

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський державний університет харчування та торгівлі

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні рекомендації
для практичних та семінарських занять

Харків
ХДУХТ
2021

Стратегічний менеджмент : методичні рекомендації для практичних та семінарських занять [Електронний ресурс] / укладач С. С. Ткачова. – Електрон. дані. – Х. : ХДУХТ, 2021. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см. – Назва з тит. екрана.

Укладач: С. С. Ткачова, канд. екон. наук, доц.

Рецензент: Л. І. Безгінова, канд. екон. наук, доц.

Кафедра менеджменту

Схвалено науково-методичною комісією факультету менеджменту за спеціальністю «Готельно-ресторанна справа» за освітньо-професійною програмою «Готельна і ресторанна справа»

Протокол від «23» грудня 2020 року № 4

Схвалено вченою радою ХДУХТ

Протокол від «18» лютого 2021 року № 9

Схвалено редакційно-видавничою радою ХДУХТ

Протокол від «17» лютого 2021 року № 15

© Ткачова С. С. (укладач), 2021
© Харківський державний університет
харчування та торгівлі, 2021

ЗМІСТ

Вступ	4
Структура навчальної дисципліни	5
Завдання для практичних та семінарських занять	6
Тема 1. Стратегічне управління: сутність та особливості	6
Тема 2. Моделі стратегічного управління	12
Тема 3. Стратегічний аналіз діяльності підприємства та вибір стратегічних позицій	17
Тема 4. Стратегічне планування в системі стратегічного управління підприємством	26
Тема 5. Вибір стратегії та складання стратегічного плану	31
Тема 6. Управління стратегічним потенціалом підприємства	39
Тема 7. Організація стратегічного управління на підприємстві	49
Методи контролю знань студентів	57
Розподіл балів, які отримують студенти	58
Список рекомендованої літератури	60
Інформаційні ресурси	61

ВСТУП

Навчальна дисципліна «Стратегічний менеджмент» є варіативною дисципліною для студентів ступеня вищої освіти «магістр», що навчаються за спеціальністю «Готельно-ресторанна справа» за освітньо-професійною програмою «Готельна і ресторанна справа».

Метою викладання дисципліни є формування системи знань та комплексу спеціальних вмінь у майбутніх магістрів з готельної і ресторанної справи щодо здійснення ефективного стратегічного управління закладами готельного і ресторанного господарства.

Завдання вивчення дисципліни:

- набуття знань щодо сучасних вітчизняних і зарубіжних концепцій стратегічного управління підприємствами, переваг та обмежень їх застосування в практиці діяльності підприємств готельного і ресторанного господарства України;

- набуття вмінь щодо побудови системи та процесу стратегічного управління підприємствами готельного і ресторанного господарства з урахуванням специфічних особливостей їх функціонування та розвитку;

- набуття вмінь здійснення стратегічного аналізу середовища підприємства, оцінки та прогнозування розвитку зовнішнього середовища непрямої та прямої дії, внутрішнього середовища підприємства;

- набуття вмінь щодо формування ієрархії стратегічних цілей підприємства, розробки системи стратегій розвитку підприємства;

- набуття вмінь щодо побудови необхідних умов на підприємстві для реалізації стратегій, для створення ефективно діючого механізму забезпечення стратегічного менеджменту.

Після вивчення дисципліни студент повинен:

- знати сутність і зміст основних понять стратегічного менеджменту;
- знати моделі стратегічного управління;
- володіти методами аналізу та прогнозування розвитку середовища підприємства;

- визначати особливості побудови та ефективного використання системи стратегічного управління на підприємствах готельного і ресторанного господарства;

- формувати систему та будувати процес стратегічного управління на підприємстві;

- проводити системний аналіз макро- і мікросередовища підприємства;

- визначати стратегічний потенціал підприємства;

- формулювати місію та розробляти стратегічні цілі підприємства;

- розробляти стратегічні альтернативи розвитку та формулювати портфель оптимальних стратегій для підприємства;

- будувати ефективно діючий організаційний, фінансово-економічний, соціально-психологічний та інформаційно-аналітичний механізм забезпечення стратегічного управління на підприємстві готельного і ресторанного господарства.

СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	Денна форма						Заочна форма					
	Усього	у тому числі					Усього	у тому числі				
		лекції	практичні	семінарські	самост. робота	індивід. робота		лекції	практичні	семінарські	самост. робота	індивід. робота
Модуль 1												
Змістовий модуль 1. Особливості стратегічного управління підприємствами готельного і ресторанного господарства												
Тема 1. Стратегічне управління: сутність та особливості	16	2	–	2	8	4	17	1	1	–	10	5
Тема 2. Моделі стратегічного управління	17	2	–	2	9	4	17	1	1	–	10	5
Тема 3. Стратегічний аналіз діяльності підприємства та вибір стратегічних позицій	21	4	2	2	9	4	19	2	2	–	10	5
Тема 4. Стратегічне планування в системі стратегічного управління підприємством	17	2	2	–	9	4	17	1	1	–	10	5
Тема 5. Вибір стратегії та складання стратегічного плану	16	2	–	2	8	4	17	1	1	–	10	5
Тема 6. Управління стратегічним потенціалом підприємства	16	2	2	–	8	4	16	1	1	–	9	5
Тема 7. Організація стратегічного управління на підприємстві	17	2	2	–	9	4	17	1	1	–	10	5
Разом:	120	16	8	8	60	28	120	8	8	–	69	35
Всього за дисципліною	120	16	8	8	60	28	120	8	8	–	69	35

ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНИХ ТА СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

ТЕМА 1 СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ

Питання теми

1. Стратегічне управління: сутність поняття, мета, завдання, предмет та принципи.
2. Основні елементи стратегічного управління: сутність та взаємозв'язок.
3. Концепція стратегічного управління: сутність, елементи, механізм здійснення.
4. Система стратегічного управління та її складові.
5. Процес стратегічного управління.
6. Еволюція стратегічного управління.
7. Досвід та проблеми стратегічного управління підприємствами України.

Завдання та запитання для перевірки знань студентів

1. Назвіть основні передумови застосування стратегічного управління на підприємствах.
2. У чому полягає сутність поняття «стратегічне управління» за різними науковими підходами?
3. У чому полягає мета стратегічного управління?
4. Як розглядаються завдання стратегічного управління за різними науковими підходами?
5. Що є предметом та об'єктом стратегічного управління?
6. Надайте характеристику основним елементам стратегічного управління.
7. Охарактеризуйте взаємозв'язок основних елементів стратегічного управління.
8. У чому полягають особливості стратегічних рішень? Наведіть приклади стратегічних рішень.
9. Назвіть специфічні принципи стратегічного управління.
10. Охарактеризуйте риси сучасної концепції стратегічного управління.
11. Охарактеризуйте концептуальну схему стратегічного управління.
12. Які чинники впливають на реалізацію концепції стратегічного управління на конкретному підприємстві?
13. Надайте порівняльну характеристику підприємств «відкритого» та «закритого» типів.

14. Наведіть визначення поняття «стратегічний рівень підприємства» та охарактеризуйте чинники, що його формують.
15. Наведіть ознаки стратегічно орієнтованого підприємства.
16. Охарактеризуйте елементи системи стратегічного управління.
17. Чи можна впроваджувати у діяльність підприємства окремі елементи стратегічного управління, не використовуючи системний підхід?
18. Охарактеризуйте систему стратегічного управління за функціональними сферами використання в підприємстві, за здійснюваними функціями, як підсистему управління.
19. Охарактеризуйте основні процеси стратегічного управління.
20. У чому полягають особливості процесу стратегічного управління підприємствами готельного і ресторанного господарства?
21. У чому полягають відмінності здійснення процесу стратегічного управління для нового та для діючого підприємств?
22. Охарактеризуйте етапи становлення стратегічного менеджменту.
23. Які переваги зможуть отримати вітчизняні підприємства готельного і ресторанного господарства від впровадження стратегічного управління?
24. Наведіть чинники, які сприяють розвитку стратегічного управління у вітчизняних підприємствах готельного і ресторанного господарства.
25. Які причини формують негативне ставлення керівників та фахівців підприємств до стратегічного управління?
26. Обґрунтуйте шляхи подолання обмежень щодо використання стратегічного управління на підприємствах готельного і ресторанного господарства.
27. Які з переваг стратегічного управління важко реалізувати за сучасних умов зовнішнього середовища непрямої дії і чому?
28. Наведіть визначення поняття «стратегічне мислення».
29. У чому полягає відмінність понять «стратегічне мислення» і «стратегічне планування»?

Тестовий тренінг

1. Стратегічно орієнтоване підприємство – це:
 - а) підприємство, де стратегічне мислення керівників є основою для визначення орієнтирів діяльності;
 - б) мінімальна господарська одиниця, для якої може бути розроблено самостійну стратегію;
 - в) підприємство, яке обслуговує ринки;
 - г) немає вірної відповіді.
2. Предметом курсу “Стратегічний менеджмент” є:
 - а) організаційна структура управління підприємством;
 - б) система та процес стратегічного управління підприємством;
 - в) функції, структури, методи управління підприємством;

г) управління підприємством в умовах ринку.

3. Стратегічне мислення – це:

- а) мислення, властиве всім керівникам організацій;
- б) мислення, що орієнтоване на визначення цілей організації і способів їх досягнення;
- в) мислення, що є іншим визначенням економічного мислення;
- г) усвідомлення тактичних цілей підприємства.

4. Стратегічне управління базується на:

- а) концепції підприємства як “відкритої системи”;
- б) концепції підприємства як “закритої системи”;
- в) концепції підприємства як “соціотехнічної системи”;
- г) концепції підприємства як “економічної системи”.

5. Який науковий підхід передбачає орієнтацію управляючої підсистеми при розв’язуванні будь-яких завдань на споживача:

- а) системний;
- б) маркетинговий;
- в) ситуаційний;
- г) функціональний.

6. Який науковий підхід розглядає функції управління як безперервні та взаємопов’язані:

- а) системний;
- б) процесний;
- в) адміністративний;
- г) функціональний.

7. При використанні якого наукового підходу необхідно проводити ретроспективний аналіз діяльності об’єкту управління:

- а) системного;
- б) комплексного;
- в) динамічного;
- г) ситуаційного.

8. Визначте варіант прояву нестратегічного управління підприємством:

- а) здатність адаптуватись до змін у середовищі;
- б) аналіз внутрішнього середовища для розробки цілей підприємства;
- в) аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища для розробки цілей підприємства;
- г) немає вірної відповіді.

9. Визначальною характеристикою підприємства є:

- а) продукція, що виробляється (послуги, що надаються);
- б) зовнішнє оточення підприємства;
- в) персонал підприємства;
- г) немає вірної відповіді.

10. При управлінні “від досягнутого” застосовуються елементи аналізу та контролю:

- а) тільки внутрішніх факторів;
- б) тільки зовнішніх факторів;
- в) внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства;
- г) немає вірної відповіді.

11. При управлінні “по цілях” діяльність організації спрямована:

- а) на облік кон’юнктури ринку;
- б) на активну підготовку майбутнього;
- в) на своєчасну реакцію на ситуацію, що склалася на підприємстві;
- г) на аналіз та контроль ситуації, що склалася у середовищі підприємства.

12. Зміна завдань управління підприємством зумовлена:

- а) постійно зростаючою складністю економічної інфраструктури;
- б) появою обчислювальної техніки;
- в) ускладненням міжнародних відносин;
- г) всі відповіді є вірними.

13. При управлінні “по відхиленням” діяльність організації спрямована:

- а) на облік кон’юнктури ринку;
- б) на активну підготовку майбутнього;
- в) на своєчасну реакцію на ситуацію, що склалася на підприємстві;
- г) на аналіз та контроль ситуації, що склалася у середовищі підприємства.

14. При стратегічному управлінні діяльність організації спрямована:

- а) на облік кон’юнктури ринку;
- б) на активну підготовку майбутнього;
- в) на своєчасну реакцію на ситуацію, що склалася на підприємстві;
- г) на аналіз та контроль ситуації, що склалася у середовищі підприємства.

15. Яка концепція управління спрямована на підвищення якості товарів навіть без обліку потреб споживачів:

- а) товарна;
- б) збутова;
- в) ринкова;
- г) маркетингова.

16. Яка концепція управління забезпечує максимальний збут за допомогою реклами та інших засобів впливу на споживачів:

- а) товарна;
- б) збутова;
- в) ринкова;
- г) маркетингова.

17. Яка концепція управління забезпечує максимальний продаж товарів найвищої якості при найвищому попиті:

- а) товарна;
- б) збутова;
- в) ринкова;
- г) маркетингова.

18. Яка концепція управління забезпечує максимальну рентабельність організації за умов повної відповідності продукції ринковим вимогам:

- а) товарна;
- б) збутова;
- в) ринкова;
- г) маркетингова.

19. Яка складова системи стратегічного управління визначається стилем управлінських відносин, стилем прийняття управлінських рішень, стилем відносин у середовищі:

- а) стратег-лідер;
- б) система добору та підготовки персоналу;
- в) адекватна структура управління;
- г) адекватна культура.

