяє мінімізувати фактори ризику при проведенні змін?

2. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Оберіть правильну відповідь та дайте пояснення:

1. Які з наступних положень характерні для принципів керування персоналом у рамках стратегічного управління:

а) працівники – це ресурс організації;

б) персонал – це виконавці окремих робіт і функцій;

в) працівники – основа організації;

г) працівники – основна цінність організації;

д) персонал – це джерело благополуччя фірми.

2. Які з перерахованих факторів визначають вибір тієї чи іншої організаційної структури:

а) ступінь розмаїтості діяльності фірми;

б) розмір фірми;

в) географічне розміщення фірми;

г) технологія фірми;

д) відношення з боку керівників і співробітників;

є) динамізм зовнішнього середовища.

3. Рішення, прийняті при управлінні запасами, безпосередньо впливають на наступні види витрат:

а) вартість предметів закупівлі;

б) витрати на оформлення замовлення;

в) витрати на збереження матеріально-технічних запасів;

г) витрати, викликані відсутністю запасів;

д) загублений обсяг збуту.

Завдання:

Створення відповідності між стратегією й організаційною культурою досить складне завдання. Дайте характеристику основних кроків вирішення цього завдання.

Варіант 30

Дайте розгорнуту відповідь на поставлені питання:

1. Сформулюйте вимоги до інформації, що поступає з системи контролю за реалізацією стратегії.

2. Типові програми та специфічні особливості стратегій управління якістю.

Оберіть правильну відповідь та дайте пояснення:

1. Ефективність діяльності і управління підприємством визначається прибутковістю і раціональністю використання виробничого потенціалу. Така оцінка ефективності характерна для:

- а) стратегічного управління;
- б) оперативного управління;
- в) поточного управління.

2. Первинними факторами формування організаційної культури при стратегічних змінах в організації є:

- а) точки концентрації впливу вищого керівництва;
- б) реакція керівництва на критичні ситуації;
- в) відношення до роботи і стиль поведінки керівництва;
- г) критеріальна база заохочення працівників;
- д) система передачі інформації й організаційних факторів.

3. Поведінка юридичної або фізичної особи, яку вона обирає для себе як реакцію на вплив зовнішніх і внутрішніх факторів середовища, - це:

- а) організаційна поведінка;
- б) стратегічна поведінка;
- в) підприємницька поведінка.

Завдання:

Міжнародна мережа ресторанів швидкого обслуговування «Макдональдс» однієї зі стійких рис розвитку має спеціалізацію. До складу мережі «Макдональдс» входять тільки ресторани. Маючи намір прийти в Україну «Макдональдс» також розраховувала відкрити тільки мережу ресторанів. Однак вона змінила своєї традиції й провела

диверсифікованість своєї діяльності. Спочатку був побудований завод з виробництва сиру, гамбургерів, булочок і ін. традиційних компонентів меню ресторанів «Макдональдс». Пізніше фірма почала будівництво офісного білдінгу, експлуатація якого стане одним з її бізнесів.

1. Визначте суть і завдання проведення стратегічних змін на «Макдональдс». До якого типу змін відносяться стратегічні зміни на «Макдональдс»?

2. Запропонуйте заходи щодо управління опором змінам на «Макдональдс».

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АВТОМОБІЛЬНО-ДОРОЖНІЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет заочного навчання

КОНТРОЛЬНА РОБОТА

з дисципліни: «Стратегічне управління підприємством»

Варіант 1

Виконав:
студент гр. ЕПз-61
Петренко С.І.
залікова книжка:
№XXXXXX

Перевірив:
доц. Большенко С.Ф.

Харків, 2012