

Міністерство освіти і науки України

НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АВТОМОБІЛЬНО-
ДОРОЖНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

Навчальний посібник

для студентів вищих навчальних закладів

Харків
ХНАДУ
2016

УДК 1(075.8):174
ББК 88

*Рекомендовано до видання рішенням Вченої ради
при Національному фармацевтичному університеті
(протокол № 5 від 28 січня 2016 р.)*

*Рекомендовано до видання рішенням Вченої ради
Харківського національного автомобільно-дорожнього університету
(протокол № 4/16 від 29 січня 2016 р.)*

Р е ц е н з е н т и :

Іванілов О.С., завідувач кафедри економіки, д-р екон. наук, професор,
Заслужений діяч науки і техніки України, Харківський національний
університет будівництва та архітектури;

Криворучко О.М., завідувач кафедри менеджменту, д-р екон. наук, професор,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет;

Третьяк В.П., професор кафедри економіки та менеджменту, д-р екон. наук,
доцент, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна.

Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів вищих на-
вчальних закладів / Уклад.: О.М. Тищенко , В.О. Могилко, І.А. Дмитрієв,
Р.В. Сагайдак-Нікітюк, І.Ю. Шевченко, О.А. Яценко. – Х.: ХНАДУ, 2016. –
252 с.

ISBN

У навчальному посібнику викладено процес стратегічного управління.
Наведено стратегічний аналіз середовища підприємства та його корпоративну
стратегію. Висвітлено матричні методи аналізу в виборі корпоративної страте-
гії підприємства, методи оцінки конкурентних позицій та стратегії зовнішнього
розвитку.

Призначено для студентів, аспірантів і викладачів ВНЗ та спеціалістів.

УДК 1(075.8):174
ББК 88

ISBN

© Тищенко О.М., Могилко В. О.,
Дмитрієв І.А., Сагайдак-Нікітюк Р.В.,
Шевченко І.Ю., Яценко О.А.
© ХНАДУ, 2016

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ПРОЦЕС СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	6
1.1. Передумови виникнення стратегічного управління	6
1.2. Зміст стратегічного управління	14
1.3. Основні етапи стратегічного управління підприємством	21
1.4. Сучасний стан стратегічного управління на вітчизняних підприємствах	28
Контрольні запитання.....	39
Література.....	40
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	42
2.1. Особливості стратегічного планування і його місце в системі стратегічного управління	42
2.2. Структура стратегічного плану підприємства та етапи його розробки	47
2.3. Сучасні моделі стратегічного планування діяльності підприємства	55
2.4. Аналіз показників, застосовуваних у стратегічному плануванні діяльності підприємства	60
Контрольні запитання.....	63
Література.....	65
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА	68
3.1. Діагностика внутрішнього середовища.....	68
3.2. Оцінка конкурентоспроможності підприємства.....	82
3.3. Методи стратегічного аналізу середовища підприємства	105
Контрольні запитання.....	119
Література.....	120
РОЗДІЛ 4. КОРПОРАТИВНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА.....	123
4.1. Загальна характеристика корпоративної стратегії.....	123
4.2. Діагностика відповідності стратегії стану зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.....	129
4.3. Поняття диверсифікації діяльності підприємства	138
Контрольні запитання.....	154
Література.....	154

РОЗДІЛ 5. МАТРИЧНІ МЕТОДИ АНАЛІЗУ В ВИБОРІ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	157
5.1. Сутність матричних методів аналізу.....	157
5.2. Класифікація матриць.....	162
5.3. Вибір корпоративної стратегії підприємства на основі застосування матричного підходу.....	169
5.4. Переваги та недоліки матричних моделей.....	204
Контрольні запитання.....	209
Література.....	209
РОЗДІЛ 6. СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	212
6.1. Фактори, що впливають на стратегії виходу на зовнішні ринки.....	212
6.2. Глобальна стратегія, її сутність та умови доцільності використання.....	223
6.3. Багатонаціональна стратегія підприємства, її переваги та недоліки	238
Контрольні запитання	243
Література	241
ГЛОСАРІЙ.....	244
СКОРОЧЕННЯ	249

ВСТУП

Кардинальна трансформація економіки України виявила безліч завдань, які набагато менше турбують держави з багатовіковим ринковим укладом: розвиток теоретичної бази із загально-філософських, соціальних і економічних позицій, на макро-, мезо- та мікрорівнях трансформаційного суспільства; механізми забезпечення конкурентоспроможності підприємств, регіонів, інтегрованих структур бізнесу, а також стратегічні фактори глобальної конкуренції в епоху росту міжнародної відкритості й високої концентрованості економік; комплексні підходи до оцінки конкурентоспроможності і позиціонування підприємств з метою розробки стратегічних напрямків їх розвитку; формування конкурентних переваг і стратегій в умовах кризи та ін. Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються пошуком вигідних конкурентних позицій і стратегій, які дозволяють суб'єктам господарювання успішно розвиватися в складних умовах і уникати кризових ситуацій. Загострення проблем, пов'язаних з обґрунтуванням і забезпеченням формування стратегії розвитку підприємства в умовах кризи й керування цим процесом, підтверджують актуальність і значення цих питань для підприємств України.