20. Стратегічне управління застосовується на рівні:

- а) підприємства в цілому;
- б) виробництва;
- в) окремих структурних підрозділів;
- г) немає вірної відповіді.

21. Стратегічне управління як “процес визначення та встановлення зв’язку між підприємством та його оточенням” розглядали:

- а) Пірс і Робінсон;
- б) Віханський;
- в) Шендел і Хаттен;
- г) Хіггенс.

22. Стратегічне управління як “набір рішень і дій щодо формулювання та реалізації стратегій” розглядали:

- а) Пірс і Робінсон;
- б) Віханський;
- в) Шендел і Хаттен;
- г) Хіггенс.

23. Який вид планування припускає, що для визначення майбутнього необхідно аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище:

- а) довгострокове;
- б) стратегічне;
- в) оперативне;
- г) тактичне.

24. Стратегічне планування виникло як відповідь на:

- а) необхідність зміни ОСУ;
- б) недоліки довгострокового планування;
- в) розвиток науково-технічного прогресу;
- г) немає вірної відповіді.

25. Який чинник сприяє розвитку стратегічного планування на підприємствах:

- а) зростання розмірів підприємства завдяки підвищенню комплексності та багатопрофільності діяльності;
- б) розвиток науково-технічного прогресу;
- в) розвиток методології та інструментарію планування;
- г) всі відповіді є вірними.

26. На відміну від довгострокового стратегічне планування широко використовує метод:

- а) побудови сценаріїв;
- б) екстраполяційне прогнозування;
- в) “нормативних” прогнозів;
- г) немає вірної відповіді .

27. Основною передумовою переходу підприємства до системи стратегічного планування є:

- а) необхідність реакції на зміни умов функціонування підприємства;
- б) інтернаціоналізація бізнесу;
- в) наявність висококваліфікованих менеджерів;
- г) наявність доступної інформації.

28. Головною метою стратегічного управління є:

- а) розробка оптимальної стратегії розвитку підприємства;
- б) підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- в) підвищення якості обслуговування споживачів;
- г) підвищення продуктивності праці робітників.

29. Головною метою стратегічного планування є:
- а) розробка оптимальної стратегії розвитку підприємства;
 - б) підвищення конкурентоспроможності підприємства;
 - в) підвищення якості обслуговування споживачів;
 - г) підвищення продуктивності праці робітників.
30. Довгострокове планування передбачає, що:
- а) зовнішнє середовище залишиться стабільним;
 - б) зовнішнє середовище швидко змінюється;
 - в) зовнішнє середовище не впливає на діяльність організації;
 - г) зовнішнє середовище позитивно впливає на діяльність організації.

ТЕМА 2

МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Питання теми

1. Оцінка нестабільності зовнішнього середовища.
2. Способи реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища.
3. Системи та моделі стратегічного управління.

Завдання та запитання для перевірки знань студентів

1. У чому полягає необхідність оцінки ступеню нестабільності зовнішнього середовища?
2. Наведіть параметри, за якими можна оцінювати зовнішнє середовище.
3. Охарактеризуйте шкалу оцінки нестабільності зовнішнього середовища (за Ансоффом І.).
4. Назвіть типи систем управління підприємством залежно від рівня нестабільності зовнішнього середовища.
5. Які системи управління підприємством використовуються в умовах відносно стабільного зовнішнього середовища?
6. Які системи управління підприємством використовуються в динамічних умовах зовнішнього середовища?
7. Які системи управління підприємством використовуються у кризових умовах?
8. У чому полягає сутність адаптації підприємства до зовнішнього середовища?
9. Надайте пояснення щодо девіантного та превентивного характеру системи управління підприємством.
10. Які моделі є характерними для системи управління на основі контролю?

11. Які моделі відповідають управлінню на основі екстраполяції, в чому полягає їх сутність?

12. Які моделі відповідають управлінню на основі передбачення змін, в чому полягає їх сутність?

13. Які моделі відповідають управлінню на основі гнучких експертних рішень, у чому полягає їх сутність?

14. Дайте визначення поняттю «слабких сигналів зовнішнього середовища».

15. Розкрийте характерні риси моделей стратегічного управління, що базуються на основі контролю.

16. Які основні характеристики визначають моделі, що базуються на основі екстраполяції?

17. Розкрийте процес вибору підприємством стратегічних позицій при зміні умов його діяльності.

18. Яку послідовність процедур процесу управління підприємством передбачає модель «Управління шляхом ранжирування стратегічних завдань»?

19. Розкрийте суть управління підприємством на основі слабких сигналів зовнішнього середовища.

20. Які чинники є основою для застосування підприємством моделі «Управління в умовах стратегічних несподіванок»?

21. Наведіть механізм функціонування моделі «Управління в умовах стратегічних несподіванок».

Тестовий тренінг

1. До параметрів оцінки зовнішнього середовища І. Ансофф запропонував відносити:

- а) звичність подій;
- б) темпи змін;
- в) передбачення майбутнього;
- г) всі відповіді є вірними.

2. Звичність подій як параметр зовнішнього середовища оцінюється за шкалою:

- а) від звичних подій до подій у межах екстраполяції досвіду;
- б) від звичних подій до неочікуваних подій, але таких, які мають аналоги в минулому;
- в) від звичних подій до неочікуваних та зовсім нових подій;
- г) немає вірної відповіді.

3. Передбачення майбутнього для підприємств визначається:

- а) за слабкими сигналами;
- б) за аналогією з минулим;
- в) за методом екстраполяції;
- г) всі відповіді є вірними.

4. Яка стадія нестабільності зовнішнього середовища характеризується звичними подіями; змінами у зовнішньому середовищі, які відбуваються повільніше, ніж реакція організації; майбутнє передбачене за аналогією з минулим?

- а) стабільність;
- б) реакція на проблеми;
- в) передбачення;
- г) дослідження.

5. Яка стадія нестабільності зовнішнього середовища характеризується подіями, що відбуваються у межах екстраполяції досвіду; змінами у зовнішньому середовищі, які відбуваються порівняно з реакцією організації; майбутнє передбачене шляхом екстраполяції?

- а) стабільність;
- б) реакція на проблеми;
- в) творчість;
- г) дослідження.

6. Яка стадія нестабільності зовнішнього середовища характеризується несподіваними подіями, але які мають аналогії з минулим; змінами у зовнішньому середовищі, які відбуваються швидше, ніж реакція організації; майбутнє визначається за слабкими сигналами?

- а) творчість;
- б) дослідження;
- в) реакція на проблеми;
- г) передбачення.

7. Яка стадія нестабільності зовнішнього середовища характеризується несподіваними і цілком новими подіями; змінами у зовнішньому середовищі, які відбуваються швидше, ніж реакція організації; майбутнє непередбачене взагалі?

- а) реакція на проблеми;
- б) дослідження;
- в) творчість;
- г) передбачення.

8. Способами реакції підприємства на зміни зовнішнього середовища є:

- а) адаптація до змін;
- б) активне реагування на зміни;
- в) супротив змінам;
- г) вірні відповіді а) і б).

9. Політика підприємства, яка ґрунтується на діях «постфактум», має назву:

- a) reactive та inactive;
- б) reactive та preactive;
- в) preactive та interactive;
- г) inactive та interactive.

10. Позиція підприємства _____ за своєю суттю невід'ємна від стратегічного управління.

- a) reactive;
- б) preactive;
- в) interactive;
- г) inactive.

11. Система управління на основі гнучких експертних рішень передбачає використання моделі:

- a) управління в умовах стратегічних несподіванок;
- б) бюджетування;
- в) цільового управління;
- г) управління шляхом вибору стратегічних позицій.

12. Система управління на основі контролю передбачає використання моделі:

- a) управління в умовах стратегічних несподіванок;
- б) бюджетування;
- в) цільового управління;
- г) управління шляхом вибору стратегічних позицій.

13. Система управління на основі передбачення змін дозволяє використовувати модель:

- a) управління в умовах стратегічних несподіванок;
- б) бюджетування;
- в) цільового управління;
- г) управління шляхом вибору стратегічних позицій.

14. Стратегічний менеджмент на підприємстві – це:

- a) управлінський процес підтримки відповідності між цілями підприємства та його потенціалом;
- б) підсистема організації бізнес-планування на підприємстві;
- в) інструмент адаптації підприємства до поточних умов зовнішнього оточення;
- г) цілісна система комплексного безперервного довгострокового управління підприємством.

15. Система сучасного стратегічного управління на підприємствах передбачає:

- a) формулювання мети розвитку підприємства;
- б) складання детального сценарію діяльності та розвитку підприємства;

- в) розробку інвестиційних проектів;
- г) формування бюджету.

16. Стратегічне управління на вітчизняних підприємствах зводиться до:

- а) формування бюджету, який визначає зміст і послідовність заходів, спрямованих на досягнення поточних цілей підприємства;
- б) забезпечення розвитку підприємства «від досягнутого»;
- в) довгострокове планування досягнення цілей розвитку;
- г) забезпечення перспективного розвитку підприємства «за відхиленням».

17. Сучасна концепція стратегічного менеджменту виходить з умов:

- а) детермінізму і стабільності зовнішнього оточення підприємства;
- б) невизначеності і нестабільності зовнішнього оточення підприємства;
- в) стабільності внутрішньої структури підприємства;
- г) аналізу та екстраполяції минулого та поточного розвитку підприємства на довгострокову перспективу.

18. Вітчизняні підприємства змушені запроваджувати стратегічний менеджмент та виробляти стратегію для:

- а) оптимізації та збалансування свого бюджету;
- б) мінімізації витрат і максимізації прибутків;
- в) довготривалого раціонального господарювання;
- г) послаблення рівня конкуренції в бізнесі.

19. В Україні теорія і практика стратегічного управління бізнесу:

- а) знайшли обмежене впровадження – тільки на державних підприємствах;
- б) знайшли обмежене впровадження – тільки на великих підприємствах;
- в) знайшли обмежене впровадження – тільки на малих підприємствах;
- г) не знайшли широкого запровадження.

20. Чи існує єдиний стандарт рецепту організації оптимального управління підприємством в довгостроковому періоді:

- а) так, існує;
- б) ні, не існує;
- в) існують певні загальні правила щодо стратегічного управління підприємством;
- г) існують певні загальні правила щодо стратегічного аналізу, вироблення, вибору і реалізації стратегії, але до його запровадження (організації) на підприємстві необхідно підходити творчо і в індивідуальному порядку.

21. До запровадження стратегічного менеджменту на підприємствах необхідно підходити:

- а) стандартно, тільки з позицій уніфікованих схем і процедур;
- б) індивідуально, без будь-яких стандартних (типових) правил і процедур;
- в) індивідуально, з позицій уніфікованих схем і процедур;
- г) індивідуально, на основі застосування певних загальних правил та рекомендацій (стратегічного аналізу, вироблення, вибору і реалізації стратегії тощо).

22. Стратегічне управління визначає:

- а) як організація має діяти в майбутньому, щоб досягти бажаної мети;
- б) як організація має діяти в сучасних умовах, щоб досягти бажаної мети в майбутньому, виходячи з того, що оточення не змінюватиметься;
- в) як організація має діяти в сучасних умовах, щоб досягти бажаної мети в майбутньому, виходячи з того, що оточення змінюватиметься;
- г) як організація має діяти в сучасних умовах, щоб досягти бажаної мети в майбутньому, виходячи з сильних та слабких сторін організації.

ТЕМА 3

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ВИБІР СТРАТЕГІЧНИХ ПОЗИЦІЙ

Питання теми

1. Сутність стратегічного аналізу середовища підприємства.
2. Методи стратегічного аналізу середовища підприємства.
3. Стратегічні зони господарювання (СЗГ): поняття та характеристика. Процес стратегічної сегментації.
4. Стратегічна інформація: види та джерела.

Завдання та запитання для перевірки знань студентів

1. Якими концепціями представлена структура середовища організації у стратегічному менеджменті?
2. Які рівні визначаються у складі середовища організації?
3. Які групи чинників зовнішнього середовища необхідно враховувати в діяльності організації?
4. Що дає керівництву організації аналіз чинників зовнішнього середовища?
5. Які чинники зовнішнього середовища необхідно оцінювати для визначення існуючого становища організації?
6. Як впливає зовнішнє середовище на процес досягнення цілей організації?
7. Порівняйте різні наукові підходи щодо запропонованих ними структури та складу середовища організації.

