МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський державний університет харчування та торгівлі

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
до практичних і семінарських занять із дисципліни для здобувачів вищої освіти,
що навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Харків
ХДУХТ
2018

Стратегічний менеджмент : методичні рекомендації до практичних і семінарських занять із дисципліни для здобувачів вищої освіти, що навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент» [Електронний ресурс] / укладач Л. Д. Забродська. – Електрон. дані. – Х. : ХДУХТ, 2018. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см. – Назва з тит. екрана.

Укладач: Л. Д. Забродська

Рецензент: проф., д-р екон. наук Т.С. Пічугіна

Кафедра менеджменту організацій

Схвалено методичною комісією ХДУХТ за напрямом підготовки «менеджмент»
Протокол від «20» червня 2018 року № 10

Схвалено вченою радою ХДУХТ
Протокол від «06» липня 2018 року № 14

Схвалено редакційно-видавничою радою ХДУХТ
Протокол від «04» липня 2018 року № 8

© Забродська Л. Д., укладач, 2018
© Харківський державний університет харчування та торгівлі, 2018

ЗМІСТ

Вступ……..…… 4
1. Структура навчальної дисципліни…….. 5
2. Тематичний план дисципліни……. 6
Змістовий модуль 1. Теоретичні засади формування системи стратегічного управління в організації……..…… 6
Тема 1. Концептуальні засади теорії стратегічного управління ……... 6
Тема 2. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства…. 9
Тема 3. Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії підприємства…….. 11
Тема 4. Стратегічне планування…….. 16
Змістовий модуль 2. Методичний інструментарій стратегічного аналізу середовища функціонування підприємства ……. 20
Тема 5. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства…….. 20
Тема 6. Стратегічний потенціал підприємства та формування його конкурентних переваг……... 23
Змістовий модуль 3. Упровадження системи стратегічного управління на підприємстві …….. 30
Тема 7. Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією підприємства ……..... 30
Тема 8. Генерування стратегій та умови їх реалізації …… 33
Тема 9. Стратегічний контроль в процесі стратегічних перетворень на підприємстві…….... 37
3. Система поточного і підсумкового контролю знань студентів……... 39
4. Навчально-методичні матеріали до дисципліни ……..... 45

ВСТУП

Методичні рекомендації до практичних та семінарських занять із дисципліни «Стратегічний менеджмент» для студентів, що навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Дисципліна «Стратегічний менеджмент» спрямована на формування у студентів системи спеціальних знань і навичок з теорії та практики є оволодіння сучасними теоретичними основами стратегічного управління та практичними навичками прийняття стратегічних рішень в процесі управління діяльністю та розвитком підприємства на ринку.

Основні завдання дисципліни **«**Стратегічний менеджмент» є теоретична підготовка студентів і формування у них компетентностей щодо сфери стратегічного управління підприємством за рахунок вивчення**:**

– сучасних вітчизняних і зарубіжних концепцій стратегічного управління;

– методів аналізу та прогнозування розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища;

– принципів формування цілей організації;

– методів розроблення системи стратегій з урахуванням політики ведення бізнесу;

– набуття навичок стратегічного мислення, аналізу систем стратегічного управління організацією.

Внаслідок вивчення дисципліни студент оволодіє такими теоретичними положеннями: сутність і зміст основних понять стратегічного управління; основні науково-методичні підходи до системи та процесу стратегічного управління; моделі стратегічного управління; методи аналізу та прогнозування розвитку середовища підприємства; особливості побудови та ефективного використання системи стратегічного управління на підприємствах різних сфер діяльності;

У результаті вивчення дисципліни студенти повинні сформувати такі фахові компетентності – здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, визначати перспективи розвитку організації; здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення, зокрема в умовах ризику

Програмні результати навчання: використовувати навички організаційного проектування та збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування стратегічних рішень.

Дисципліна «Стратегічний менеджмент» передбачає модульний контроль та завершується семестровим контролем – іспитом.

1. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	денна форма						заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
		л.	п.	лаб.	інд.	с.р.		л.	п.	лаб.	інд.	с.р.
МОДУЛЬ 1												
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. Теоретичні засади формування системи стратегічного управління в організації												
Тема 1. Концептуальні засади теорії стратегічного управління	8	2	2			4	8					7
Тема 2. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства	8	2	2			4	8	2	2			7
Тема 3. Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії підприємства	8	2	2			4	8					7
Тема 4. Стратегічне планування	9	2	2			5	8					7
Разом за змістовим модулем 1	***33***	***8***	***8***			***17***	***32***	***2***	***2***			***28***
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. Методичний інструментарій стратегічного аналізу середовища функціонування підприємства												
Тема 5. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства	16	4	4			8	18					14
Тема 6. Стратегічний потенціал підприємства та формування його конкурентних переваг	17	4	4			9	18	4	4			14
Разом за змістовим модулем 2	***33***	***8***	***8***			***17***	***36***	***4***	***4***			***28***
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3. Упровадження системи стратегічного управління на підприємстві												
Тема 7. Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією підприємства	8	2	2			4	8					7
Тема 8. Генерування стратегій та умови їх реалізації	16	4	4			8	16	2	2			14
Тема 9. Стратегічний контроль в процесі стратегічних перетворень на підприємстві	10	2	2			6	8					7
Разом за змістовим модулем 3	***34***	***8***	***8***			***18***	***32***	***2***	***2***			***28***
Усього годин за модулем 1	**100**	**24**	**24**			**52**	**100**	**8**	**8**			**84**
МОДУЛЬ 2												
ІНДЗ	20	–	–	–	20	–	20	–	–	–	20	–
Усього годин	**120**	**24**	**24**		**20**	**52**	**120**	**8**	**8**		**20**	**84**

2. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛІНИ

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Тема 1. Концептуальні засади теорії стратегічного управління

Семінарське заняття 1 (2 год.)