Залежно від умов і обставин, що складаються, ці проблеми розв'язуються різними підприємствами по-різному, але в основі її лежить складна і трудомістка робота зі створення та реалізації конкурентних переваг. Домогтися конкурентних переваг на ринку, забезпечити нормальну роботу не тільки сьогодні, але й у перспективі може підприємство, яке застосовує стратегічне управління, своєчасно адаптується до змін зовнішнього середовища, розробляє та втілює науково обґрунтовані стратегії розвитку.

Створення міцних конкурентних позицій економіки України передбачає підвищення рівня конкурентоспроможності виробників. Вітчизняні підприємства повинні зосереджувати увагу не тільки на ефективності виробництва, а й на ефективності функціонування в конкурентному середовищі, тому виникає необхідність науково-методичного забезпечення теоретичних засад стратегічного управління та конкурентної стратегії підприємств як потужного засобу конкурентної боротьби.

У сучасних умовах стратегічне управління підприємством та забезпечення його конкурентоспроможності набуло актуальності для

менеджерів та економістів різного фаху. Вимоги до цих фахівців постійно зростають, що знайшло відображення в освітньо-кваліфікаційних характеристиках, освітньо-кваліфікаційних програмах і навчальних планах відповідних спеціальностей.

У навчальному посібнику комплексно розглянуто найважливіші проблеми стратегічного управління підприємством та його забезпечення шляхом підвищення конкурентоспроможності, створення та утримання конкурентних переваг.

Головною метою першого розділу «Процес стратегічного управління: загальна характеристика» є характеристика передумов розвитку теоретичних основ стратегічного управління як сфери наукових знань, а також основних етапів його здійснення.

У другому розділі «Стратегічне планування в системі стратегічного управління підприємством» досліджено підходи до визначення сутності дефініції «стратегічне планування», його характерні ознаки, розділи стратегічного плану, етапи формального стратегічного планування діяльності підприємства та його сучасні моделі, а також аналіз показників, застосовуваних у стратегічному плануванні діяльності підприємства.

У третьому розділі «Стратегічний аналіз середовища підприємства» розкривається сутність, етапи й методи стратегічного аналізу, досліджена дефініція «синергізм» та його роль у процесі розробки та реалізації стратегії.

У четвертому розділі «Корпоративна стратегія підприємства» надано сутність корпоративної стратегії, наведено основні підходи до її діагностики та відповідності стану зовнішнього і внутрішнього середовища, розкрито роль диверсифікації в діяльності підприємства.

П'ятий розділ «Матричні методи аналізу в виборі корпоративної стратегії підприємства» присвячено матричним методам, їх класифікації, перевагам та недолікам, а також етапам вибору стратегії на основі цих методів. Необхідну увагу в розділі приділено розкриттю базових стратегічних підходів для обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку підприємства.

У шостому розділі «Стратегії зовнішнього розвитку підприємства» розглянуто сутність та умови доцільності використання глобальних стратегій, фактори впливу виходу підприємств на зовнішні ринки, переваги й недоліки багатонаціональних стратегій.

Завершується навчальний посібник глосарієм, який дає студентам можливість оволодіти знаннями щодо специфіки стратегічного управління, поняття та основних характеристик стратегії підприємства; механізмів забезпечення розробки і реалізації стратегії; наведено напрямки аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; розглянуті основні характеристики корпоративних стратегій та деякі аспекти методології прийняття рішень стосовно реалізації стратегії підприємства.

Навчальний посібник орієнтує студентів на практичну діяльність у сфері управління, що повинне сприяти формуванню фахівців, здатних приймати вірні стратегічні рішення, що є запорукою формування конкурентоспроможних підприємств.

**З повним текстом навчального посібника Ви можете ознайомитись у читальному залі та бібліотеці факультету управління та бізнесу Харківського національного автомобільно- дорожнього університету за адресою:
м. Харків, вул. Тимурівців, За читальний зал (третій поверх)
бібліотека (другий поверх)**

Контрольні запитання до розділу 1:

1. Проаналізуйте історичний контекст розвитку концепції стратегічного управління і теорії стратегії.

2. Які передумови переходу від довгострокового до стратегічного планування підприємства?

3. У чому полягає принципова різниця між стратегічним плануванням і управлінням?

4. Дайте визначення дефініції «стратегічне управління», спираючись на існуючі підходи до його трактування.

5. Проаналізуйте основні гіпотези стратегічного управління за І. Ансоффом.

6. У чому полягає специфіка стратегічних рішень підприємства? Наведіть їх приклади, спираючись на досвід конкретних підприємств.

7. Яку роль у стратегічному управлінні відіграє невизначеність та нестабільність середовища?

8. Що таке розвиток? Обґрунтуйте дуалістичний взаємозв'язок основних понять стратегічного управління.

9. Розкрийте зміст понять «ключові фактори успіху» і «конкурентні переваги». Наведіть їх приклади, спираючись на досвід конкретних підприємств.