8. Яка необхідність складання переліку зовнішніх загроз і можливостей для організації?
9. Які висновки зможе зробити керівництво, аналізуючи сильні та слабкі сторони підприємства?
10. Які методи стратегічного аналізу найбільш активно використовуються підприємствами у сучасних умовах?
11. Що об'єднує, а що принципово відрізняє такі інструменти стратегічного аналізу, як PEST, SNW та SWOT-аналіз?
12. У чому полягає сутність методики PEST-аналізу?
13. З якою метою та за якою методикою проводиться SNW-аналіз?
14. Чи можуть впливати результати SWOT-аналізу на процес удосконалення стратегічних цілей підприємства?
15. Яке місце займає SWOT-аналіз у процесі формування та вибору стратегії підприємства?
16. Які характерні для стратегічного управління особливості має SWOT-аналіз?
17. Як будується та з якою метою використовується у стратегічному управлінні матриця SWOT-аналізу?
18. Що таке «конкурентна позиція» підприємства?
19. За якими критеріями здійснюється оцінка привабливості галузі згідно з переліком Харрісона?
20. За якими критеріями здійснюється оцінка привабливості галузі згідно з переліком Дж. Томпсона?
21. Як у різних наукових підходах визначається сутність поняття «конкурентні переваги»?
22. Назвіть основні етапи визначення конкурентних переваг підприємства?
23. Які етапи передують оцінці стратегічних позицій підприємства?
24. За якими чинниками визначаються перспективні стратегічні зони господарювання?
25. Для чого потрібно здійснювати ранжирування стратегічних альтернатив та проблем підприємства?
26. Розкрийте сутність понять «стратегічна зона господарювання», «зона стратегічних ресурсів», «групи стратегічного впливу».
27. Який порядок виділення стратегічних зон господарювання передбачений у стратегічному управлінні?
28. Яка відповідальність накладається на стратегічні господарські центри та на центри поточної комерційної діяльності?
29. У чому полягають особливості управління стратегічним набором стратегічних зон господарювання?
30. У чому полягає сутність понять «стратегічна гнучкість» та «синергізм»?
31. Яким критеріям повинна відповідати стратегічна інформація?
32. Яка інформація входить до складу бази стратегічних даних?

33. Які можливості отримає керівництво підприємства, створивши дворівневу інформаційно-управлінську систему?

34. Що у стратегічному менеджменті виступає в якості об'єктів та джерел стратегічної інформації?

Тестовий тренінг

1. Фактори зовнішнього середовища класифікуються за характером їхньої дії на підприємство як:

- а) фактори прямого та непрямого впливу;
- б) фактори макро- та мікросередовища;
- в) стимулюючі та стримуючі;
- г) фінансово-економічні, організаційно-правові, соціально-психологічні.

2. Які параметри зовнішнього середовища визначаються в процесі аналізу факторів прямого та непрямого впливу:

- а) сильні та слабкі сторони підприємства;
- б) невизначеність, складність, динамічність, взаємопов'язаність зовнішнього оточення;
- в) загрози та можливості зовнішнього оточення;
- г) всі відповіді є вірними.

3. Які параметри підлягають співставленню в процесі SWOT- аналізу:

- а) сильні та слабкі сторони підприємства, загрози та особливості зовнішнього середовища;
- б) сильні та слабкі характеристики зовнішнього оточення, його динамічність та складність;
- в) невизначеність, складність, динамічність, взаємопов'язаність зовнішнього оточення;
- г) сильні та слабкі сторони підприємства, загрози та можливості зовнішнього оточення.

4. До факторів непрямої дії зовнішнього середовища підприємства відносять:

- а) менеджмент, маркетинг, виробництво, персонал, фінанси, підприємницьку активність підприємства;
- б) постачальників, конкурентів, споживачів, контактні аудиторії;
- в) стан економіки, політики, культури регіону;
- г) економічні, політичні, міжнародні, соціальні, ринкові, виробничо-технологічні фактори.

5. До факторів прямої дії зовнішнього середовища підприємства відносять:

- а) менеджмент, маркетинг, виробництво, персонал, фінанси, підприємницьку активність підприємства;
- б) постачальників, конкурентів, споживачів, контактні аудиторії;

- в) стан економіки, політики, культури регіону;
- г) економічні, політичні, міжнародні, соціальні, ринкові, виробничо-технологічні фактори.

6. До факторів внутрішнього середовища підприємства відносять:

- а) менеджмент, маркетинг, виробництво, персонал, фінанси, підприємницьку активність підприємства;
- б) постачальників, конкурентів, споживачів, контактні аудиторії;
- в) стан економіки, політики, культури регіону;
- г) економічні, політичні, міжнародні, соціальні, ринкові, виробничо-технологічні фактори.

7. Яке з наведених визначень найбільше відповідає поняттю “внутрішнє середовище підприємства”:

- а) всі умови і фактори, що виникають в оточуючому середовищі, незалежно від діяльності підприємства, які можуть впливати на його функціонування;
- б) система договірних відносин підприємства між персоналом та суб'єктами ринку;
- в) господарський організм підприємства, який складається з різних компонентів у відповідності до функціональних областей, загальних для всіх типів підприємств;
- г) немає вірної відповіді.

8. Яке з наведених визначень найбільше відповідає поняттю “зовнішнє середовище підприємства”:

- а) всі умови і фактори, що виникають в оточуючому середовищі, незалежно від діяльності підприємства, які можуть впливати на його функціонування;
- б) система договірних відносин підприємства між персоналом та суб'єктами ринку;
- в) господарський організм підприємства, який складається з різних компонентів у відповідності до функціональних областей, загальних для всіх типів підприємств;
- г) немає вірної відповіді.

9. За сферою оточення всі фактори середовища можна поділити на:

- а) фактори прямого та непрямого впливу;
- б) фактори макро- та мікросередовища;
- в) стимулюючі та стримуючі;
- г) фінансово-економічні, організаційно-правові, соціально-психологічні.

10. Які процеси є характерними для підприємства як відкритої системи:

- а) виробництво, реалізація, організація споживання;

- б) вхід, перетворення, вихід;
- в) інноваційний, інвестиційний, стратегічний;
- г) всі відповіді є вірними.

11. Підприємство може суттєво впливати на характер та зміст взаємодії з факторами:

- а) середовища непрямої дії;
- б) середовища прямої дії;
- в) економічними, політичними, ринковими;
- г) немає вірної відповіді.

12. Яку категорію ілюструють приклади: постачальники, споживачі, конкуренти, ринкові фактори:

- а) зовнішнє середовище підприємства, фактори непрямого впливу;
- б) зовнішнє середовище підприємства, фактори прямого впливу;
- в) зовнішнє середовище підприємства, фактори непрямого та прямого впливу;
- г) ділові партнери підприємства.

13. Якими основними показниками характеризується зовнішнє середовище підприємства в цілому:

- а) постачальники, конкуренти, науково-технічний прогрес, міжнародні події;
- б) взаємозалежність факторів, складність, рухливість, невизначеність;
- в) валовий дохід, товарообіг, прибуток;
- г) кількісними та якісними показниками.

14. Яку категорію ілюструють приклади: науково-технічний прогрес, міжнародні події, політичні та соціокультурні зміни, загальний стан економіки:

- а) зовнішнє середовище підприємства, фактори непрямого впливу;
- б) зовнішнє середовище підприємства, фактори прямого впливу;
- в) зовнішнє середовище підприємства, фактори непрямого та прямого впливу;
- г) внутрішнє середовище підприємства, фактори прямої дії.

15. Фактори, які стримують перехід підприємства в іншу галузь, мають назву:

- а) бар'єрів входу;
- б) конкурентних сил;
- в) бар'єрів виходу;
- г) немає вірної відповіді.

16. Фактори, які протидіють перепрофілюванню та входженню підприємства в досліджувану галузь економіки, мають назву:

- а) бар'єрів входу;

- б) конкурентних сил;
- в) бар'єрів виходу;
- г) немає вірної відповіді.

17. Яке визначення відповідає внутрішній складовій загального середовища підприємства:

- а) сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і перебувають під безпосереднім контролем керівників та персоналу організації;
- б) сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які вона не може впливати взагалі або має незначний вплив;
- в) сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які вона може впливати через встановлення ефективних комунікацій;
- г) система договірних відносин підприємства між персоналом та суб'єктами ринку.

18. Зовнішнє середовище непрямої дії – це:

- а) сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і перебувають під безпосереднім контролем керівників та персоналу організації;
- б) сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які вона не може впливати взагалі або має незначний вплив;
- в) сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які вона може впливати через встановлення ефективних комунікацій;
- г) система договірних відносин підприємства між персоналом та суб'єктами ринку.

19. Зовнішнє середовище прямої дії визначається як:

- а) сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і перебувають під безпосереднім контролем керівників та персоналу організації;
- б) сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які вона не може впливати взагалі або має незначний вплив;
- в) сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які вона може впливати через встановлення ефективних комунікацій;
- г) система договірних відносин підприємства між персоналом та суб'єктами ринку.

20. Виробничий потенціал підприємства – це:
- а) трудові, технічні, технологічні ресурси;
 - б) фінансові, управлінські, технічні ресурси;
 - в) система взаємопов'язаних ресурсів підприємства;
 - г) трудові, технічні, інформаційні, управлінські ресурси.
21. Яку групу факторів зовнішнього середовища підприємства можна проаналізувати за станом податкової політики, тарифів на енергоносії та комунальні послуги, темпів інфляції та дефляції:
- а) політичні;
 - б) міжнародні;
 - в) економічні;
 - г) соціальні.
22. Яку групу факторів зовнішнього середовища підприємства можна проаналізувати за станом роздержавлення та приватизації у галузі, політичної стабільності, дієвості правової системи:
- а) політичні;
 - б) міжнародні;
 - в) економічні;
 - г) соціальні.
23. Ринкові фактори зовнішнього середовища аналізуються за такими складовими:
- а) стан матеріально-технічної бази підприємств галузі, рівень розвитку технології та темпи її оновлення;
 - б) технічна ефективність потужностей, фондівдача, трудомісткість виробництва;
 - в) кон'юнктура та місткість ринку, конкуренція з боку підприємств харчової промисловості та торговельно-виробничих комплексів;
 - г) розробка нової продукції, частота оновлення технології виробництва, реалізація власних бізнес-ідей.
24. Що характеризує система взаємовідносин між визначеними складовими середовища (за М. Портером):
- а) обсяги виробництва;
 - б) рівень конкуренції;
 - в) складність процесу менеджменту;
 - г) особливості технологічних процесів на підприємствах.
25. Закінчіть наведений перелік складових моделі п'яти сил за теорією М. Портеру: потенційні конкуренти, постачальники ресурсів, споживачі, конкурентні стратегії, ...
- а) держава;

- б) профспілки;
- в) товари-замінники;
- г) трудовий колектив.

26. Яка група факторів досліджує стан матеріально-технічної бази підприємств галузі, рівень розвитку технології та темпи її оновлення:

- а) група факторів “виробництво” внутрішнього середовища підприємства;
- б) група факторів “контактні аудиторії” зовнішнього середовища прямого впливу;
- в) група виробничо-технологічних факторів зовнішнього середовища непрямого впливу;
- г) група факторів “підприємницька активність” внутрішнього середовища підприємства.

27. Яка група факторів вивчає ефективність взаємодії підприємства з державними та громадськими контролюючими органами:

- а) група факторів “виробництво” внутрішнього середовища підприємства;
- б) група факторів “контактні аудиторії” зовнішнього середовища прямого впливу;
- в) група виробничо-технологічних факторів зовнішнього середовища непрямого впливу;
- г) група факторів “підприємницька активність” внутрішнього середовища підприємства.

28. Що досліджується у межах аналізу фактору “виробництво”:

- а) стан матеріально-технічної бази підприємств галузі, рівень розвитку технології та темпи її оновлення;
- б) технічна ефективність потужностей, фондівдача, трудомісткість виробництва;
- в) розробка нової продукції, частота оновлення технології виробництва, реалізація власних бізнес-ідей;
- г) група факторів “контактні аудиторії” зовнішнього середовища прямого впливу.

29. Що досліджується у межах аналізу фактору “підприємницька активність”:

- а) стан матеріально-технічної бази підприємств галузі, рівень розвитку технології та темпи її оновлення;
- б) технічна ефективність потужностей, фондівдача, трудомісткість виробництва;
- в) розробка нової продукції, частота оновлення технології виробництва, реалізація власних бізнес-ідей;
- г) кон’юнктура та місткість ринку, конкуренція з боку підприємств харчової промисловості та торговельно-виробничих комплексів.

30. До якої групи належить метод “SWOT-аналіз”:
- а) методи мотивації;
 - б) методи менеджменту;
 - в) методи стратегічного позиціонування;
 - г) методи планування.
31. Певне поєднання негативно та позитивно впливаючи на діяльність підприємства факторів, що об’єктивно існують у середовищі та суб’єктивно оцінені керівниками, з відносно сильними та слабкими сторонами у функціонуванні підприємства – це:
- а) стратегічний рівень;
 - б) стратегічний баланс;
 - в) стратегічний аналіз;
 - г) комплексний економічний аналіз.
32. “Стратегія формування середовища” розробляється як спосіб впливу на:
- а) залежні від діяльності підприємства фактори;
 - б) незалежні від діяльності підприємства фактори;
 - в) темпи розвитку підприємства;
 - г) всі відповіді є вірними.
33. Методи екстраполяції базуються на твердженні:
- а) про незмінність або відносну стабільність наявних тенденцій розвитку;
 - б) оптимістичного варіанту розвитку подій;
 - в) песимістичного варіанту розвитку подій;
 - г) немає вірної відповіді.
34. Автором “екологічної моделі” зовнішнього середовища підприємства є:
- а) П. Лоуренс;
 - б) Г. Олдріч;
 - в) М. Портер;
 - г) І. Ансофф.
35. До складових “класичної” моделі “галузевої конкуренції” не входять:
- а) конкуренти;
 - б) споживачі;
 - в) організації-регулятори;
 - г) товари-замінники.
36. Яке визначення розкриває зміст поняття “загрози”:
- а) види діяльності, які підприємство здійснює не дуже добре, або ресурси, що неправильно використовуються;
 - б) будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства чи організації в напрямку досягнення своїх місії та цілей;

- в) ситуації в зовнішньому середовищі, позитивний процес чи явище, за яких підприємство має змогу проявити свої сильні сторони;
- г) немає вірної відповіді.