Цільова спрямованість: сформувати у студентів навички систематизації та узагальнення необхідних теоретичних положень щодо обґрунтування відповідей на основі вивчення теоретичних положень теми: опанувати сутність та значення теоретичних аспектів стратегічного управління, засвоїти особливості розвитку теорії стратегічного управління, концепції стратегічного управління, предмету та об'єкту стратегічного управління підприємства, стратегічних рішень підприємства та факторів впливу на їх прийняття.

Студент мусить знати:

- спрямування еволюції умов підприємницької діяльності підприємств щодо передумов виникнення стратегічного управління;
- характеристики особливостей періодів розвитку умов підприємницької діяльності та відповідних систем управління підприємств;
- сутність завдань «стратегічне управління» підприємства;
- ознаки нестратегічного управління в українських підприємствах;
- структуру процесу стратегічного управління та характеристику кожної складової.

Студент мусить уміти:

- характеризувати зміст основних процесів, що впливають на еволюцію управлінських систем підприємств за змінних зовнішніх умов.
- формулювати зміст основних аспектів теорії стратегічного управління.
- характеризувати зміст усіх аспектів процесу стратегічного управління.

План заняття:

1-й етап. Протягом 40-45 хв. обговорення студентами під керівництвом викладача основних теоретичних положень теми.

2-й етап. Протягом 10-15 хв. обговорення результатів виконання студентами завдань щодо самостійної роботи.

3-й етап. Протягом 10 хв. обговорення результатів роботи студентів та оцінювання їх знань.

4-й етап. Протягом 5 хв. підведення викладачем підсумків та коментування завдань на наступне практичне заняття.

Основні терміни та поняття: стратегічне управління, система управління, нестабільність середовища, рівень управління, управління на основі контролю, управління на основі екстраполяції, управління на основі передбачення змін, управління на основі гнучких екстрених рішень, концепція стратегічного управління**,** процес стратегічного управління, оперативне управління, довгострокове управління, стратегічне планування, стратегічне мислення, завдання стратегічного управління, цикл стратегічного управління, місія підприємства, визначення бізнесу, розробка стратегії, реалізація стратегії, корегування стратегії.

Запитання для обговорення

1. Яким чином змінювалися відносні пріоритети стратегічних рішень протягом останніх 150 років у розвинутих ринкових державах?
2. Обґрунтуйте, чому стратегічне управління є складовою, органічною часткою системи управління підприємством у цілому.
3. Охарактеризуйте, яким чином виробничо-ринкові та географічні фактори впливають на зміну умов підприємницької діяльності у розвинутих ринкових державах, в історичній ретроспективі.
4. Охарактеризуйте, яким чином зовнішнє соціально-політичне та внутрішнє середовище впливали на зміну умов підприємницької діяльності в розвинутих ринкових державах в історичній ретроспективі.
5. Охарактеризуйте, яким чином виникає послідовна зміна управлінських задач з точки зору характеристик нестабільності (за І. Ансоффом).
6. Навести приклад оцінки змін, які очікують у майбутньому підприємство, яке самостійно обране студентом, за шкалою від 1 до 5.
7. Обґрунтуйте, яким чином пов’язана еволюція систем управління з рівнем нестабільності зовнішнього середовища.
8. Самостійно наведіть кілька визначень стратегічного управління (різних авторів) та обґрунтуйте їх загальні та відмінні риси.
9. Обґрунтуйте, яким чином змінювався зміст стратегічного управління в залежності від зміни умов ведення бізнесу.
10. У чому виявляється гнучкість стратегічного управління під час порівняння його з оперативним та довгостроковим управлінням?
11. Обґрунтуйте, основні відмінності різних форм управління (оперативного, довгострокового та стратегічного).
12. У чому виявляються переваги стратегічного мислення перед інтуїцією та бездіяльністю?
13. Обґрунтуйте, які обмеження має процес стратегічного управління.
14. У чому виявляється різниця між стратегічним плануванням та стратегічним управлінням?
15. Обґрунтуйте, що є здатністю до стратегічного управління?
16. Обґрунтуйте, яким чином пов’язані основні завдання та етапи стратегічного управління.

17. Охарактеризуйте послідовність та взаємозв’язок різних елементів циклу стратегічного управління.

18. Обґрунтуйте, що є здатністю до стратегічного управління?

19. Наведіть конкретні приклади, коли відсутність стратегічного управління призвела до втрати конкурентної переваги або банкрутства підприємства?

20. Наведіть конкретні приклади, коли низька якість стратегічного управління або невірно розроблений напрямок стратегічного управління призвели до втрати конкурентної переваги або банкрутства підприємства?

21. Охарактеризуйте основні положення концепції стратегічного управління.