10. Проаналізуйте основні етапи стратегічного управління підприємством. Яку роль у ньому відіграє формулювання стратегії?

11. Чим пояснюється існування багатоваріантності дій підприємства? Поясніть зміст поняття «еквіфінальність».

12. Що може виступати критерієм оцінки стратегії? Наведіть їх приклади з досвіду конкретних підприємств.

Література до розділу 1:

1. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питерком, 1999. – 416 с.
2. Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание : пер. с англ. ; переизд. / И. Ансофф. – П. : ПИТЕР, 2011. – 520 с.
3. Виханский, О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский ; 4 изд. – М. : Экономист, 2006. – 296 с.
4. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент. Системный подход / А.Т. Зуб, М.В. Локтионов. – М. : Генезис, 2011. – 848 с.
5. Иванов, Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия : оценка, диагностика, стратегия / Ю.Б. Иванов, А.Н. Тищенко, Н.А. Дробитько, О.С. Абрамова. – Х. : Изд. ХНЭУ, 2004. – 256 с.
6. Лепа, Р.Н. Модели рефлексивного управления в экономике : монография / Р.Н. Лепа. – Донецк, 2012. – 391 с.
7. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент : курс лекций / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М ; Новосибирск : Сибирское соглашение, 2004. – 288 с.
8. Наливайко, А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку / А.П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2001. – 227 с.
9. Стратегічне управління організаційними перетвореннями на промислових підприємствах : наукове видання / В.С. Пономаренко, А.М. Золотарьов, О.М. Ястремська, І.М. Волик та ін. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2005. – 452 с.
10. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / за заг. ред. Ю.Б. Іванова і О.М. Тищенка. – Х. : ВД «Інжек», 2006. – 384 с.
11. Chandler, A. D. Strategi and Structure / A. D. Chandler. – Cambridge : MIT Press, Mass., 1962. – 287 p.
12. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса : монография / А.Н. Тищенко, Ю.Б. Иванов, Н.А. Кизим, Е.В. Ревенко, Т.М. Чечетова-Терашвили ; под общ. ред. А.Н. Тищенко. – Х. : ИД «ИНЖЭК», 2007. – 376 с.
13. Шершньова, З.Є. Стратегічне управління : підручник / З.Є. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

14. Bertalanffy, L. General system theory / L. Bertalanffy. – N.Y., 1968. – 184 p.
15. Meffert, H. Strategische Unternehmensführung und Marketing : Beitr. Zur ihrten Unternehmenspolitik / H. Meffert. – Wiesbaden, 1988. – 368 s.
16. Porter, M. Competitive Strategy / M. Porter. – New-York : Free Press, 1980. – 186 p.
17. Sattler, A. Hoimar von Ditfurth : Unternehmungs-führung in schwieriger Zeit – Kenningen – Malsheim: expert-Verl. / A. Sattler, B. Pritzl. – 1995. – 280 s.

Контрольні запитання до розділу 2:

1. У чому полягають основні відмінності стратегічного планування і стратегічного управління?
2. У чому полягають основні відмінності довгострокового екстраполяційного планування від стратегічного?
3. Які існують відмінності між системами оперативного та стратегічного управління?
4. Охарактеризуйте фази стратегічного планування.
5. Визначте основні функції, які враховуються при внутрішньому аналізі стратегічного планування.
6. Визначте передумови розвитку стратегічного планування в Україні.
7. Визначте сутність дефініції «стратегічне планування».
8. Охарактеризуйте структуру стратегічного плану розвитку підприємства.
9. Наведіть причини, які зумовлюють невідповідність планової діяльності підприємств до вимог оточуючого середовища.
10. Наведіть шляхи подолання причини, які зумовлюють невідповідність планової діяльності підприємств до вимог оточуючого середовища.

Література до розділу 2:

1. Мізюк, Б.М. Особливості стратегічного управління підприємствами / Б.М. Мізюк // Фінанси України. – 2002. – № 12. – С. 31.
2. Пастухова, В.В. Стратегічне управління підприємством : філософія, політика, ефективність : монографія / В.В. Пастухова. – К. : Київ. Національний торгово-економічний ун-т., 2002. – 302 с.
3. Клімова, О.І. Методики проведення аналізу стратегічного розвитку підприємства / О.І. Клімова // Економіка та держава. – 2008. – № 4. – С. 54.
4. Лесечко, М.Д. Стратегічне планування : навч. посіб. / М.Д. Лесечко, О.М. Рудніцька. – Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2004. – 375 с.
5. Тарасюк, Г.М. Планова діяльність як системний процес управління підприємством : монографія / Г.М. Тарасюк. – Житомир : Житомирський державний технологічний університет, 2006. – 469 с.
6. Любанова, Т.П. Стратегическое планирование на предприятии : учеб. пособие / Т.П. Любанова, Л.В. Мясоедова, Ю.А. Олейникова ; 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИКЦ «МарТ» ; Ростов н/Д : Издательский центр «МарТ», 2005. – 400 с.
7. Марцин, В.С. Деякі підходи до стратегічного планування в умовах ринкової трансформації / В.С. Марцин // Регіональна економіка. – 2005. – № 2. – С. 220-224.
8. Воронкова, А.З. Діагностика стану підприємства: теорія і практика : монографія / А.Е. Воронкова, Р.З. Вечерковські, Д.К. Воронков, Н.Г. Калюжна, Е. Н. Коренєв, І. В. Мажура ; – 2-ге вид., переробл. і доповн. – Х. : ІНЖЕК, 2008. – 520 с.
9. Гапоненко, А.Л. Стратегическое управление : учебник / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. – М. : Омега-Л, 2010 – 464 с.
10. Циба, Т.Є. Особливості і механізм стратегічного планування / Т.Є. Циба // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 2(56). – С. 159-172.
11. Шершньова, З.Є. Стратегічне управління : підручник / З.Є. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
12. Мескон, М. Основы менеджмента ; пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Издательство «Дело», 2004. – 492 с.
13. Забродська, Л.Д. Стратегічне управління : реалізація стратегії : навч. посібник / Л.Д. Забродська. – Х. : Консум, 2004. – 208 с.

14. Радченко, К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посібник / К.І. Радченко. – Львів : Новий світ-2000, 2007. – 356 с.
15. Квасній, Л.Г. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємствами в умовах ринкової економіки / Л.Г. Квасній // Науковий вісник НЛТУ України. – 2008. – № 18. – С. 148-154.
16. Кизим, М.О. Збалансована система показників : монографія / М.О. Кизим, А.А. Пилипенко, В.А. Зінченко. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2007. – 192 с.
17. Дайм, А. Практика контролінга : пер. с нем. / А. Дайм ; под ред. и предисловие М. А. Лукасевича. – М. : Финансы и статистика, 2008. – 412 с.
18. Євтухова, С.М. Стратегічний план як перспективний напрямок розвитку українського підприємства / С.М. Євтухова // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 3(69). – С. 108-113.
19. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент учебник / Р.А. Фатхутдинов ; 7-е изд., испр. и доп. – М. : Дело. 2005. – 448 с.
20. Перевозчикова, Н.О. Моделі стратегічного планування : автореф. дис. кан. екон. наук: 08.03.02. / Донецький нац. ун-т / Н.О. Перевозчикова. – Донецьк, 2001. – 24 с.
21. Поршнева, А.Г. Управление организацией : учебник для студентов вузов / А.Г. Поршнева, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатин ; под ред. Поршнева А.Г., Румянцевой З.П., Саломатиной Н.А. ; изд. 4-е, перераб., доп. – М. ИНФРА-М, 2009. – 368 с.
22. Басовський, Л.Е. Менеджмент / Л.Е. Басовський. – М., 2007. – 216 с.
23. Економіка підприємства. Збірник практичних задач і ситуацій : навч. посіб. / С.Ф. Покропивний [та ін.] ; голова редкол. А.П. Наливайко. – 2-е вид., перероб. та доп. – К. : КНЕУ, 2005. – 323 с.
24. Ильин, А.И. Планирование на предприятии : учебник ; 4-е изд. / А.И. Ильин. – М. : Новое знание, 2010. – 700 с.
25. Владимирова, Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учеб. пособие для вузов / Л.П. Владимирова. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : Дашков и Ко, 2006. – 400 с.
26. Вачугов, Д. Практикум по менеджменту. Деловые игры : учеб. пособие ; 3-е изд., испр. / Д. Вачугов, В. Веснин, Н. Кислякова. – М. : Высшая школа, 2007. – 192 с.

27. Грузинов, В.П. Экономика предприятия : учебник / В.П. Грузинов, В.Д. Грибов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 336 с.

28. Баринов, В.А. Экономика фирмы : стратегическое планирование : учеб. пособие / В.А. Баринов. – М. : КНОРУС, 2005 – 228 с.

29. Уткин, Э. Общий и стратегический менеджмент / Э. Уткин, Т. Бутова. – М. : Экмос, 2002. – 256 с.

30. Богдан, О.І. Стратегічне планування на підприємствах : автореферат дис. канд. екон. наук : 08.06.01 / Дніпропетровський ун-т економіки і права / О.І. Богдан. – Дніпропетровськ, 2003. – 31 с.

31. Смолін, І.В. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства: змістовні імперативи та критерії оцінювання / І.В. Смолін // Стратегія економічного розвитку України. – 2015. – № 36. – С. 126-137.

32. Міщенко, А.П. Стратегічне управління : навч. посібник / А.П. Міщенко. – К. : «Центр навчальної літератури», 2012. – 224 с.

33. Салига, С.Я. Стратегічне планування на підприємствах : монографія / С.Я. Салига, Л.О. Жилінська. – Запоріжжя : КПУ, 2009. – 140 с.

34. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / за заг. ред. Ю.Б. Іванова і О.М. Тищенко. – Х. : ВД «Інжек», 2006. – 384 с.