37. “Можливості” як важлива складова стратегічного аналізу середовища має таке визначення:

- а) види діяльності, які підприємство здійснює не дуже добре, або ресурси, що неправильно використовуються;
- б) будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства чи організації в напрямку досягнення своїх місії та цілей;
- в) ситуації в зовнішньому середовищі, позитивний процес чи явище, за яких підприємство має змогу проявити свої сильні сторони;
- г) немає вірної відповіді.

ТЕМА 4

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Питання теми

1. Сутність поняття «стратегічне планування». Основні ознаки стратегічного планування.
2. Принципи стратегічного планування.
3. Стратегічне планування та традиційна системи планування.
4. Процес стратегічного планування.
5. Сутність та класифікація стратегічних цілей.
6. Зміст та структура стратегічного плану.
7. Моніторинг у системі стратегічного планування.

Завдання та запитання для перевірки знань студентів

1. За якими напрямками розглядають науковці сутність поняття «стратегічне планування» у стратегічному менеджменті?
2. Яке місце займає стратегічне планування у стратегічному управлінні?
3. Які елементи є обов'язковими для стратегічного планування?
4. Які основні ознаки притаманні стратегічному плануванню?
5. Що є головною метою та результатом стратегічного планування?
6. Яким принципам повинно відповідати стратегічне планування?
7. Від яких чинників залежить «горизонт стратегічного планування»?
9. Яким чином «горизонт стратегічного планування» залежить від зміни чинників зовнішнього середовища підприємства?
10. Які переваги забезпечить підприємству стратегічне планування?
11. До яких «пасток» може довести стратегічне планування керівництво підприємства?

12. Чи є недоліки практичного застосування стратегічного планування?
13. Що таке «бар'єри стратегічного планування»? Які заходи повинно запровадити підприємство для їх подолання?
14. За якими критеріями стратегічне планування відрізняється від традиційної системи планування?
15. Чи кардинальними є відмінності стратегічного планування від довгострокового планування?
16. Які передумови спонукають підприємства переходити до стратегічного планування?
17. Охарактеризуйте основні етапи стратегічного планування.
18. Які етапи стратегічного планування є першочерговими для підприємств - «новачків» та для діючих підприємств?
19. Які вимоги забезпечують ефективність стратегічного планування на підприємствах? Чи можна ці вимоги проранжувати?
20. Чому підприємствам необхідно встановлювати цілі?
21. Як трактується поняття «цілей» у стратегічному менеджменті?
22. Що таке «місія» підприємства? Інтересам яких груп людей вона повинна відповідати?
23. Чи необхідно відносити місію підприємства до комерційної таємниці?
24. Що таке «дерево стратегічних цілей»? Для чого його потрібно будувати?
25. Розкрийте сутність відомих вам методів побудови «дерева стратегічних цілей».
26. За якими ознаками класифікують стратегічні цілі?
27. Які показники використовуються для характеристики стратегічних цілей підприємства? Наведіть приклади.
28. Для чого у стратегічному плануванні застосовується моніторинг?
29. Що таке «стратегічний моніторинг»? У якій послідовності він здійснюється?
30. Яким вимогам повинен відповідати стратегічний план підприємства?
31. Що повинні передбачати часовий, функціональний, ресурсний, виконавчий зрізи стратегічного плану?
32. Які види планів необхідно розробляти на підприємстві? Як плани повинні бути пов'язані між собою?
33. Яка структура стратегічного плану підприємства є оптимальною?
34. Для чого потрібен стратегічний план підприємству в умовах швидкої зміни чинників зовнішнього середовища?
35. За якими характеристиками схожі та за якими відрізняються між собою стратегічні плани та програми, стратегічні плани та проекти? Наведіть приклади стратегічних програм, стратегічних проектів.

Тестовий тренінг

1. Загальною рисою цільового підходу до управління організаціями є:

- а) охоплення управлінським впливом усіх стадій циклу відтворення (“життєвого циклу”) системи;
 - б) тимчасовість функціонування органів, що відповідають за досягнення мети;
 - в) необхідність побудови спеціальних систем постачання (збуту) для виконання робіт щодо досягнення мети;
 - г) немає вірної відповіді.
2. Основним принципом стратегічного управління є:
- а) цілеспрямованість;
 - б) стандартність;
 - в) використання майбутньої невизначеності як стратегічних можливостей;
 - г) немає вірної відповіді.
3. Принципом програмно-цільового методу управління є:
- а) цільова спрямованість на вирішення певної проблеми на кожному з етапів розвитку системи;
 - б) безперервність і спадковість рішень, що приймаються на різних рівнях управління;
 - в) стандартність;
 - г) використання майбутньої невизначеності як стратегічних можливостей.
4. Метод “дезагрегації” у побудові “дерева цілей” використовується:
- а) для “формалізованих цілей створення”;
 - б) для “неформалізованих цілей розвитку”;
 - в) для всіх типів цілей;
 - г) для цілей інтегрованого зростання.
5. Якщо залежності між елементами цілі можуть бути виражені в кількісній формі, то така ціль є:
- а) неструктурованою;
 - б) слабкоструктурованою;
 - в) формалізованою;
 - г) немає вірної відповіді.
6. “Дерево-цілей” – це:
- а) графічне зображення зв’язків підприємства із зовнішнім середовищем;
 - б) розподіл обов’язків в апараті управління підприємством;
 - в) графічне зображення співп’ядкованості цілей, що демонструє розподіл загальної мети на підцілі, завдання й окремі операції;
 - г) всі відповіді є вірними.
7. Мета, яка містить якісні характеристики, а кількісні не простежуються, є:

- а) неструктурованою;
- б) слабкоструктурованою;
- в) формалізованою;
- г) немає вірної відповіді.

8. Який показник найчастіше використовується для характеристики стратегічних цілей підприємства:

- а) прибуток;
- б) строк окупності інвестицій;
- в) рівень продуктивності праці;
- г) операційні витрати.

9. З точки зору спрямованості дій на їх реалізацію цілі можуть бути :

- а) зовнішніми та внутрішніми;
- б) цілями окремих підрозділів;
- в) індивідуальними цілями;
- г) всі відповіді є вірними.

10. Методами побудови “дерева цілей” є :

- а) метод дезагрегації;
- б) метод побудови сценаріїв;
- в) метод редукції;
- г) немає вірної відповіді.

11. Цілі підприємства за основними функціональними підсистемами внутрішнього середовища підприємства класифікують на цілі:

- а) з менеджменту, з маркетингу, з виробництва, з НДР, з фінансів, з персоналу;
- б) стратегічні, тактичні, оперативні;
- в) місія, стильові, робочі цілі;
- г) немає вірної відповіді.

12. Цілі підприємства за терміном встановлення класифікують на цілі

- а) з менеджменту, з маркетингу, з виробництва, з НДР, з фінансів, з персоналу;
- б) стратегічні, тактичні, оперативні;
- в) місія, стильові, робочі цілі;
- г) немає вірної відповіді.

13. Цілі підприємства за місцем в ієрархії цілей підприємства класифікують на:

- а) з менеджменту, з маркетингу, з виробництва, з НДР, з фінансів, з персоналу;
- б) стратегічні, тактичні, оперативні;
- в) місія, стильові, робочі цілі;
- г) немає вірної відповіді.

14. Сукупність яких цілей складає систему, яка входить до складу бізнесового портфелю підприємства:

- а) цілей другого рівня;
- б) місія, ключові, функціональні;
- в) особливо пріоритетні, пріоритетні, інші;
- г) немає вірної відповіді.

15. Місія як генеральна мета підприємства повинна відповідати на три важливих запитання:

- а) які види діяльності здійснює підприємство, на який сегмент ринку підприємство орієнтується, які конкурентні переваги має підприємство;
- б) який максимальний прибуток отримає підприємство, які види діяльності необхідно розвивати, яку рекламну підтримку необхідно здійснювати;
- в) які ресурси необхідні для досягнення місії, які види продукції необхідно виробляти, яких обсягів виробництва необхідно досягти;
- г) немає вірної відповіді.

16. Цілі підприємства за масштабами розробки класифікують на:

- а) цілі швидкого зростання, цілі стабільного зростання, цілі скорочення;
- б) загальні, специфічні, підцілі;
- в) економічні, організаційні, наукові, соціальні, технічні, політичні;
- г) місія, ключові, функціональні.

17. Цілі підприємства за змістом класифікують на:

- а) цілі швидкого зростання, цілі стабільного зростання, цілі скорочення;
- б) загальні, специфічні, підцілі;
- в) економічні, організаційні, наукові, соціальні, технічні, політичні;
- г) місія, ключові, функціональні.

18. Цілі підприємства за темпами зростання класифікують на:

- а) цілі швидкого зростання, цілі стабільного зростання, цілі скорочення;
- б) загальні, специфічні, підцілі;
- в) економічні, організаційні, наукові, соціальні, технічні, політичні;
- г) місія, ключові, функціональні.

19. Який процес містить: вибір переліку цілей, їхнє внутрішнє узгодження, уточнення шляхом прив'язки до наявних ресурсів та можливостей:

- а) стратегічний менеджмент;
- б) операційний менеджмент;
- в) процес визначення цілей;
- г) процес прийняття управлінського рішення.

20. Що визначає та констатує філософію і призначення, зміст існування підприємства:
- а) мета;
 - б) стратегія;
 - в) функція;
 - г) місія.
21. Інтереси яких учасників ринку повинна відображати місія підприємства:
- а) цілі, структури, технології, люди, завдання;
 - б) власники, держава, система менеджменту, колектив;
 - в) конкуренти, постачальники, держава, споживачі;
 - г) керівники, спеціалісти, торгово-оперативний персонал.
22. Що описує стратегічні наміри підприємства займати визначене місце на ринку:
- а) функції менеджменту;
 - б) стратегічне управління;
 - в) стратегічні цілі;
 - г) бізнес-план.

ТЕМА 5 ВИБІР СТРАТЕГІЇ ТА СКЛАДАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ

Питання теми

1. Наукові підходи до визначення сутності поняття «стратегія». Школи стратегічного менеджменту.
2. Класифікація стратегій підприємства.
3. Основні підходи до формування стратегій.
4. Процес вибору стратегії підприємства. Чинники, які впливають на вибір стратегії.
5. Методика визначення стратегічних альтернатив та проблем розвитку підприємства.
6. Методи та моделі оцінювання правильності вибору стратегії.
7. Формування стратегічного набору підприємства.
8. Стратегічний контроль у процесі реалізації стратегії: сутність, характеристика, різновиди.
9. Оцінка ефективності діючих стратегій.

Завдання та запитання для перевірки знань студентів

1. Визначте сутність стратегії як множинної категорії. Здійсніть критичний аналіз відомих визначень стратегії.

2. Сформулюйте вимоги до стратегій. Чим пояснюються недоліки в обґрунтуванні стратегій?

3. Дайте характеристику класичних стратегій конкуренції за М. Портером. Чи можливе їх одночасне використання?

4. Визначте сутність «стратегічного набору» підприємства та його призначення. Сформулюйте критерії формування «стратегічного набору».

5. Назвіть джерела конкурентних переваг підприємств – цінових лідерів.

6. У чому суть стратегії диференціювання? Назвіть вітчизняні підприємства, які успішно або невдало реалізували стратегію диференціювання.

7. Якими є конкурентні переваги підприємств, що реалізують стратегії диференціювання?

8. Розкрийте сутність стратегії фокусування. Яким є наголос маркетингових компаній підприємств, що реалізують стратегії фокусування?

9. Які ризики необхідно передбачити під час реалізації стратегії фокусування?

10. Розкрийте сутність функціональної стратегії і покажіть її місце в системі стратегічного менеджменту підприємства.

11. Дайте загальну характеристику функціональних стратегій і поясніть механізм їх координації.

12. У чому сутність продуктово-маркетингової стратегії? Наведіть приклади вдалих продуктово-маркетингових стратегій у зарубіжній і вітчизняній управлінській практиці.

13. Які основні завдання вирішуються в межах виробничої стратегії? Як можна вирішити проблему оновлення виробничого потенціалу підприємства?

14. Розкрийте сутність операційних стратегій та необхідність їх розробки. Назвіть приклади вдалих операційних стратегій, що реалізувалися вітчизняними і зарубіжними підприємствами.

15. За якими критеріями класифікують економічні стратегії підприємства і чим обумовлена їх сутність?

16. Які стратегії утворюють піраміду стратегій? Охарактеризуйте їх.

17. У чому полягають відмінності класифікацій стратегій за Г. Азоевим і О. Градовим?

18. Які типові стратегії слід обирати підприємствам з різним конкурентним статусом?

19. На якому рівні ієрархії стратегій знаходиться стратегія конкуренції?