22. Порівняйте моделі стратегічного управління та обґрунтуйте, у чому полягають їх переваги та недоліки.

Теми рефератів

1. Стратегічний менеджмент як наукова дисципліна.
2. Суть системи управління підприємством.
3. Основні принципи розвитку підприємств.
4. Характеристики нестабільності середовища функціонування підприємства.
5. Основи довгострокового управління підприємством.
6. Основні характеристики управління на основі передбачення змін.
7. Основні характеристики управління на основі екстрених рішень.
8. Принципи вибору системи управління підприємства.

Теми доповідей

1. Основні переваги стратегічного управління і можливості його застосування на українських підприємствах.
2. Особливості руху підприємства від стратегічного до оперативного управління.
3. Особливості руху підприємства від оперативного до стратегічного управління.
4. Основні підходи та напрями оцінки існуючих концепцій стратегічного управління.

Теми есе

1. Парадигма стратегічного управління «Школа планування» (Побудова стратегії як формальний процес).
2. Парадигма стратегічного управління «Школа позиціювання» (Побудова стратегії як аналітичний процес).

Тема 2. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства

Семінарське заняття 2 (2 год.)

Цільова спрямованість: сформувати у студентів навички систематизації та узагальнення необхідних теоретичних положень щодо обґрунтування відповідей на основі вивчення теоретичних положень теми: опанувати сутність та значення конкретних стратегій у зв'язку з ринковим оточенням підприємства, типології стратегій за рівнями стратегічних рішень та їх характеристики.

Студент мусить знати:
- сутність конкретних стратегій підприємства;
- зв'язки стратегій між собою та у взаємозв'язку з ринковим оточенням.

Студент мусить уміти:
- визначати структуру конкретної стратегії підприємства;
- розробляти напрями формування конкретних стратегій підприємства.

План заняття:

1-й етап. Протягом 25-30 хв. обговорення студентами під керівництвом викладача основних теоретичних положень теми.

2-й етап. Протягом 10-15 хв. обговорення результатів виконання студентами завдань щодо самостійної роботи.

3-й етап. Протягом 10 хв. проведення тестового контролю знань за темою 1.

4-й. Протягом 20 хв. заслуховування рефератів та доповідей.

5-й. Протягом 5 хв. коментарі до завдань на наступне семінарське заняття.

Основні терміни та поняття: корпоративна стратегія, ділова стратегія, функціональна стратегія, завдання стратегічного управління, цикл стратегічного управління, місія підприємства, визначення бізнесу, розробка стратегії, реалізація стратегії, корегування стратегії, стратегія, економічна стратегія, тактика, план, стратегічний план, політика, правила, процедура, орієнтир, корпоративна стратегія, ділова стратегія, функціональна стратегія, оперативна стратегія, формулювання стратегії, стратегічні рішення, захисна стратегія (стратегія скорочення), наступальна стратегія (стратегія зростання), наступально-захисна стратегія (стратегія стабільності), виробнича стратегія, продуктова стратегія, фінансова стратегія, кадрова стратегія, стратегія ціноутворення, стратегія ресурсозберігання.

Запитання для обговорення

1. Наведіть приклади визначення стратегії різними авторами та обґрунтуйте загальні риси і відмінності цих формулювань.
2. За якими правилами приймаються рішення, які є сутністю стратегії підприємства?
3. Охарактеризуйте відмінні риси стратегії.
4. У чому полягає суть економічної стратегії?
5. Доведіть відмінність таких понять: стратегія, тактика, політика, процедура, правила.
6. Розкрийте зміст різних типів стратегій та можливість їх розподілу за рівнями ієрархії прийняття рішень на підприємствах.
7. Що є особливостями функціональних стратегій?
8. Яка послідовність дій під час розробки функціональної стратегії?
9. Які Ви знаєте функціональні стратегії?
10. Порівняти типи функціональних стратегій.
11. У чому є особливості ділової стратегії?
12 Яким чином обираються стратегічні альтернативи?
13. Обґрунтуйте, за яких умов застосовується стратегія наступу (приклад навести самостійно).
14. Обґрунтуйте, за яких умов застосовується стратегія захисту (приклад навести самостійно).
15. Обґрунтуйте, за яких умов застосовується наступально-захисна стратегія (приклад навести самостійно).
16. Чому фінансова стратегія вважається найважливішою функціональною стратегією?
17. Чому у XXI столітті зростає значення людського фактора?
18. Що визначає особливості продуктово-маркетингової стратегії?
19. Що визначає особливості виробничої стратегії?
20. Що визначає особливості кадрової стратегії?
21. Що визначає особливості фінансової стратегії?
22. Які проблеми повинна вирішувати продуктово-маркетингова стратегія?
23. Які складові виробничої стратегії?
24. Що є інструментами реалізації кадрової стратегії?
25. Що є інструментами реалізації фінансової стратегії?
26. Які стратегічні рішення формують фінансову стратегію?
27. Які чинники ресурсозбереження належать до соціально-економічним?
28. У чому полягає суть стратегії ресурсозбереження?
29. Назвіть, будь ласка, принципи ресурсозбереження.
30. Яка залежність між якістю товару і сукупними витратами за його життєвий цикл?
31. Розкрийте, будь ласка, сутність основних стратегій ресурсозбереження.