35. Василенко, В.О. Стратегічне управління підприємством : навч. посібник / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко ; 2-ге вид., виправл. і доп. ; за ред. Василенка В.О. – К. : ЦНЛ, 2004. – 400 с.

Контрольні запитання до розділу 3:

1. У чому полягає сутність зовнішнього середовища? Які існують типи та моделі зовнішнього середовища?

2. Які фактори зовнішнього середовища відносять до макросередовища, а які – до мікросередовища? Чи може підприємство впливати на фактори зовнішнього середовища?

3. У чому полягають особливості моделі М. Портера «п'яти конкурентних сил»? Від яких факторів залежить ступінь впливу цих сил на діяльність підприємства?

4. У чому полягає сутність бар'єрів входу в галузь і виходу з неї? Яку роль вони відіграють при дослідженні конкурентного середовища?

5. Що таке стратегічний аналіз? Яка його мета, предмет, об'єкт і роль для формування стратегії підприємства?

6. У чому міститься сутність стратегічного потенціалу підприємства? Проаналізуйте принципи його оцінки.

7. Охарактеризуйте підходи до аналізу внутрішнього середовища підприємства.

8. Що таке SWOT-аналіз? Назвіть переваги та недоліки цього методу. Які стратегічні альтернативи рекомендуються для кожної клітинки матриці SWOT-аналізу?

9. Дайте характеристику методу SPACE. У чому полягає специфіка його застосування?

10. У чому полягає сутність методів стратегічного аналізу PEST/STEP та PIMS?

11. Охарактеризуйте призначення й особливості застосування методу PEST-аналіз.

12. Проаналізуйте переваги та недоліки методів оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Література до розділу 3:

1. Азоев, Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
2. Алексеева, М.М. Планирование деятельности фирмы : учеб.-метод. пособ. / М.М. Алексеева. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 318 с.
3. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питерком, 1999. – 416 с.
4. Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание : пер. с англ. ; переизд. / И. Ансофф. – П. : ПИТЕР, 2011. – 520 с.
5. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций : учеб. пособ. / под. ред. Б.А. Аникина. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 187 с.
6. Афанасьев, М.В. Стратегія підприємства : навч.-метод. посібник / М.В. Афанасьев, Г.О. Селезньова. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2007. – 207 с.
7. Багиев Г.Л. Международный маркетинг / Г.Л. Багиев, Н.К. Моисеева, С.В. Никифорова. – СПб. : Питер, 2001. – 509 с.
8. Воронкова, А.Е. Діагностика стану підприємства: теорія і практика : монографія / А.Е. Воронкова, Р.З. Вечерковські, Д.К. Воронков, Н.Г. Калюжна, Е.Н. Коренєв, І.В. Мажура. – 2-ге вид., переробл. і доповн. – Х. : ІНЖЕК, 2008. – 520 с.
9. Академия рынка : маркетинг ; пер. с фр. / А. Дайан, Ф. Букерель, Р. Ланкар. Р. Оллье, Д. Ксардель, А. Олливье, Р. Урсе. – М. : Экономика, 2003. – 572 с.
10. Дениелс, Д.Д. Международный бизнес : внешняя среда и деловые операции / Д.Д. Дениелс, Л.Х. Радеба ; пер. с англ. – М. : Дело, 1994. – 594 с.
11. Дихтль, Е. Практический маркетинг / Е. Дихтль. – М. : Высшая школа, 2005. – 476 с.
12. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент. Системный подход / А.Т. Зуб, М.В. Локтионов. – М. : Генезис, 2011. – 848 с.
13. Иванов, Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия : оценка, диагностика, стратегия / Ю.Б. Иванов, А.Н. Тищенко, Н.А. Дробитько, О.С. Абрамова. – Х. : Изд. ХНЭУ, 2004. – 256 с.

14. Карлоф, Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы ; пер. с англ. / Б. Карлоф. – М. : Экономика, 1991. – 239 с.
15. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер и др. ; пер. с англ. – 2-е европ. изд. – М. : Издат. дом Вильямс, 2009. – 1056 с.
16. Куденко, Н.В. Маркетингові стратегії фірми : монографія / Н.В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2002. – 245 с.
17. Кульман, А. Экономические механизмы ; пер. с франц. / под ред. Хрустальной Н.И. – М. : Прогресс, 1993. – 180 с.
18. Люкшинов, А.Н. Стратегический менеджмент / А.Н. Люкшинов. – М. : ЮНИТИ-Дана, 2000. – 375 с.
19. МакДональд М. Стратегическое планирование маркетинга ; пер. с англ. / М. МакДональд. – СПб.: Питер, 2008. – 320 с.
20. Макконнелл, К.Р. Экономикс: Принципы, проблемы и политика / К.Р. Макконнелл, С.Л. Брю ; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 972 с.
21. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент : курс лекцій / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М ; Новосибирск : Сибирское соглашение, 2004. – 288 с.
22. Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг ; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2004. – 512 с.
23. Немцов, В.Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – К. : Экспрес-Поліграф, 2002. – 560 с.
24. Плюта, В. Сравнительный многомерный анализ в эконометрическом моделировании / В. Плюта ; пер. с пол. – М. : Финансы и статистика, 1989. – 174 с.
25. Popov, E. V. Forms of Opportunism between Principals and Agents / E. V. Popov, V. L. Simonova // International Advances in Economic Research. – 2006. – Vol. 12. – № 1. – P. 115–123.
26. Портер, М. Конкуренция : пер. с англ. / М. Портер. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2005. – 608 с.
27. Портер, М. Международная конкуренция : пер. с англ. / М. Портер. – М. : Международные отношения, 2005. – 544 с.
28. Садовский, В.Н. Основы общей теории систем / В.Н. Садовский. – М. : Наука, 1974. – 613 с.