20. Чи існують відмінності між термінами «конкурентна стратегія» і «ділова стратегія»?

21. Назвіть характерні риси стратегії лідерства за цінами. Які підприємства, дотримуючись такої стратегії, є ефективними?

22. У чому полягає сутність підходів щодо формування стратегій за Г.Мінцбергом, А.Томпсоном? Здійсніть їх критичний аналіз.

23. Які класифікації стратегій, що використовуються в стратегічному менеджменті, Вам відомі?

24. Сформулюйте недоліки моделі «BCG». Коли варто її

використовувати, а коли ні?

25. У чому переваги моделі «GE/McKinsey» порівняно з «BCG»?
26. Сформулюйте чинники, що впливають на формування функціональних стратегій.
27. Охарактеризуйте школи розробки стратегій, які використовуються у стратегічному менеджменті.
28. Що таке «оптимальна стратегія» та як підприємству її обрати?
29. У чому полягає сутність моделі Хофера?
30. Як використовується на практиці матриця «Стратегічні альтернативи та проблеми» підприємства?
31. Що таке «портфель стратегій» та що входить до його складу?
32. Яким чином на підприємстві повинен здійснюватись стратегічний контроль?
33. У чому полягає сутність поняття «стратегічний контроль» та які основні типи стратегічного контролю визначаються у стратегічному менеджменті?
34. Охарактеризуйте основні етапи стратегічного контролю.
35. Яким чином та за якими показниками здійснюється оцінка ефективності діючих на підприємстві стратегій?

Тестовий тренінг

1. Стратегічними причинами диверсифікованості є :
 - а) можливість підвищити ціну акцій підприємства;
 - б) стабілізація прибутків, зарплат і доходів;
 - в) скорочення ризиків за рахунок перерозподілу їх між різними напрямками діяльності;
 - г) можливість нагромадження і використання специфічних знань і навичок.
2. Конкурентоспроможність підприємства визначається як:
 - а) рівень його компетенції відносно інших підприємств-конкурентів у ефективному використанні виробничого потенціалу;
 - б) ступінь відповідності на певний момент вимогам цільових груп споживачів за характеристиками: технічними, економічними, екологічними тощо;
 - в) комплекс взаємопов'язаних заходів, включаючи обґрунтування вихідної потреби, цілей та підцілей, робіт, ресурсів;
 - г) немає вірної відповіді.
3. Конкурентоспроможність продукції визначається як:
 - а) рівень його компетенції відносно інших підприємств-конкурентів у ефективному використанні виробничого потенціалу;

- б) ступінь відповідності на певний момент вимогам цільових груп споживачів за характеристиками: технічними, економічними, екологічними тощо;
 - в) комплекс взаємопов'язаних заходів, включаючи обґрунтування вихідної потреби, цілей та підцілей, робіт, ресурсів;
 - г) немає вірної відповіді.
4. Що розуміється під зводом правил, якими керується система управління підприємством при прийманні рішень, за І. Ансоффом:
- а) функція менеджменту;
 - б) принципи менеджменту;
 - в) стратегія менеджменту;
 - г) ідеологія менеджменту.
5. Яким є основний принцип стратегічного менеджменту:
- а) завоювання сильної конкурентної позиції підприємства в перспективі;
 - б) отримання надвисоких прибутків;
 - в) досягнення короткострокових покращень фінансових показників;
 - г) збільшення розмірів підприємства.
6. Що може визначати стратегія менеджменту на підприємстві:
- а) систему визначення цілей діяльності;
 - б) цілі та основні шляхи їх реалізації за рахунок єдиного напрямку дій;
 - в) систему визначення місії підприємства;
 - г) основні принципи менеджменту.
7. Визначте вірне формулювання стратегічного наміру великого підприємства:
- а) завоювання лідируючих позицій на національному рівні;
 - б) завоювання лідируючих позицій у визначеній ринковій ніші;
 - в) отримання максимальних прибутків;
 - г) виробництво нової продукції.
8. У чому полягає головне призначення стратегії:
- а) переведення підприємства в запланований стан;
 - б) реалізація основних принципів менеджменту;
 - в) досягнення максимальних прибутків;
 - г) впровадження системи стратегічного управління.
9. Визначте різновиди стратегії зростання малих підприємств:
- а) стратегія зберігання, стратегія пошуку загарбника, стратегія лідерства в ринковій ніші, стратегія виходу за рамки ніші;
 - б) стратегія копіювання, стратегія оптимального розміру, стратегія участі в продукті крупної фірми, стратегія використання переваг крупних підприємств;

- в) стратегія “Горді леви”, стратегія “Могутні слони”, стратегія “Неповороткі бегемоти”;
- г) немає вірної відповіді.

10. Визначте різновиди стратегії зростання середніх підприємств:

- а) стратегія зберігання, стратегія пошуку загарбника, стратегія лідерства в ринковій ніші, стратегія виходу за рамки ніші;
- б) стратегія копіювання, стратегія оптимального розміру, стратегія участі в продукті крупної фірми, стратегія використання переваг крупних підприємств;
- в) стратегія “Горді леви”, стратегія “Могутні слони”, стратегія “Неповороткі бегемоти”;
- г) немає вірної відповіді.

11. Визначте різновиди стратегії зростання великих підприємств:

- а) стратегія зберігання, стратегія пошуку загарбника, стратегія лідерства в ринковій ніші, стратегія виходу за рамки ніші;
- б) стратегія копіювання, стратегія оптимального розміру, стратегія участі в продукті крупної фірми, стратегія використання переваг крупних підприємств;
- в) стратегія “Горді леви”, стратегія “Могутні слони”, стратегія “Неповороткі бегемоти”;
- г) немає вірної відповіді.

12. Якому рівню відповідає стратегія, що розробляється для підприємства, сфери його діяльності в цілому:

- а) функціональному;
- б) корпоративному;
- в) операційному;
- г) діловому.

13. Якому рівню відповідає стратегія, що формується для кожного окремого виду діяльності підприємства:

- а) функціональному;
- б) корпоративному;
- в) операційному;
- г) діловому.

14. Якому рівню відповідає стратегія, що визначається для кожного функціонального напрямку визначеної сфери діяльності підприємства:

- а) функціональному;
- б) корпоративному;
- в) операційному;
- г) діловому.

15. Якому рівню відповідає стратегія діяльності основних структурних одиниць підприємства:

- а) функціональному;
- б) корпоративному;
- в) операційному;
- г) діловому.

16. На менеджерів якого рівня покладається відповідальність за реалізацію корпоративної стратегії:

- а) вищого;
- б) середнього;
- в) оперативного;
- г) нижчого.

17. На менеджерів якого рівня покладається відповідальність за реалізацію ділової стратегії підприємства:

- а) вищого;
- б) середнього;
- в) оперативного;
- г) нижчого.

18. На менеджерів якого рівня покладається відповідальність за реалізацію функціональної стратегії:

- а) вищого;
- б) середнього;
- в) оперативного;
- г) нижчого.

19. На менеджерів якого рівня покладається відповідальність за реалізацію операційної стратегії:

- а) вищого;
- б) середнього;
- в) оперативного;
- г) нижчого.

20. Яка з наведених типів стратегій (за М. Портером) полягає у прагненні досягти мінімуму структурних витрат у галузі через набір функціональних політик, спрямованих на цю базову мету:

- а) структуризації;
- б) диференціації;
- в) фокусування;
- г) мінімізація витрат.

21. Яка з наведених типів стратегій (за М. Портером) підприємства виявляється у пропозиції такого продукту, що сприймається в певних межах як щось унікальне:

- а) реінжинірингу;
- б) диференціації;
- в) фокусування;
- г) впровадження товару-замінника.

22. Який тип стратегії (за М. Портером) передбачає концентрацію на конкретному сегменті ринку, товарній номенклатурі або групі споживачів:

- а) диференціації;
- б) концентрації;
- в) фокусування;
- г) інтеграції.

23. Яким чином може бути охарактеризований процес виходу підприємства за межі типових аспектів функціонування:

- а) диференціація;
- б) диверсифікація;
- в) інтеграція;
- г) фокусування.

24. Стратегія комплектування важливих зон господарювання через ефективне збалансування напрямів діяльності підприємств називається:

- а) портфельною стратегією;
- б) SWOT-аналізом;
- в) стратегічною установкою;
- г) стратегічним позиціонуванням.

25. Як називається ефект, що обумовлений стратегічними перевагами, які отримують при об'єднанні двох або більше підприємств:

- а) диверсифікація;
- б) інтеграція;
- в) синергізм;
- г) монологія.

26. Ситуація, коли обсяг результативності підприємства забезпечує покриття всіх витрат та нульовий прибуток, має назву:

- а) стратегічне планування;
- б) точка беззбитковості;
- в) крива беззбитковості;
- г) крива життєвого циклу.

27. Якою є ключова відмінність стратегії від плану діяльності підприємства:

- а) стратегія передуює розробці плану;
 - б) план не відповідає меті та завданням підприємства;
 - в) стратегія розробляється в умовах невизначеності зовнішнього оточення;
 - г) стратегія розробляється після узгодження з планом.
28. Визначте вірну послідовність алгоритму розробки стратегічного проекту:
- а) орієнтир – стратегія – стратегічний проект;
 - б) місія – цілі – стратегія;
 - в) місія – завдання – стратегія;
 - г) орієнтир – місія – стратегія.
29. Які з параметрів притаманні стратегічному менеджменту:
- а) кінцевий результат: потенціал підприємства, тип управляючого: лідер-підприємець;
 - б) кінцевий результат: надприбуток організації, тип управляючого: демократ;
 - в) кінцевий результат: прибуток, тип управляючого: адміністратор-аналітик;
 - г) кінцевий результат: прибуток, тип управляючого: автократ-підприємець.
30. Які з параметрів притаманні оперативному управлінню:
- а) кінцевий результат: потенціал підприємства, тип управляючого: лідер-підприємець;
 - б) кінцевий результат: надприбуток організації, тип управляючого: демократ;
 - в) кінцевий результат: прибуток, тип управляючого: адміністратор-аналітик;
 - г) кінцевий результат: прибуток, тип управляючого: автократ-підприємець.
31. Визначте типові альтернативні стратегії зростання:
- а) диверсифікація, інтеграція, фокусування;
 - б) інтенсивне зростання, обмежене зростання, скорочення;
 - в) концентрація, обмежене зростання, зрілість;
 - г) прискорене зростання, уповільнене зростання.
32. Вкажіть найважливіші елементи, які визначають зміст стратегії підприємства:
- а) система цілей розвитку, засоби досягнення цілей, наявність ресурсів;
 - б) бажання та здібності персоналу, сприятливі ринкові умови;
 - в) система цілей розвитку, наявність ресурсів;
 - г) засоби досягнення цілей, сприятливі ринкові умови.

33. Поняття “економічна стратегія” в стратегічному менеджменті запропоновано:
- а) І. Ансоффом;
 - б) О. Градовим;
 - в) О. Віханським;
 - г) М. Портером,
34. Визначають класифікацію стратегій підприємства як засобів забезпечення зростання:
- а) стратегії, що реалізуються у зовнішньому та у внутрішньому середовищі;
 - б) стратегії малих, середніх, великих підприємств;
 - в) стратегії концентрованого, інтенсивного, диверсифікованого зростання, скорочення, комбінована стратегія;
 - г) глобальні, базові, функціональні стратегії.
35. Визначте сукупність стратегій, які складають портфель стратегій підприємства:
- а) стратегії, що реалізуються у зовнішньому та у внутрішньому середовищі;
 - б) стратегії малих, середніх, великих підприємств;
 - в) стратегії концентрованого, інтенсивного, диверсифікованого зростання, скорочення, комбінована стратегія;
 - г) глобальні, базові, функціональні стратегії.

ТЕМА 6

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Питання теми

1. Сутність поняття «потенціал» підприємства. Складові потенціалу підприємства.
2. Сутність поняття «стратегічний потенціал підприємства». Класифікація видів стратегічного потенціалу.
3. Структура потенціалу підприємства.
4. Загальні підходи до формування потенціалу підприємства.
5. Основні фактори, які впливають на формування потенціалу підприємства.
6. Визначення конкурентоспроможності потенціалу.
7. Діагностика конкурентних сил підприємства.
8. Методи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

9. Методи стратегічного аналізу конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

Завдання та запитання для перевірки знань студентів

1. У чому полягає сутність та відмінності понять «потенціал» та «стратегічний потенціал» підприємства?
2. У чому полягає сутність ресурсного, структурного, цільового підходів до практичної оцінки потенціалу підприємства?
3. Якими показниками визначається потенціал підприємства?
4. Які ресурси підприємства відносять до системи стратегічних ресурсів?
5. За якими критеріями класифікуються види стратегічного потенціалу підприємства?
6. Визначте та прокоментуйте потенційні можливості першого, другого, третього рівнів.
7. Обґрунтуйте складові потенціалу підприємства.
8. Які підходи використовуються під час формування потенціалу підприємства?
9. Які зовнішні та внутрішні чинники чинять вплив на процес формування та розвитку потенціалу підприємства?
10. Охарактеризуйте рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства та наведіть приклади з вітчизняної практики.
11. Що таке «ключові чинники успіху» підприємства та за якими елементами вони класифікуються?
12. Порівняйте визначення понять «конкурентний статус», «конкурентоспроможність», «конкурентні переваги». Чи можна їх використовувати як ідентичні?
13. У чому полягає сутність методів стратегічного аналізу потенціалу підприємства: методу GE/McKinsey, методу SPACE-аналізу, методу аналізу GAP?
14. Яким чином розраховується показник «абсолютної конкурентної сили» підприємства?
15. У чому полягає сутність методу аналізу конкурентоспроможності 111-555?
16. Які елементи визначають блоково-модульну структуру потенціалу підприємства?
17. Охарактеризуйте функціональний підхід до структуризації потенціалу підприємства.
18. З'ясуйте сутність та охарактеризуйте значущість стратегічного потенціалу підприємства.
19. Дайте визначення поняття «конкурентоспроможність потенціалу підприємства».
20. Які методи застосовуються для оцінювання конкурентоспроможності потенціалу підприємства?