32. Ваша стратегія, якщо товар низької якості і високої ресурсоємності?
33. Товар Вашої фірми вийшов на певному ринку в лідери за якістю і ресурсоємністю. Ваші дії?

Теми рефератів

1. Метод і стратегія. Класифікація стратегій.
2. Для кого розробляється стратегія?
3. Сутність процесу реалізації стратегії.
4. Особливості корпорації в системі стратегічного управління.
5. Структура ділових рішень.
6. Моделі стратегічного рішення.

Теми доповідей

1. Основні підходи та напрями оцінки існуючих концепцій стратегії.
2. Природа компоненти стратегії у версіях сучасних авторів.
3. Особливості корпорації в системі стратегічного управління.
4. Структура ділових рішень.
5. Модель стратегічного рішення.

Теми есе

1. Парадигма стратегічного управління «Школа дизайну» (Формування стратегії як процес мислення).
2. Парадигма стратегічного управління «Школа підприємництва» (Побудова стратегії як процес передбачення).
3. Парадигма стратегічного управління «Когнітивна школа» (Побудова стратегії як ментальний процес).

Тема 3. Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії підприємства

Семінарське заняття 3 (2 год.)

Цільова спрямованість: сформувати у студентів навички систематизації та узагальнення необхідних теоретичних положень щодо обґрунтування відповідей на основі вивчення теоретичних положень теми: опанувати сутність та значення основних етапів стратегічного управління, формулювання місії підприємства в процесі стратегічного управління підприємством, класифікації стратегічних цілей, розробки дерева стратегічних цілей, визначення альтернативних підходів стратегічних шкіл до формування стратегії підприємства.

Студент мусить знати:

- сутність завдань «стратегічне управління» підприємства;
- ознаки нестратегічного управління в українських підприємствах;
- структуру процесу стратегічного управління та характеристику кожної складової;
- послідовність процесу змін.

Студент мусить уміти:

- характеризувати зміст основних процесів, що впливають на еволюцію управлінських систем підприємств за змінних зовнішніх умов.
- формулювати зміст основних аспектів теорії стратегічного управління.
- характеризувати зміст усіх аспектів процесу стратегічного управління.
- розробляти напрями формування конкретних стратегій підприємства.

План заняття:

1-й етап. Протягом 40-45 хв. обговорення студентами під керівництвом викладача основних теоретичних положень теми.

2-й етап. Протягом 10-15 хв. обговорення результатів виконання студентами завдань щодо самостійної роботи.

3-й етап. Протягом 10 хв. проведення тестового контролю знань за темою 2.

4-й. Протягом 20 хв. заслуховування рефератів та доповідей.

5-й етап. Протягом 5 хв. підведення викладачем підсумків та коментування завдань на наступне семінарське заняття.

Основні терміни та поняття: план, програма, проект, стратегічний аналіз, стратегічний вибір, реалізація стратегії, місія підприємства, філософія підприємства, культура підприємства, цілі підприємства, стратегічні цілі, дерево цілей підприємства.

РОЗВ'ЯЗАННЯ ТИПОВОГО СИТУАЦІЙНОГО ЗАВДАННЯ

Завдання 3.1

Місія банку: банк «АВС» – це сучасний міжнародний банк, який здійснює увесь спектр банківських послуг для фізичних та юридичних осіб України, країн СНД та Євросоюзу за помірними цінами, а також створює умови вільного переміщення інформації усередині нашого банку.

Необхідно:

1. Ознайомитися зі змістом місії конкретного підприємства.
2. Реконструювати й описати за наведеним формулюванням місії підприємства її складові елементи.
3. Обґрунтувати, що в наведеній місії підприємства визначає кожен із обов'язкових елементів формулювання місії.

Розв'язання:

Місія – це основна узагальнююча мета підприємства, що роз'яснює причину його існування. Обов'язковими складовими елементами визначення місії підприємства є характеристика ринку, товару (послуги), технології, філософії та культури.

У даній місії:

- характеристика ринку, тобто визначення своїх основних споживачів, клієнтів, користувачів. Дане підприємство працює з фізичними та юридичними особами України, країн СНД та Євросоюзу;

- характеристика товару (послуги), тобто опис продуктів, запропонованих підприємством. Дане підприємство здійснює банківські послуги;

- характеристика технології, тобто устаткування, технічних процесів, інновацій у сфері технології. Дане підприємство працює з клієнтами Євросоюзу, тобто включене в банківську систему Євросоюзу, що не можливо без відповідності технологій та всіх технічних систем стандартам і вимогам світової банківської системи. Таким чином, технології у цього банку найсучасніші та відповідають світовому рівню;

- філософія, тобто базові погляди і цінності підприємства, співробітників, основа створення системи мотивацій та формування цілей розвитку або досягнення конкурентоспроможності. Дане підприємство включене в європейську банківську систему, тобто таких банків небагато в Україні, і вони, фактично, є монополістами, але підприємство не використовує цю ситуацію у сфері формування європейського рівня цін – цим дає сигнал своїм клієнтам, що розуміє їхні проблеми й формує помірні ціни. Таким чином, базовою цінністю даного банку є найкраще задоволення потреб клієнтів;

- культура, тобто внутрішній клімат підприємства та той тип людей, яких він приваблює. Дане підприємство створює умови вільного переміщення інформації всередині банку, тобто створює умови для навчання, підвищення кваліфікації, накопичення знань, навичок, досвіду персоналом. Таким чином, працівники, які постійно працюють над собою, пізнаючи нові сфери професійної діяльності, у даному банку будуть мати можливості кар'єрного та професійного зростання, а банк всіляко: матеріально й нематеріально – сприятиме цьому, бо без таких працівників він не зможе підтримувати свою конкурентоспроможність у міжнародному банківському просторі.