29. Стерлин, А.Р. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США : опыт развития и новые явления / А.Р. Стерлин, И. В. Тулин. – М. : Наука, 1990. – 200 с.

30. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / за заг. ред. Ю.Б. Іванова і О.М. Тищенка. – Х. : ВД «Інжек», 2006. – 384 с.

31. Тищенко, А.Н. Стратегия управления развитием предприятия / А.Н. Тищенко, О.С. Головки. – Х. : ЭДЭНА, 2003. – 198 с.

32. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент учебник / Р.А. Фатхутдинов ; 7-е изд., испр. и доп. – М. : Дело, 2005. – 448 с.

33. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса : монография / А.Н. Тищенко, Ю.Б. Иванов, Н.А. Кизим, Е.В. Ревенко, Т.М. Чечетова-Терашвили ; под общ. ред. А.Н. Тищенко. – Х. : ИД «ИНЖЭК», 2007. – 376 с.

34. Циганкова, Т.М. Міжнародний маркетинг : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / Т.М. Циганкова. – К. : КНЕУ, 2005. – 236 с.

35. Шершньова, З.Є. Стратегічне управління : підручник / З.Є. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

36. Эванс, Дж. М. Маркетинг / Дж. М. Эванс, Б. Берман. – М. : Сирин, 2002. – 308 с.

37. Экономическая стратегия фирмы : учебн. пособие / под ред. А. П. Градова ; 4-е изд. – СПб. : Специальная литература, 2003. – 958 с.

38. Rowe, A. Strategic management: a methodical approach / A. Rowe, R. Mason, K. Dickel, N. Snyder. – N.-Y., 1989. – 120 p.

Контрольні запитання до розділу 4:

1. Що таке диверсифікація?
2. Охарактеризуйте пріоритети цілей диверсифікації.
3. Які існують еволюційні етапи диверсифікації виробництва?
4. Визначте мотиви диверсифікації?
5. Перерахуйте можливі стратегічні дії підприємств в умовах змін зовнішнього середовища?
6. Які стратегічні зиски несе в собі диверсифікація? Перелічіть основні ризики застосування стратегії диверсифікації.
7. Охарактеризуйте методи диверсифікації.
8. Визначте сутність СЗГ і охарактеризуйте?
9. Які існують параметри СЗГ?
10. Охарактеризуйте порядок виділення СЗГ.

Література до розділу 4:

1. Азоев, Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
2. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питерком, 1999. – 416 с.
3. Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание : пер. с англ. ; переизд. / И. Ансофф. – П. : ПИТЕР, 2011. – 520 с.
4. Вартанов, А.С. Экономическая диагностика предприятия : организация и методология / А.С. Вартанов. – М. : Финансы и статистика, 1991. – 80 с.
5. Виханский, О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский ; 4 изд. – М. : Экономист, 2006. – 296 с.
6. Горбатов, В.М. Конкурентоспособность и циклы развития интегрированных структур бизнеса : монография / В.М. Горбатов. – Х. : ИД «ИНЖЕК», 2006. – 592 с.
7. Карлоф, Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы : пер. с англ. / Б. Карлоф. – М. : Экономика, 1991. – 239 с.
8. Кейнс, Дж.М. Заметки об экономическом цикле : пер. с англ. / Дж.М. Кейнс. – М. : Экономика, 1993. – 543 с.
9. Кондратьев, Н. Д. Проблемы экономической динамики / Н. Д. Кондратьев. – М.: Экономика, 1989. – 523 с.
10. Маркетологу на заметку: расчет некоторых показателей [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.simgroup.ru/rtikles/formula.php. – Заглавие с экрана.
11. Маркс, К. Капитал. Т.1, Кн. 1. Процесс производства капитала: критика политической экономии / К. Маркс. – М. : Политиздат, 1988. – 892 с.
12. Мищенко, А.П. Стратегічне управління : навч. посібник / А.П. Мищенко. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 336 с.
13. Норберт, Т. Управление изменениями / Т. Норберт // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 1. – С. 69–74.
14. Портер, М. Международная конкуренция : пер. с англ. / М. Портер. – М. : Международные отношения, 2005. – 544 с.
15. Портер, М. Конкурентная стратегия : методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер ; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.