21. Наведіть інструментарій матричного методу для оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства.
22. Наведіть інструментарій індикаторного методу для оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства.
23. З яких етапів складається процес управління стратегічним потенціалом підприємства?
24. Дайте критичну оцінку відомих підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства.
25. Назвіть переваги та недоліки відомих методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства.
26. У чому полягає сутність конкурентних переваг? Наведіть приклади зовнішніх і внутрішніх переваг.
27. Що дає керівництву аналіз стратегічного потенціалу підприємства?
28. Чому потенціал підприємства потрібно діагностувати паралельно з діагностуванням життєвого циклу підприємства?
29. Чому за сучасних умов зростає значення вивчення маркетингового, інноваційного та організаційного складників у формуванні та розвитку потенціалу підприємства?
30. Який з підходів до формування потенціалу підприємства найбільш орієнтований на робітників та прояв їхніх здібностей? Чому цей підхід набуває особливої актуальності за сучасних умов господарювання?
31. Якою може бути реакція керівництва підприємства на впровадження нових технологічних розробок з боку конкурентів з метою захисту існуючої конкурентної позиції?
32. Охарактеризуйте чинники утримання конкурентної переваги за М. Портером. Наведіть приклади.
33. В чому полягають мета та завдання стратегічного аналізу конкурентоспроможності потенціалу підприємства?
34. Основу якого методу стратегічного аналізу становить аналіз впливу розробленої стратегії на прибутковість підприємства?

Тестовий тренінг

1. Потенціал підприємства - це:

- а) сукупність ресурсів підприємства, що забезпечують досягнення певних результатів підприємства;
- б) сукупність ресурсів і компетенцій, які створюють певний ефект для зацікавлених сторін;
- в) здатність управління забезпечувати досягнення цілей діяльності підприємства за рахунок використання матеріальних ресурсів;
- г) можливості системи ресурсів і компетенцій підприємства створювати результат для зацікавлених сторін за допомогою реалізації бізнес-процесів.

2. Існують наступні ознаки класифікації сутності потенціалу підприємства:
 - а) за об'єктами дослідження;
 - б) за характером реагування на зміни;
 - в) за цілями формування;
 - г) залежно від перспектив розвитку бізнесу.

3. Основу результатної концепції до визначення сутності потенціалу становить:
 - а) здатність бізнесу формувати систему ресурсів;
 - б) здатність бізнесу задовольняти суспільні потреби за допомогою освоєння і переробки певних ресурсів;
 - в) обсяг виробленої продукції в натуральних показниках;
 - г) засоби виробництва, необхідні для господарської діяльності.

4. За ступенем реалізації розрізняють потенціал:
 - а) зовнішній і внутрішній;
 - б) виробничий і фондовий;
 - в) ринковий і неринковий;
 - г) досягнутий і перспективний.

5. Характер виробничих приміщень підприємства визначають його:
 - а) технічні ресурси;
 - б) технологічні ресурси;
 - в) просторові ресурси;
 - г) фінансові ресурси.

6. Наявність конкурентоздатних ідей визначають:
 - а) технологічні ресурси підприємства;
 - б) інформаційні ресурси підприємства;
 - в) ресурси організаційної структури управління;
 - г) усі перераховані вище види ресурсів.

7. Блок системи управління в структурі потенціалу підприємства включає підсистеми:
 - а) закупівля, виробництво, збут;
 - б) маркетинг, виробництво, персонал, фінанси;
 - в) організація, мотивація, контроль;
 - г) планування, реалізація, контроль.

8. Блок діяльності персоналу включає такі складові:
 - а) організаційну, виробничу, наукову;
 - б) аналітичну, виробничу, комунікаційну;
 - в) комерційну, виробничу, управлінську;
 - г) аналітичну, виконавчу, організаційну.

9. До об'єктних складових потенціалу підприємства відносять:
- а) виробничий потенціал;
 - б) науково-технічний потенціал;
 - в) управлінський потенціал;
 - г) кадровий потенціал.
10. Найбільш повно відбиває ринкові можливості підприємства:
- а) місце розташування;
 - б) маркетинговий потенціал;
 - в) науково-технічний потенціал;
 - г) інформаційний потенціал.
11. Спроможності підприємства в сфері нововведень характеризує потенціал:
- а) технічний;
 - б) відтворення;
 - в) інформаційний;
 - г) інноваційний.
12. Привабливість місця розташування підприємства відбиває потенціал:
- а) маркетинговий;
 - б) технічний;
 - в) інфраструктурний;
 - г) виробничий.
13. До суб'єктних складових потенціалу підприємства відносять:
- а) інноваційний потенціал;
 - б) фінансовий потенціал;
 - в) інфраструктурний потенціал;
 - г) маркетинговий.
14. Потенціал підприємства як економічна система включає:
- а) ресурси і зв'язки між ними;
 - б) сукупність відділів і виробничих підрозділів;
 - в) зовнішнє оточення і внутрішні процеси, а також їхню взаємодію;
 - г) внутрішні граничні можливості підприємства при використанні всіх наявних ресурсів.
15. Властивість цілісності систем означає:
- а) первинність цілого, яке можна поділяти на компоненти;
 - б) первинність компонентів, з яких складається єдине ціле;
 - в) тотожність властивостей системи сумі властивостей її компонентів;
 - г) неможливість розчленовування цілого на окремі складові частини.

16. Ефективність роботи відділу вище суми ефективностей кожного фахівця за рахунок дії:

- а) закону конкуренції;
- б) закону пропорційності;
- в) закону ефекту масштабу виробництва;
- г) закону синергії.

17. Відповідно до принципу «чорної шухляди» задовільна якість «входу» при відмінній якості процесу:

- а) стане причиною задовільної якості «виходу»;
- б) не впливає на якість «виходу», яка буде відмінною завдяки відмінній якості процесу;
- в) призведе до середнього рівня якості «виходу» між задовільним і відмінним;
- г) обумовить низьку ціну продукції, що виробляється.

18. Внутрішню будову й організацію потенціалу як цілісної системи визначає його:

- а) розмірність;
- б) структура;
- в) ієрархія;
- г) адаптивність.

19. Кожен компонент системи може розглядатися як підсистема більш глобальної системи - це властивість:

- а) цілісності;
- б) структурності;
- в) ієрархічності;
- г) спадковості.

20. Пріоритет якості при формуванні потенціалу підприємства як економічної системи означає:

- а) забезпечення якості системи, починаючи з нижчих рівнів дерева цілей;
- б) забезпечення високої якості пріоритетних компонентів виробничого потенціалу;
- в) забезпечення якості системи на «вході»;
- г) забезпечення високої якості об'єктних складових потенціалу.

21. Інтереси системи глобального рівня:

- а) першочергові порівняно з інтересами її підсистем;
- б) другорядні в порівнянні з інтересами її підсистем;
- в) завжди збігаються з інтересами підсистем;
- г) носять альтернативний характер в порівнянні з інтересами підсистем.

22. Якщо вищий рівень дерева цілей фірми - максимізація прибутку, то відповідно до властивості ієрархічності систем ланцюжок показників від верхнього рівня до нижнього включає:

- а) якість товару => його ефективність =>надійність;
- б) частка товару на ринку =>якість товару ^дефективність товару;
- в) витрати на життєвий цикл товару ^дефективність товару ^довговічність товару;
- г) ефективність товару =>якість =>надійність.

23. Економія ресурсів споживачів за рахунок підвищення якості - пріоритетний напрямок:

- а) системного підходу до формування потенціалу підприємства;
- б) маркетингового підходу до формування потенціалу підприємства;
- в) поведінкового підходу до формування потенціалу підприємства;
- г) ситуаційного підходу до формування потенціалу підприємства.

24. Елементами відтворювального підходу до формування потенціалу є:

- а) застосування випереджальної бази порівняння показників;
- б) забезпечення технічної й інформаційної сумісності елементів потенціалу;
- в) розробка нормативів по окремих елементах потенціалу;
- г) підвищення якості продукції відповідно з вимогами споживачів.

25. Необхідність всебічного обліку різних аспектів функціонування підприємства виникає при реалізації:

- а) системного підходу до формування потенціалу підприємства;
- б) функціонального підходу до формування потенціалу підприємства;
- в) структурного підходу до формування потенціалу підприємства;
- г) комплексного підходу до формування потенціалу підприємства.

26. Підвищення ефективності сукупного потенціалу за рахунок підвищення ефективності людських ресурсів - основна мета:

- а) ситуаційного підходу;
- б) адміністративного підходу;
- в) оптимізаційного підходу;
- г) поведінкового підходу.

27. В основі адміністративного підходу до формування потенціалу підприємства лежать:

- а) методи примусу;
- б) методи переконання;
- в) методи спонукання;
- г) усі перераховані вище.

28. Результатом формування маркетингового (ринкового) потенціалу підприємства виступає:
- а) потенційний обсяг чистого прибутку підприємства;
 - б) потенційний обсяг продажів;
 - в) потенційний обсяг виробництва продукції;
 - г) обсяг фінансових ресурсів, авансованих в інвестиційну, фінансову і господарську діяльність підприємства.
29. Формування потенціалу підприємства будь-якого рівня є результатом:
- а) взаємодії ресурсів, які залучаються до господарської діяльності;
 - б) впливу керуючої системи на керовану;
 - в) розподілу фінансових ресурсів по факторах виробництва;
 - г) реінвестування прибутку.
30. Ситуація, при якій успіх у конкурентній боротьбі залежить від якості, ефективності управління, організації виробництва, відповідає потенціалу:
- а) першого рівня конкурентоспроможності;
 - б) другого рівня конкурентоспроможності;
 - в) третього рівня конкурентоспроможності;
 - г) четвертого рівня конкурентоспроможності.
31. Загроза появи нових конкурентів на певному ринковому сегменті:
- а) знижує потенціал прибутковості сегменту;
 - б) обумовлює підвищення рівня витрат на стимулювання збуту;
 - в) обумовлює підвищення рівня капіталовкладень, необхідних для утримання досягнутого рівня конкурентоспроможності;
 - г) усе перераховане вірно.
32. Конкурентна перевага, отримана за рахунок виробництва продукції з унікальними споживчими властивостями, орієнтована на:
- а) дешеві канали збуту;
 - б) низькі витрати;
 - в) стандартизацію товарів;
 - г) диференціацію товарів.
33. Пряме порівняння окремих індикаторів конкурентоспроможності з метою визначення переваг і недоліків порівнюваних підприємств - це зміст методу:
- а) рангів;
 - б) різниць;
 - в) балів;
 - г) моделювання.
34. У якій послідовності виконуються етапи стратегічного аналізу:

- а) аналіз ідеї, аналіз можливостей, аналіз виконання, аналіз модернізації, аналіз досвіду;
- б) аналіз досвіду, аналіз можливостей, аналіз ідеї, аналіз модернізації, аналіз виконання;
- в) аналіз факторів впливу, аналіз можливостей, аналіз виконання, аналіз досвіду, аналіз результатів;
- г) аналіз можливостей, аналіз досвіду, аналіз ідеї, аналіз модернізації, аналіз виконання.

35. SWOT-аналіз потенціалу підприємства націлений:

- а) на максимальне задоволення потреб споживачів;
- б) на забезпечення максимальної ефективності використання потенціалу;
- в) на визначення привабливості ринку взагалі та виявлення позиції підприємства на ньому;
- г) на виявлення сил і слабкостей, загроз і можливостей з метою розвитку сил у відповідності з обмеженими можливостями.

36. Яке з наведених тверджень можна вважати перевагою SWOT -аналізу?

- а) об'єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього і внутрішнього середовища;
- б) добра адаптація до середовища, що постійно змінюється;
- в) потужна підтримка прийняття конкретних управлінських рішень;
- г) періодична діагностика ринку та ресурсів підприємства.

37. В процесі формування корпоративної стратегії фірми з допомогою SWOT -аналізу визначаються:

- а) стратегія адаптації до середовища і стратегія адаптації до ресурсів підприємства;
- б) стратегія адаптації до середовища і стратегія формування середовища;
- в) стратегія активного наступу і стратегія пасивної оборони;
- г) ділова, функціональна і операційна стратегії.