Завдання 3.2

1. Сформулювати місію підприємства, що бажає вийти на український ринок безалкогольних напоїв (соки).

2. Обґрунтувати, що в наведеній місії підприємства визначає кожний із обов'язкових елементів формулювання місії.

Розв'язання:

Український ринок соків дуже насичений. Тут є соки вітчизняного та імпортного виробництва різного пакування й фасування, також широкого цінового діапазону. Тому підприємству необхідно визначити свій сегмент та якимось чином виділитися за рахунок якості та реклами.

Отже, місія даного підприємства може бути сформульована так: ми виробляємо соки для громадян України з вітчизняної натуральної сировини та без консервантів, турбуючись про ваше здоров'я, створюючи добрий настрій та надаючи бадьорості, використовуючи найсучасніші технології переробки й консервування. Ми створюємо нові робочі місця та формуємо нові відносини як усередині підприємства, так і з усіма нашими партнерами та споживачами.

У даній місії:

- характеристика ринку – український ринок соків;
- характеристика товару – натуральні соки;
- технології – найсучасніші технології переробки сировини й консервування, які дозволяють зберігати продукцію без консервантів, що дуже важливо за умов сезонності вироблення сировини;
- філософія – в умовах погіршення екологічної ситуації в Україні та загального погіршення стану здоров'я населення особливого значення набуває забезпечення населення України натуральними корисними продуктами харчування, що й закладено в основу конкурентоспроможності підприємства та соціального значення продукції, тобто система цінностей підприємства – забезпечення потреб населення України у високоякісних натуральних продуктах харчування;
- культура – застосування новітніх технологій та розуміння соціального значення продукції формує у колективі відносини сприйняття нововведень та гордості за свою роботу.

Завдання 3.3

Розподілити наведені цілі підприємств на дві групи: стратегічну й тактичну (віднесення до тієї або іншої групи обґрунтувати):

- досягти лідируюче положення на ринку;
- досягти щорічної прибутковості підприємства на 5%.

Розв'язання: стратегічна мета завжди спрямована на довгострокову перспективу, потребує великих капіталовкладень, стосується усіх основних аспектів діяльності підприємства, відображає місію та стратегію підприємства, тоді як тактична мета спрямована на короткострокову перспективу, стосується окремих аспектів діяльності підприємства, підтримує виконання стратегії.

Мета досягнення лідируючого положення на ринку, безумовно, є стратегічною, тому що вирішення цієї проблеми вимагає багато часу, потребує реалізації суттєвих інвестиційних проектів, що спрямовані на розробку та впровадження нових технологій або виробництва принципово нових товарів

тощо, тобто досягнення серйозних конкурентних переваг, які дозволять залучити більше споживачів, за рахунок чого збільшити частку ринку.

Мета досягнення щорічної прибутковості підприємства на 5% може бути як стратегічною, так і тактичною. Стратегічною вона буде, якщо в теперішній час прибутковість значно менша або загалом збиткова діяльність підприємства, тому досягнення 5%-го прибутку потребує впровадження суттєвих інвестиційних проектів або антикризових заходів, перебудовувати виробництво, технології, організацію виробництва, постачання, виходу на нові ринки тощо. Тактичною вона буде, якщо в теперішній час прибутковість має рівень майже на 5%, тоді досягнення наміченого рівня потребує удосконалення існуючих внутрішніх процесів, використання внутрішніх резервів, тобто виконання поточних заходів.

Запитання для обговорення

1. Які характеристики необхідні процесу формування стратегії?
2. Яка послідовність процесу формування стратегії в корпорації або на маленькому виробничому підприємстві? Що є відмінного у формуванні стратегії на цих підприємствах?
3. Яким чином пов’язані етапи формування стратегії з рівнями ієрархії стратегій?
4. Обґрунтуйте, яким чином пов‘язані основні завдання та етапи стратегічного управління.

Теми доповідей

1. Послідовність та взаємозв‘язок різних елементів циклу стратегічного управління.
2. Життєва необхідність формування стратегії.

Теми есе

1. Парадигма стратегічного управління «Школа навчання» (Формування стратегії як процес, що розвивається).
2. Парадигма стратегічного управління «Школа влади» (Побудова стратегії як переговорний процес).
3. Парадигма стратегічного управління «Школа культури» (Побудова стратегії як колективний процес).
4. Парадигма стратегічного управління «Школа зовнішнього середовища» (Побудова стратегії як реактивний процес).
5. Парадигма стратегічного управління «Школа конфігурації» (Побудова стратегії як процес трансформації).

Тема 4. Стратегічне планування

Семінарське заняття 4 (2 год.)

Цільова спрямованість: сформувати у студентів навички систематизації та узагальнення необхідних теоретичних положень щодо обґрунтування відповідей на основі вивчення теоретичних положень теми: опанувати сутність та значення принципів планування стратегій, структури стратегічного плану та моделі стратегічного планування, формування узагальнених напрямів стратегічного плану діяльності підприємства.