16. Портер, М. Конкуренция : пер. с англ. / М. Портер. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2005. – 608 с.
17. Стратегическая позиция [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.prorobotu.net.ua/publikations_synergism. – Заглавие с экрана.
18. Татарников, Е.А. Стратегическое управление предприятием : жить одним днём или планировать своё будущее? / Е.А. Татарников. – М. : Изд-во «Альфа-пресс», 2006. – 240 с.
19. Тищенко, А.Н. Механизм формирования стратегии развития машиностроительных предприятий / А.Н. Тищенко, Е.В. Ревенко // Бизнес Информ. – 2006. – № 3. – С. 41–49.
20. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент : концепции и ситуации для анализа : пер. с англ. ; 12-е изд. / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: Вильямс, 2006. – 928 с.
21. Туган-Барановский, М.І. Політична економія / М.І. Туган-Барановский. – К. : Ін-т економіки НАН України, 1994. – 264 с.
22. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса : монография / А.Н. Тищенко, Ю.Б. Иванов, Н.А. Кизим, Е.В. Ревенко, Т.М. Чечетова-Терашвили ; под общ. ред. А. Н Тищенко. – Х. : ИД «ИНЖЭК», 2007. – 376 с.
23. Фридмен, М. Количественная теория денег : пер. с англ. / М. Фридмен. – М. : Эльф-пресс, 1996. – 132 с.
24. Шумпетер, И. Теория экономического развития : пер. с нем. / И. Шумпетер. – М. : Прогресс, 1982. – 548 с.
25. Meffert, H. Strategische Unternehmensführung und Marketing : Beitr. Zur ihrten Unternehmenspolitik / H. Meffert. – Wiesbaden, 1988. – 368 s.

Контрольні запитання до розділу 5:

1. У чому принципові розходження між портфельними моделями БКГ і McKinsey?
2. Яке призначення портфельного аналізу?
3. Що таке бізнес-портфель підприємства?
4. Які існують основні етапи матричного аналізу?
5. Які матричні моделі відповідають кожному рівню стратегічного планування на підприємстві?
6. Наведіть класифікацію матричних моделей.
7. Які існують особливості проведення портфельного аналізу на основі моделі БКГ?
8. Визначить основні особливості матриці ADL і «товар-ринок».
9. Які існують переваги та недоліки матричних моделей?
10. Що являє собою модель McKinsey? Яке її головне призначення?
11. Охарактеризуйте зміст моделі Shell-DPM і рекомендовані нею стратегії.
12. Які стратегії рекомендує АДЛ для різних співвідношень конкурентної позиції бізнесу й стадії життєвого циклу, на якій він перебуває?
13. Дайте характеристику методу SPACE.
14. У чому полягає специфіка матриці М. МакДональда?
14. Охарактеризуйте простір можливих стратегій моделі Д. Абеля.

Література до розділу 5:

1. Алексеева, М.М. Планирование деятельности фирмы : учеб.-метод. пособ. / М.М. Алексеева. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 318 с
2. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питерком, 1999. – 416 с.
3. Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание : пер. с англ. ; переизд. / И. Ансофф. – П. : ПИТЕР, 2011. – 520 с.
4. Афанасьев, М.В. Стратегія підприємства : навч.-метод. посібник / М.В. Афанасьев, Г.О. Селезньова. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2007. – 207 с.
5. Винокуров, В.А. Организация стратегического управления на предприятии / В.А. Винокуров. – 1996. – 147 с.
6. Дихтль, Е. Практический маркетинг / Е. Дихтль. – М. : Высшая школа, 2005. – 476 с.
7. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент. Системный подход / А.Т. Зуб, М.В. Локтионов. – М. : Генезис, 2011. – 848 с.
8. Кіндрацька, Г.І. Стратегічний менеджмент : навч. посібник / Г.І. Кіндрацька. – 2-ге вид., перероб. і доповн. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 406 с.
9. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер и др. ; пер. с англ. – 2-е европ. изд. – М. : Издат. дом Вильямс, 2009. – 1056 с.
10. Куденко, Н.В. Маркетингові стратегії фірми : монографія / Н.В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2002. – 245 с.
11. Ламбен, Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива : пер. с фр. / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб. : Наука, 1996. – 589 с.
12. МакДональд М. Стратегическое планирование маркетинга ; пер. с англ. / М. МакДональд. – СПб.: Питер, 2008. – 320 с.
13. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент : курс лекцій / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М ; Новосибирск : Сибирское соглашение, 2004. – 288 с.
14. Міщенко, А.П. Стратегічне управління : навч. посібник / А.П. Міщенко. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 336 с.
15. Наливайко, А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку / А.П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2001. – 227 с.

16. Немцов, В.Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – К. : Експрес-Поліграф, 2002. – 560 с.

17. Редченко, К.І. Контроль і аудит на стратегічному рівні управління підприємством : монографія / К.І. Редченко. – Л. : Вид-во Львів. комерц. акад., 2011. – 356 с.

18. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / за заг. ред. Ю.Б. Іванова і О.М. Тищенко. – Х. : ВД «Інжек», 2006. – 384 с.

19. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент : концепции и ситуации для анализа : пер. с англ. ; 12-е изд. / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: Вильямс, 2006. – 928 с.

20. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса : монография / А.Н. Тищенко, Ю.Б. Иванов, Н.А. Кизим, Е.В. Ревенко, Т.М. Чечетова-Терашвили ; под общ. ред. А.Н. Тищенко. – Х. : ИД „ИНЖЭК”, 2007. – 376 с.

21. Шершньова, З.Є. Стратегічне управління : підручник / З.Є. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

22. Экономическая стратегия фирмы : учебн. пособие / под ред. А.П. Градова ; 4-е изд. – СПб. : Специальная литература, 2003. – 958 с.

23. Chandler, A.D. Strategi and Structure / A.D. Chandler. – Cambridge : MIT Press, Mass., 1962. – 287 p.

24. Day, G.S. Analysis for Strategic Marketing Decisions / G.S. Day. – West Publishing Company, 1986. – 318 p.

25. Monieson, D.D. Effective Marketing Planning: An Overview / Monieson. D.D. – West Publishing Company, 1986. – 318 p.

Контрольні запитання до розділу 6:

1. Що включає в себе процес розробки стратегії зовнішньоекономічної діяльності?
2. Які зовнішні та внутрішні фактори впливають на вибір стратегії зовнішньоекономічної діяльності?
3. Які існують основні етапи вибору стратегії зовнішньоекономічної діяльності?
4. Визначить сутність економічного глобалізму.
5. Дайте визначення дефініції «глобальна стратегія». Чим вона відрізняється від міжнародної стратегії?
6. Наведіть приклади глобальних стратегій підприємств.
7. Що змушує підприємства займатися розробкою глобальної стратегії?
8. З якими ризиками зіштовхуються глобальні підприємства в Україні?
9. Укажіть можливі напрямки реалізації глобальної стратегії.
10. У чому полягає сутність багатонаціональної конкуренції та багатонаціональної стратегії?
11. Які існують відмінності між багатонаціональною та глобальною стратегіями?

Література до розділу 6:

1. Афанасьев, М.В. Стратегія підприємства : навч.-метод. посібник / М.В. Афанасьев, Г.О. Селезньова. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2007. – 207 с.
2. Багиев Г.Л. Международный маркетинг / Г.Л. Багиев, Н.К. Моисеева, С.В. Никифорова. – СПб. : Питер, 2001. – 509 с.
3. Василенко, В.О. Стратегічне управління підприємством : навч. посібник / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко ; 2-ге вид., виправл. і доп. ; за ред. Василенка В.О. – К. : ЦНЛ, 2004. – 400 с.
4. Васильев, А.И. Формирование ТНК и их экономических интересов в условиях институциональных преобразований : автореф. дис. докт. экон. наук / А.И. Васильев. – Улан-Удэ, 2006. – 30 с.
5. Корецький, М.Х. Стратегічне управління : навч. посібник / М.Х. Корецький, А.О. Дегтяр, О.І. Дацій. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 240 с.
6. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент : курс лекцій / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М ; Новосибирск : Сибирское соглашение, 2004. – 288 с.
7. Портер, М. Международная конкуренция : пер. с англ. / М. Портер. – М. : Международные отношения, 2005. – 544 с.
8. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник / І.Ю. Сіваченко, Ю.Г. Козак, Ю.І. Єхануров та ін. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 456 с.
9. Тищенко, А.Н. Генезис управленческих стратегий транснациональных корпораций : у монографії : Корпорації та інтегровані структури: проблеми науки та практики / А.Н. Тищенко, В.А. Зинченко, И.Л. Райнин. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2007. – С.50–75.
10. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент : концепции и ситуации для анализа : пер. с англ. ; 12-е изд. / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: Вильямс, 2006. – 928 с.
11. Нова економіка : форми вияву, причини і наслідки : дослідження Фонду Хайнца Ніксдорфа : пер. з нім. / Х. Клодт [та ін.] ; кер. і наук. ред. пер. В. В. Рокоча. –К. : Таксон, 2006. – 305 с.
12. Халевинская, Е.Д. Мировая экономика и международные экономические отношения / Е.Д. Халевинская. – М. : Магистр, 2009. – 365 с.

13. Циганкова, Т.М. Міжнародний маркетинг : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / Т.М. Циганкова. – К. : КНЕУ, 2005. – 236 с.

14. Шевченко, Л.С. Конкурентное управление : учебн. пособие / Л.С. Шевченко. – Х. : Эспада, 2004. – 520 с.

15. Экономическая стратегия фирмы : учебн. пособие / под ред. А.П. Градова ; 4-е изд. – СПб. : Специальная литература, 2003. – 958 с.

16. Dunn, S.P. Galbraith, Uncertainty and the Modern Corporation in M. Kerpely (Ed) Economist with a public purpose Essays in Honour of John Kenneth Galbraith / S.P. Dunn. – London Routledge, 2001. – P. 19.