38. До складу факторів, що характеризують сильні і слабкі сторони підприємства, не належить:

- а) репутація (імідж);
- б) соціальна відповідальність;
- в) законодавча і нормативна база;
- г) трудові ресурси.

39. Забезпечення потреби в матеріальних ресурсах виключно за рахунок позикових коштів можна розглядати як:

- а) силу підприємства;

- б) слабкість;
- в) зовнішню можливість;
- г) зовнішню загрозу.

40. Сума різниць між експертними оцінками внутрішніх (факторів підприємства, що досліджується, і найвищими оцінками серед конкурентів - це:

- а) показник інтенсивності конкуренції;
- б) рівень нестабільності внутрішнього середовища підприємства;
- в) звичайна конкурентна сила підприємства;
- г) абсолютна конкурентна сила підприємства.

41. Якої групи критеріїв немає у моделі SPACE:

- а) маркетингові можливості підприємства;
- б) конкурентоздатність підприємства і його становище на ринку;
- в) привабливість сектора (галузі), у якому (якій) функціонує підприємство;
- г) стабільність сектора (галузі), у якому (якій) функціонує підприємство.

42. На якому організаційному етапі аналізу за методом SPACE визначаються конкретні показники для оцінки:

- а) на початковому;
- б) на етапі розробки критеріїв;
- в) на етапі узгодження стратегії;
- г) на завершальному етапі.

43. Якщо вектор спрямовується у нижній лівий квадрант системи координат SPACE, рекомендованою стратегією є:

- а) консервативна стратегія;
- б) захисна стратегія;
- в) конкурентна стратегія;
- г) агресивна стратегія.

44. Стратегія розширення діяльності відповідно до моделі SE/McKinsey рекомендується за умов :

- а) високої привабливості ринку та хиткого стратегічного стану підприємства;
- б) високої привабливості ринку та середньої конкурентоспроможності потенціалу підприємства;
- в) середньої привабливості ринку та середньої стратегічної позиції підприємства;
- г) низької привабливості ринку та високої конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

ТЕМА 7 ОРГАНІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Питання теми

1. Особливості управлінської діяльності в системі стратегічного управління.
2. Фінансово-економічний механізм забезпечення стратегічного управління.
3. Організаційне забезпечення стратегічного управління.
4. Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління.
5. Керівництво процесами стратегічних змін.

Завдання та запитання для перевірки знань студентів

1. Які проблеми вирішують вітчизняні підприємства на етапі реалізації стратегії?
2. На вирішення яких основних завдань спрямовується процес реалізації стратегії?
3. Розкрийте сутність поняття «стратегічні зміни» та визначте їх типи.
4. Охарактеризуйте сутність та механізм формування організаційної культури підприємства як об'єкту стратегічного управління.
5. Які основні елементи соціально-психологічного забезпечення стратегічного управління необхідно застосовувати на вітчизняних підприємствах?
6. Якими чинниками зумовлено здійснення радикальних стратегічних змін на підприємстві?
7. Які завдання необхідно вирішувати керівництву підприємства під час вибору нового типу організаційної структури управління?
8. Які методи управління змінами використовуються на вітчизняних підприємствах?
9. Яку структуру має програма управління стратегічними змінами на підприємстві? Охарактеризуйте основні етапи програми.
10. Розкрийте сутність поняття «фінансово-економічне забезпечення стратегічного управління». Що є об'єктом та суб'єктом фінансово-економічного забезпечення стратегічного управління?
11. Для вирішення яких завдань на підприємствах створюються стратегічні фонди?
12. Охарактеризуйте поняття «центрів відповідальності підприємства». Чи підвищується гнучкість системи управління в разі їх створення?
13. Охарактеризуйте взаємовплив стратегії та організаційної структури управління підприємством.

14. Які особливості мають стратегічні організаційні структури управління?
15. Для вирішення яких завдань на підприємствах створюється підсистема організаційного забезпечення стратегічного управління?
16. Охарактеризуйте термін «реакція організаційної структури управління»?
17. Які типи організаційної культури сприяють, а які – перешкоджають розробці та здійсненню системи стратегій в організації?
18. Охарактеризуйте причини та форми «опору змінам» в організації.
19. Що організаційно стримує впровадження стратегічного управління на підприємствах України?
20. Чи є зв'язок між змістом економічної стратегії та підсистемою фінансово-економічного забезпечення стратегічного управління?
21. Як впливають неформальні відносини у колективі на стратегічну діяльність в організації?
22. У чому полягає сутність соціально-психологічного забезпечення стратегічного управління? Що є суб'єктом та об'єктом соціально-психологічного забезпечення стратегічного управління?

Тестовий тренінг

1. Стратегічна група конкурентів – це:
 - а) певна кількість підприємств, що функціонують в одній галузі;
 - б) певна кількість підприємств, що займають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних і тих самих конкурентних переваг та однаковими методами;
 - в) певна кількість підприємств, що мають однаковий профіль;
 - г) немає вірної відповіді.
2. При побудові “карти стратегічних груп” розміри кола повинні позначати:
 - а) розміри даного підприємства;
 - б) частку ринку, що обслуговується окремим підприємством;
 - в) частку ринку, що обслуговується окремою стратегічною групою;
 - г) всі відповіді є вірними.
3. Визначте з-поміж запропонованих елементи моделі “стратегії конкурентної боротьби” К. Омаї:
 - а) агресивна ініціатива;
 - б) орієнтація на “показники корисності” продуктів з погляду клієнтів;
 - в) наявність ключових факторів успіху;
 - г) всі відповіді є вірними.
4. Яка з наведених умов визначає вибір стратегії “лідирівання на основі зниження витрат”:

- а) наявність унікальних якостей продукту;
- б) чутливість обсягу продажу до рівня ціни на продукт;
- в) орієнтація на певну групу споживачів;
- г) особливості сегмента ринку даної продукції.

5. Певного типу дія, наповнена конкретним змістом, яка здійснюється для досягнення мети, з установленими терміном, виконавцем (співвиконавцем) та забезпечена необхідними матеріально-технічними ресурсами – це:

- а) проект;
- б) програма;
- в) програмне завдання;
- г) немає вірної відповіді.

6. Проект – це:

- а) одноразова сукупність цілей, задач і дій, що мають системні характеристики відносно: взаємозв'язку ресурсів, послідовності використання робіт та залучення спеціалістів певної кваліфікації;
- б) координуючий, адресний документ, що являє собою сукупність економічно та науково обґрунтованих, зорієнтованих на досягнення загальної мети заходів різного типу, взаємопов'язаних між собою;
- в) певного типу дія, наповнена конкретним змістом, яка здійснюється для досягнення мети, з установленими терміном, виконавцем (співвиконавцем) та забезпечена необхідними матеріально-технічними ресурсами;
- г) немає вірної відповіді.

7. Організаційні плани є:

- а) постійно діючими;
- б) одноразовими;
- в) розпорядженнями керівників, оформленими певним чином;
- г) немає вірної відповіді.

8. Стратегічний план відіграє таку роль у діяльності організації :

- а) задає напрямок діяльності;
- б) стимулює координацію різних напрямків діяльності;
- в) визначає альтернативні дії;
- г) забезпечує досягнення запланованих результатів.

9. 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;
- г) гнучкість.

10. Потреба в “стратегічній реакції” організації найбільшою мірою реалізується в:

- а) “двоїстій” структурі управління;
- б) лінійно-функціональній структурі;
- в) дивізійній структурі;
- г) немає вірної відповіді.

11. 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.

12. 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) міжнародними філіями.

13. Підприємницький тип реакції ОСУ має таку характеристику:

- а) оптимізація прибутків у короткостроковій перспективі, об’єднання виробничо-збутових ланок, реакція на попит, універсалізація та інтеграція;
- б) забезпечення довгострокового існування підприємства, оптимізація прибутків у довгостроковій перспективі, самооновлення на основі передбачення та формування майбутнього, адаптація до майбутнього на основі системи стратегій, гармонізація видів діяльності;
- в) пошук і реалізація “прибуткових ідей”, балансування різних напрямків діяльності, розвиток зовнішніх комунікацій;
- г) немає вірної відповіді.

14. Стратегічний тип реакції ОСУ має таку характеристику:

- а) оптимізація прибутків у короткостроковій перспективі, об’єднання виробничо-збутових ланок, реакція на попит, універсалізація та інтеграція;
- б) забезпечення довгострокового існування підприємства, оптимізація прибутків у довгостроковій перспективі, самооновлення на основі передбачення та формування майбутнього, адаптація до майбутнього на основі системи стратегій, гармонізація видів діяльності;
- в) пошук і реалізація “прибуткових ідей”, балансування різних напрямків діяльності, розвиток зовнішніх комунікацій;

г) немає вірної відповіді.

15. Конкурентний тип реакції ОСУ має таку характеристику:

а) оптимізація прибутків у короткостроковій перспективі, об'єднання виробничо-збутових ланок, реакція на попит, універсалізація та інтеграція;

б) забезпечення довгострокового існування підприємства, оптимізація прибутків у довгостроковій перспективі, самооновлення на основі передбачення та формування майбутнього, адаптація до майбутнього на основі системи стратегій, гармонізація видів діяльності;

в) пошук і реалізація “прибуткових ідей”, балансування різних напрямків діяльності, розвиток зовнішніх комунікацій;

г) немає вірної відповіді.

16. Економічні відносини між учасниками виробництва товарів та послуг базуються на:

а) розподілі результатів діяльності у формі використання, розпорядження та володіння, прояв яких зумовлюється відносинами власності;

б) підприємстві, що забезпечує динамічний розвиток суспільства;

в) вивченні ринку товарів, інноваційній, виробничій та соціальній діяльності;

г) всі відповіді є вірними.

17. Фінансово-економічне забезпечення стратегічного управління підприємством – це:

а) сукупність структурних і динамічних характеристик економічних взаємовідносин усередині та поза межами діяльності організації;

б) проведення фінансової політики держави, фінансове планування, координація фінансових ресурсів, розробка та виконання бюджету, управління боргами;

в) інститут, що сприяє кредитуванню товарів, розробці системи інновацій, вирішенню соціальних проблем;

г) немає вірних відповідей.

18. Структура системи фінансово-економічного забезпечення стратегічного управління організацією характеризує:

а) склад, співвідношення окремих частин та елементів фінансової системи організації, що відображає мету її створення, а також її певні властивості;

б) постійно діючу систему взаємозв'язку людей, машин, прийомів, які застосовуються для збору, класифікації та аналізу фінансової інформації;

в) сукупність взаємопов'язаних елементів, що формують загальне ціле, призначене для перемоги у конкурентній боротьбі;

г) немає вірних відповідей.

19. Основою системи фінансово-економічного забезпечення стратегічного управління організації є:
- а) “бачення” перспектив розвитку підприємства;
 - б) ресурсні стратегії розвитку підприємства;
 - в) функціональні стратегії розвитку підприємства;
 - г) комплексна економічна стратегія підприємства.
20. Варіантом організації стратегічних (резервних) фондів може бути :
- а) формування єдиного фонду, що відіграє роль фінансово-економічного забезпечення для всіх планів, проектів, програм організації;
 - б) закупівля акцій інших підприємств для збереження (нарощування) резервних фондів;
 - в) створення гнучких бюджетів для забезпечення контролю за використанням стратегічних фондів;
 - г) немає вірних відповідей.
21. Найвищий щабель організаційного розвитку, що являє собою складне явище, в якому поєднуються організаційно-адміністративні та соціально-психологічні процеси – це:
- а) організаційна культура;
 - б) організаційна структура управління;
 - в) стратегічна організаційна культура;
 - г) корпоративна культура.
22. Основним недоліком методу впровадження змін – “керування опором” - є:
- а) значний опір змінам;
 - б) повільне одержання результатів;
 - в) складність;
 - г) ризик невдачі.
23. Щодо ризику виділяють такі типи організаційної культури:
- а) еволюційна та підприємницька;
 - б) культура “якості”, “творення”, “продуктивності”, “підтримки”;
 - в) консервативна та адаптивна;
 - г) всі відповіді вірні.
24. За наявності достатнього часу для проведення змін використовується такий метод впровадження змін:
- а) керування опором;
 - б) адаптація;
 - в) примус;
 - г) криза.
25. 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.
26. Головне призначення інформаційно-управлінської системи полягає в:
- а) поданні необхідної інформації керівникам у певний термін;
 - б) забезпеченні безперебійної діяльності організації;
 - в) попередженні банкрутства;
 - г) автоматизації процесів управлінського обліку.
27. 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;
 - г) забезпеченні підвищення продуктивності праці робітників.
28. Головна мета контролю полягає в:
- а) сприянні зближенню фактичних і необхідних результатів робіт, що виконуються;
 - б) забезпеченні необхідного рівня мотивації персоналу;
 - в) налагодженні зв'язків з бізнес-процесами в організації;
 - г) встановленні реальних параметрів і планових показників.
29. Інформаційно-управлінська система дає змогу:
- а) складати прогнози розвитку подій;
 - б) простежувати події у середовищі організації-конкурента;
 - в) економити на масштабах виробництва;
 - г) всі відповіді вірні.
30. Які показники надають можливість оцінювати та контролювати функціональну стратегію “підприємницька активність” у підприємствах ресторанного господарства:
- а) кількість асортиментних позицій, коефіцієнт оновлення асортименту, товарообіговість;
 - б) товарообіг на 1 місце, частка товарообіг з продукції власного виробництва;
 - в) рівень валових доходів, рівень витрат, частка позикового капіталу, рентабельність власного капіталу;
 - г) немає вірних відповідей.