Студент мусить знати:
- технологію стратегічного планування діяльності підприємства;
- методи декомпонування корпоративної стратегії підприємства.

Студент мусить уміти:
- визначати структуру стратегічного плану діяльності підприємства;
- розробляти рекомендації щодо напрямів розробки стратегічного плану підприємства.

План заняття:
1-й етап. Протягом 10-15 хв. обговорення результатів виконання студентами завдань щодо самостійної роботи.
2-й етап. Протягом 50-60 хв. проведення модульного контролю знань.
3-й. Протягом 5 хв. коментарі до завдань на наступне практичне заняття.

Основні терміни та поняття: декомпозиція, декомпозиція системи, стратегічне планування, стратегічний план, план, програма, проект.

Запитання для обговорення

1. За якими напрямами 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 факторів залежить «горизонт стратегічного планування»?
8. Яким чином «горизонт стратегічного планування» залежить від зміни факторів зовнішнього середовища підприємства?
9. Які переваги забезпечить підприємству стратегічне планування?
10. Чи кардинальними є відмінності стратегічного планування від довгострокового планування?

11. Які передумови спонукають підприємства переходити до стратегічного планування?

12. Охарактеризуйте основні етапи стратегічного планування.

13. Яким вимогам повинен відповідати стратегічний план підприємства?

14. Що повинні передбачати часовий, функціональний, ресурсний, виконавчий зрізи стратегічного плану?

15. Які види планів необхідно розробляти на підприємстві? Як плани повинні бути пов'язані між собою?

16. Яка структура стратегічного плану підприємства є оптимальною?

17. Для чого потрібен стратегічний план підприємству в умовах швидкої зміни факторів зовнішнього середовища?

18. За якими характеристиками схожі та за якими відрізняються між собою стратегічні плани та програми, стратегічні плани та проекти? Наведіть приклади стратегічних програм, стратегічних проектів.

19. Обґрунтувати у чому полягає необхідність та суть процесу стратегічного планування на підприємстві.

20. Охарактеризувати послідовність процесу стратегічного планування в підприємстві та зміст кожної складової.

21. Охарактеризувати основні розділи стратегічного плану.

22. Обґрунтувати, чому на підприємстві має бути цілісна система планування.

23. Навести, у чому полягає відмінність процесу стратегічного планування від тактичного.

24. Навести, у чому полягає відмінність поточних планів.

25. У чому переваги планового підходу до визначення стратегій? Які чинники треба враховувати при виборі системи стратегічного планування?

26. Охарактеризуйте ознаки стратегічного планування. Як їх відображено у вимогах до стратегічних планів?

27. Основні відмінності документів стратегічного типу: планів, проектів і програм. Яку роль відіграє стратегічний план в організації виконання програм і проектів?

28. Чи треба розробляти плани іншого типу за наявності бізнес-плану?

29. Які плани розробляються та виконуються на підприємстві, з діяльністю якого ви обізнані?

30. Охарактеризувати функціональну стратегію як план дій окремого підрозділу підприємства.

31. Що таке функціональні повноваження?

32. Для чого підприємство необхідно розподіляти на функціональні блоки?

33. У чому полягає суть процесу декомпонування корпоративної стратегії підприємства?

34. За якими напрямами здійснюється оцінка можливостей та перспектив декомпонування корпоративної стратегії на основі створення СГЗ?

35. Обґрунтувати, у чому полягає необхідність та суть процесу стратегічного планування на підприємстві.

36. Охарактеризувати послідовність процесу стратегічного планування на підприємстві та зміст кожної складової.

37. Охарактеризувати основні розділи стратегічного плану.

38. Обґрунтувати, чому на підприємстві має бути цілісна система планування.

39. У чому полягає відмінність процесу стратегічного планування від тактичного?

40. У чому полягає відмінність поточних планів?

41. Охарактеризувати процес формування функціональних стратегій як ключовий підхід до управління на підприємствах.

42. Охарактеризувати процес формування функціональних стратегій як ключовий підхід до поточного управління основними функціями підприємства.

43. Охарактеризувати процес розробки функціональних стратегій як завершальну стадію процесу стратегічного планування.

44. Обґрунтуйте, що є здатністю до стратегічного управління?

45. Наведіть конкретні приклади, коли відсутність стратегічного управління призвела до втрати конкурентної переваги або банкрутства підприємства?

46. Наведіть конкретні приклади, коли низька якість стратегічного управління або невірно розроблений напрямок стратегічного управління призвели до втрати конкурентної переваги або банкрутства підприємства?

Теми рефератів

1. Переваги планового підходу до визначення стратегій?

2. Які чинники треба враховувати при виборі системи стратегічного планування?

3. Аналіз зв’язку «стратегічного набору» підприємства та структури стратегічного плану. Забезпечення якісної розробки та виконання стратегічного плану.

4. Типи планових документів, що регулюють діяльність окремих функціональних підрозділів? Місце бюджетів у системі стратегічного планування.

5. Відмінність між поточними та організаційними планами. Зв'язок організаційного плану з іншими організаційними документами, що регулюють діяльність підприємства.

6. Вимоги до забезпечення ефективності стратегічного планування на підприємствах та їх ранжування.

7. Управлінські операції за етапами стратегічного планування й управління.

8. Подвійне фінансування в межах системи стратегічного планування підприємства.

9. Послідовність процесу стратегічного планування.
10. Особливості стратегічного планування.
11. Аналіз перспектив створення СГЗ.

Теми доповідей

1. Перспективи стратегічного планування на українських підприємствах.
2. Стан стратегічного планування на українських підприємствах.
3. Приклади декомпонування корпоративної стратегії на українських підприємствах.
4. Взаємозв'язок процесів стратегічного планування та бізнес-планування на підприємствах.

Теми есе

1. Порядок розробки планів на конкретному підприємстві України. Критичний аналіз цієї системи.
2. Стратегія і тактика управління та їх вплив на систему планів в організації й успіх управління загалом.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Тема 5. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства

Практичне заняття 1 (2 год.)

Цільова спрямованість: сформувати у студентів знання щодо узагальнення та систематизації чинників зовнішнього середовища, а також здатності до обґрунтування виокремлення найбільш впливових на функціонування та розвиток підприємств різних галузей та обсягів діяльності.

Студент мусить знати:

- суть і основні характеристики середовища діяльності підприємств;
- основні чинники макро- та мікросередовищ і механізмів їхнього впливу на діяльність підприємств;
- основні характеристики макро- та мікросередовищ української економіки та підприємств.

Студент мусить уміти:

- виділяти найбільш значущі чинники для характеристики середовищ різних типів для конкретного підприємства;
- порівнювати вплив чинників зовнішнього середовища на підприємства залежно від різних показників: обсягу діяльності, профілю діяльності, основних цілей, типу мінливості зовнішнього середовища тощо.

План заняття:

1-й етап. Протягом 10-15 хв. обговорення студентами під керівництвом викладача основних теоретичних положень теми та результатів та результатів контролю знань за першим модулем.

2-й етап. Протягом 45 хв. письмова робота за наведеними завданнями.

3-й етап. Протягом 15-20 хвилин обговорення студентами під керівництвом викладача основних результатів письмової роботи.

4-й етап. Протягом 10 хв. заслуховування рефератів і доповідей.

5-й етап. Протягом 5 хв. коментарі до домашнього завдання на наступне практичне заняття.

Основні терміни та поняття: зовнішнє середовище, макросередовище, мікросередовище, аналіз зовнішнього середовища, постачальники, конкуренти, споживачі, контактні аудиторії, сканування, моніторинг, прогнозування, загрози, можливості, SWOT-аналіз, метод «5 х 5», метод чотирьох питань, сильні сигнали, слабкі сигнали, екстраполяція, сценарій, метод «сценарію», галузь, конкурентна боротьба, вхідні бар'єри галузі, вихідні бар'єри галузі.

Запитання для обговорення

1. У чому є відмінність та загальні риси впливу макро- і мікросередовища на стратегію підприємства?
2. Обґрунтуйте наявність критичних точок зовнішнього середовища у діяльності вітчизняних підприємств, які чинники визначають силу впливу на них.
3. Охарактеризуйте механізм впливу чинників макросередовища на діяльність підприємства.
4. Охарактеризуйте механізм впливу чинників мікросередовища на діяльність підприємства.
5. Назвіть основні характеристики макросередовища вітчизняних підприємств.
6. Назвіть основні характеристики мікросередовища вітчизняних підприємств певної галузі.

ПРИКЛАД РОЗВ'ЯЗАННЯ ТИПОВОГО СИТУАЦІЙНОГО ЗАВДАННЯ

Завдання 5.1

Обґрунтувати міру впливу (сильний, слабкий або ніякий) чинників зовнішнього середовища на перспективну діяльність підприємств:

а) підприємство, що виробляє іграшки;

б) підприємство, що виробляє борошно та борошняні вироби.

Чинники впливу:

- підвищення податків;
- зниження курсу національної валюти.

Розв'язання: підвищення податків обов'язково призведе до зростання витрат на виробництво та реалізацію продукції; відповідно, підприємству, щоб зберегти рівень рентабельності, необхідно підвищити ціни – попит на іграшки при цьому знизиться не дуже сильно, тому що потреби дитини задовольняються, у першу чергу, навіть за рахунок скорочення інших потреб; попит на борошно й борошняні вироби може знизитися сильно, якщо споживач може замінити цю потребу за рахунок інших продуктів – хліба, на який держава обмежує ціни.

Зниження курсу національної валюти призводить до зростання цін на імпортні товари, тому, якщо під час виробництва іграшок використовується імпортна сировина, то це значно вплине на собівартість продукції, тобто якщо іграшки реалізуються на внутрішньому ринку, то ціни дуже сильно зростуть, отже чинник дуже значущий; виробництво борошна та борошняних виробів здебільшого виробляється із вітчизняного зерна, так продукція реалізується на внутрішньому ринку, тобто в цьому випадку чинник не дуже значущий; але зниження курсу національної валюти стимулює експорт, тому виробники зерна

збільшать його експорт, а це може призвести до дефіциту зерна на внутрішньому ринку, що відповідно призведе до зростання цін, тобто в цьому випадку це є дуже значущим чинником.