31. Стратегічні профілі використовуються при розробці:
- місії підприємства;
 - функціональних цілей діяльності;
 - ключових цілей розвитку підприємства;
 - функціональних стратегій підприємства.
32. Які показники надають можливість оцінювати та контролювати функціональну стратегію “виробництво” у підприємствах ресторанного господарства:
- кількість асортиментних позицій, коефіцієнт оновлення асортименту, товарообіговість;
 - товарообіг на 1 місце, частка товарообіг з продукції власного виробництва;
 - рівень валових доходів, рівень витрат, частка позикового капіталу, рентабельність власного капіталу;
 - немає вірних відповідей.
33. Які показники надають можливість оцінювати та контролювати функціональну стратегію “фінанси” у підприємствах ресторанного господарства:
- кількість асортиментних позицій, коефіцієнт оновлення асортименту, товарообіговість;
 - товарообіг на 1 місце, частка товарообіг з продукції власного виробництва;
 - рівень валових доходів, рівень витрат, частка позикового капіталу, рентабельність власного капіталу;
 - немає вірних відповідей.
34. Основною цільовою установкою при розробці ключових цілей розвитку підприємств ресторанного господарства є:
- підвищення ефективності управління підприємством;
 - підвищення якості продукції;
 - рівень якості обслуговування споживачів;
 - підвищення продуктивності праці робітників.
35. Яку функціональну стратегію характеризують такі показники: кількість структурних одиниць підприємства, рівень витрат на рекламу:
- з менеджменту;
 - з маркетингу;
 - з персоналу;
 - з виробництва.
36. Яка стратегія обирається на підставі визначених підприємством ключових цілей розвитку:

- а) глобальна;
- б) базова;
- в) функціональна;
- г) маркетингова.

37. Яка функціональна стратегія підприємства може бути оцінена на підставі визначення темпів зростання товарообіг та рентабельності продажу:

- а) з менеджменту;
- б) з маркетингу;
- в) з персоналу;
- г) з виробництва.

МЕТОДИ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ

Під час вивчення дисципліни «Стратегічний менеджмент» застосовується поточний і семестровий (підсумковий) контроль знань. Вказані види контролю тісно взаємопов'язані та використовуються з метою стимулювання ефективної роботи студентів, забезпечення об'єктивного оцінювання рівня знань.

Оцінювання знань, умінь та навичок студентів з дисципліни враховує всі види занять, у тому числі лекційні, практичні заняття, самостійну та індивідуальну роботу.

Перевірка та оцінювання знань студентів з дисципліни проводиться кількома методами:

1. Поточний контроль:

- оцінювання активності студентів під час лекцій;
- оцінювання знань студентів під час практичних занять;
- оцінювання знань з використанням поточних тематичних тестів;
- оцінювання завдань самостійної роботи;
- оцінювання завдань індивідуальної роботи.

2. Семестровий контроль:

- проведення заліку.

Оцінювання знань студентів під час практичних занять проводиться за такими критеріями:

- 1) розуміння, ступінь засвоєння теоретичного матеріалу дисципліни;
- 2) ступінь засвоєння фактичного матеріалу дисципліни;
- 3) обізнаність з основною (обов'язковою) та додатковою літературою, а також із сучасною вітчизняною та зарубіжною літературою з питань, що розглядаються;

4) уміння поєднувати теорію з практикою під час розгляду ситуацій, розв'язання задач, проведення розрахунків тощо, під час виконання завдань, внесених на розгляд в аудиторії;

5) логіка, структура, стиль подання інформації під час виступів в аудиторії, вміння захищати власну позицію та здійснювати узагальнення інформації, отриманої з доповідей інших студентів.

Найвища кількість балів може бути отримана студентом за відповідності його участі в аудиторних заняттях усім п'ятьом зазначеним критеріям. Відсутність тієї або іншої складової знижує оцінку на відповідну кількість балів.

Під час проведення поточного тематичного тестування визначається рівень знань студентів з теоретичних питань дисципліни. Мінімальна кількість вірних відповідей студента на тестове завдання з теми дисципліни, що дозволяє оцінити результати тестування позитивно, має бути не менше 55 % від загальної кількості запитань тестового завдання (100-90 % – 2 бали; 89-75 % - 1,5 бали; 74-55 – 1 бал; 54 і менше – обов'язкове повторне перескладання).

Виконання завдань самостійної та індивідуальної роботи є невід'ємною частиною засвоєння дисципліни. Робочою програмою передбачено виконання завдань за кожною темою. Завдання самостійної роботи базуються на знаннях практичних аспектів діяльності підприємств готельного і ресторанного господарства. Вирішення завдань також вимагає від студентів додаткової самостійної роботи з інформацією у періодичних виданнях, в мережі Інтернет; проведення експертних оцінок як віртуальної складової, так і реальних умов функціонування підприємств; творчого підходу до розробки тренінгу, рекомендацій та стратегій тощо. За кожною темою дисципліни заплановано виконання індивідуальних завдань, пов'язаних з підприємством готельного і ресторанного господарства – об'єктом дослідження майбутньої випускної роботи. Завдання самостійної та індивідуальної роботи оцінюються за такими критеріями: повнота й глибина аналізу проблеми; вивчення передового досвіду за проблемою, що аналізується; якість розроблених пропозицій для підприємства – об'єкту дослідження; якість оформлення; своєчасність подання для оцінювання.

Семестровий контроль з дисципліни проводиться у формі заліку. Умовою отримання заліку є виконання всіх обов'язкових робіт та завдань з дисципліни.

РОЗПОДІЛ БАЛІВ, ЯКІ ОТРИМУЮТЬ СТУДЕНТИ

Для підведення підсумків роботи студентів з навчальної дисципліни виставляються загальні оцінки, які враховують результати за кожним видом контролю. Загальна оцінка знань студентів за результатами вивчення дисципліни «Стратегічний менеджмент» становитиме 100–60 балів (табл. 1).

Підсумкова оцінка з дисципліни згідно з Методикою переведення показників успішності знань студентів університету в систему оцінювання за шкалою ECTS конвертується в підсумкову оцінку за шкалою ECTS (табл. 2).

Таблиця 1 - Загальна оцінка знань студентів

Номери тем дисципліни	Загальна оцінка, max-min балів	Складові модульного контролю, max-min балів			
		теоретична	практична	самостійна	індивідуальна
Змістовий модуль 1. Особливості стратегічного управління підприємствами готельного і ресторанного господарства					
Тема 1	13,9–8,4	3,5–2,1	3,5–2,1	3,4–2,1	3,5–2,1
Тема 2	14,5–8,7	3,5–2,1	3,5–2,1	3,7–2,2	3,8–2,3
Тема 3	14,6–8,7	3,5–2,1	3,5–2,1	3,8–2,2	3,8–2,3
Тема 4	14,6–8,7	3,5–2,1	3,5–2,1	3,8–2,2	3,8–2,3
Тема 5	13,9–8,4	3,5–2,1	3,5–2,1	3,4–2,1	3,5–2,1
Тема 6	13,9–8,4	3,5–2,1	3,5–2,1	3,4–2,1	3,5–2,1
Тема 7	14,6–8,7	3,5–2,1	3,5–2,1	3,8–2,2	3,8–2,3
Разом за модулем	100-60	24,5-14,7	24,5-14,7	25,3- 15,1	25,7- 15,5
Загальна оцінка	100–60				

Таблиця 2 - Підсумкова оцінка за шкалою ECTS

Оцінка за шкалою ECTS	Оцінка за бальною шкалою ХДУХТ	Оцінка за національною шкалою
A	90 – 100	зараховано
B	82-89	
C	74-81	
D	64-73	
E	60-63	
FX	35-59	не зараховано з можливістю повторного складання
F	0-34	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ткачова С.С. Стратегічний менеджмент [Текст] : навч. пос. / С. С. Ткачова, Т. С. Пічугіна, О. П. Ткаченко. – Х. : ХДУХТ, 2019. – 213 с.
2. Забродська Г.І., Забродська Л.Д., Пічугіна Т.С., Грінько А.П. Стратегічний менеджмент: Частина 1 «Теоретичні засади формування системи стратегічного управління в організації»: навч. посібник у структ.- логіч. схемах /– Х. : ХДУХТ, 2017- 119с.
3. Ансофф І. Стратегический менеджмент. – СПб: Питер, 2009. – 344с.
4. Веснин В. Стратегическое управление. Учебник. – М.: Проспект, 2017. – 328 с.
5. Власова Н. О. Оцінка конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства [Текст] : монографія / Т. В. Андросова, Н. О. Власова, О. А. Круглова, Н. В. Михайлова. – Харків : ХДУХТ, 2010. – 219 с.
6. Дикань В. Л. Стратегічне управління : навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, [та ін.]. – Київ : ЦУЛ, 2013. – 272 с.
7. Краснокутська Н. С. Стратегічне управління : навч. посібник / Н. С. Краснокутська, І. А. Кабанець ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". – Харків : НТУ "ХП", 2017. – 460 с.
8. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка [Текст] : навчальний посібник / Н. С. Краснокутська. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
9. Менеджмент ресторанного господарства : навч. посіб. / [Г. Т. П'ятницька, Н. О. П'ятницька, Л. В. Лукашова та ін.] ; за ред. Г. Т. П'ятницької. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 430 с.
10. Пирс Дж.А., Робинсон Р.Б. Стратегический менеджмент. – СПб: Питер, 2013. – 560 с.
11. П'ятницька Г. Т. Інноваційні ресторани технології: основи теорії : навч. посіб. для вищ. навч. закл. / Г. Т. П'ятницька, Н. О. П'ятницька. – К. : Кондор видавництво, 2013. – 250 с.
12. П'ятницька Г. Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація : монографія / Г. Т. П'ятницька. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007. – 465 с.
13. П'ятницька Г. Т. Управління підприємством в епоху глобалізму [Текст] : монографія / Г. Т. П'ятницька. – К. : Логос, 2006. – 568 с.
14. Ресторанный бизнес: управляем профессионально и эффективно. Полное практическое руководство / В. К. Сирый, И. О. Бухаров, С. В. Ярков, Ф. Л. Сокирянский. – М. : Эксмо, 2010. – 352 с.
15. Тарнавська Н. Стратегічний менеджмент: практикум [Текст] : навчальний посібник / Н. Тарнавська, О. Напора. – Тернопіль : Карт-бланш : К. : Кондор, 2008. – 287 с.
16. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка [Текст] : навч. посібник / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2003. – 316 с.

17. Шершньова З. Є. Стратегічне управління [Текст] : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

18. Шталь Т. В. Маркетингові стратегії підприємств ресторанного господарства : монографія / Т. В. Шталь. – Харків : ХДУХТ, 2011. – 274 с.

19. Яцун Л.М. Менеджмент ресторанного господарства : навч. пос. / Л.М. Яцун, Л.Д. Льовшина, О.В. Новікова, О.П. Ткаченко, С.С. Ткачова. – Х. : Світ книг, 2018. – 486 с.

ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ

<http://www.dstu.gov.ua> – Офіційний сайт Держстандарту України: законодавча база, стандартизація, сертифікація, метрологія, посилання

<http://www.kmu.gov.ua> – Урядовий портал: Кабінет Міністрів України

<https://www.me.gov.ua/> – Офіційний сайт Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України

<http://hotellybid.com.ua/restaur> – інформація про заклади ресторанного господарства та торгівлі при готелях

<http://afisha.birmir.net> – інформація про заклади ресторанного господарства та розвиток мережі ресторанного господарства

<https://bz.ligazakon.ua/> – Готельний бізнес: організаційні моменти

<http://spf.zu.edu.ua/pdf/info/konferencii> – Стратегічні перспективи готельно-ресторанного бізнесу в Україні: досвід, проблеми та інновації»

<https://chdtu.edu.ua/> – Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання

<https://www.facebook.com/welcomer.net> – Інформаційний ресурс Спільноти гостинності для розвитку туризму і курортів в Україні

<https://www.facebook.com/internationalhospitalityawards/> – Міжнародна премія INTERNATIONAL HOSPITALITY AWARDS®

Навчальне електронне видання
комбінованого використання
Можна використовувати в локальному та мережному режимах

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні рекомендації
для практичних та семінарських занять

Укладач
ТКАЧОВА Світлана Сергіївна

Відповідальний за випуск зав. кафедри менеджменту Л.М. Яцун
План 2021 р., поз. 88

Підп. до друку 14.05..2021 р. Один електронний оптичний диск (CD-ROM);
супровідна документація. Об'єм даних 146 Кб. Тираж 10 прим.

Видавець і виготівник
Харківський державний університет харчування та торгівлі
вул. Клочківська, 333, Харків, 61051.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК№ 4417 від 10.10.2012р.