Практичне заняття 2 (2 год)

Цільова спрямованість: сформувати у студентів знання щодо узагальнення, систематизації та обґрунтування виокремлення найбільш впливових чинників конкурентного середовища на функціонування та розвиток підприємства, а також здатності до застосування методів сканування, моніторингу та прогнозування інформації про стан зовнішнього середовища функціонування підприємства.

Студент мусить знати:

- механізм впливу чинників зовнішнього середовища на результати діяльності підприємства;
- основні методи сканування, моніторингу та прогнозування інформації про стан зовнішнього середовища функціонування підприємства.

Студент мусить уміти:

- виділяти найбільш значущі чинники зовнішнього середовища для конкретного підприємства;
- застосовувати аналітичні методи оцінки зовнішнього середовища;
- розробляти рекомендації для підприємства – об’єкта дослідження щодо використання можливостей та усунення загроз або перетворення загроз у додаткові можливості подальшої діяльності.

План заняття:

1-й етап. Протягом 5-10 хв. обговорення студентами під керівництвом викладача основних теоретичних положень теми.

2-й етап. Протягом 40 хв. письмова робота за наведеними завданнями.

3-й етап. Протягом 15-20 хвилин обговорення студентами під керівництвом викладача основних результатів письмової роботи.

4-й етап. Протягом 10 хв. заслуховування рефератів і доповідей.

5-й етап. Протягом 10 хв. тестовий контроль знань за темою 5.

6-й етап. Протягом 5 хв. коментарі до домашнього завдання на наступне практичне заняття.

Основні терміни та поняття: галузь, конкуренція, конкурентна боротьба, вхідні бар'єри галузі, вихідні бар'єри галузі.

Запитання для обговорення

1. Охарактеризуйте методи оцінки інформації про зовнішнє середовище.
2. Обґрунтуйте кожен етап послідовності проведення аналізу середовища на прикладі аналізу середовища для українського підприємства (за вибором студента).
3. Яка техніка сканування зовнішнього середовища підприємства?
4. Яка техніка моніторингу зовнішнього середовища підприємства?
5. Яка техніка прогнозування зовнішнього середовища підприємства?
6. Охарактеризуйте підходи до визначення конкурентоспроможності продукту та підприємства.
7. Що таке конкурентні переваги? Як їх треба вивчати, формувати та використовувати?
8. За рахунок чого структура галузі визначає її привабливість?
9. Які сили формують рівень конкуренції в галузі? Який механізм їхнього впливу на стан конкурентної боротьби?
10. Чим визначаються обмеження під час входу на ринок?
11. Чим визначаються обмеження під час виходу з ринку?

Теми рефератів

1. Дослідження системи критеріїв виділення окремих складових середовища підприємства.
2. Детермінанти конкурентних переваг країни в моделі національного ромба М. Портера, їх характеристика та природа взаємодії.
3. Характеристика особливостей національного ромба країни, що переходить від централізовано-планової економіки до ринкових відносин.
4. Ідеї зв'язку між окремими організаційними групами та сегментами зовнішнього середовища в працях представників концепції соціотехнічних систем (Е. Мілера, А. Райса, Ф. Емері, Е. Торсруд).
5. Підходи до моніторингу середовища підприємства, порівняльна характеристика концепцій (стратегічний аудит, моніторинг реалізації проектів, системи відстеження).

Теми доповідей

1. Структуризація середовища функціонування підприємства: збіги та розбіжності.
2. Особливості дослідження середовища функціонування підприємств в Україні.
3. Дослідження взаємодії детермінанта національного ромба з діяльністю законодавчої та виконавчої влади певної країни.
4. Характеристика тотожності й різниці між категоріями якість і конкурентоспроможність.

5. Особливості застосування методів прогнозування в умовах функціонування української економіки.

6. Недоліки екстраполятивних методів для прогнозування змін у соціально-економічних системах.

ТЕМА 6. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства

Практичне заняття 3 (2 год.)

Цільова спрямованість: сформувати у студентів знання щодо узагальнення та систематизації чинників внутрішнього середовища, а також здатності до обґрунтування виокремлення найбільш впливових на функціонування та розвиток підприємства.

Студент мусить знати:

- механізм впливу чинників внутрішнього середовища на стратегічний потенціал підприємства;
- характеристику функціональних сфер внутрішнього середовища підприємства;
- основні методичні концепції функціонального аналізу.
- технологію виявлення слабких і сильних сторін діяльності підприємства;
- методику застосування методу SWOT-аналізу.

Студент мусить уміти:

- виділяти пріоритетні чинники внутрішнього середовища для формування стратегічного потенціалу підприємства;
- розробляти рекомендації для підприємства – об'єкта дослідження – щодо координації показників функціональних сфер діяльності підприємства між собою та зі стратегічними цілями.
- виявляти слабкі та сильні сторони діяльності конкретного підприємства;
- застосовувати метод SWOT-аналізу для оцінки зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства;
- розробляти рекомендації щодо напрямів розробки стратегії підприємства.

План заняття:

1-й етап. Протягом 10-15 хв. обговорення студентами під керівництвом викладача основних теоретичних положень теми.

2-й етап. Протягом 45 хв. письмова робота за завданнями, що наведені.

3-й етап. Протягом 10-15 хв. обговорення студентами під керівництвом викладача основних результатів письмової роботи.

4-й етап. Протягом 15 хв. заслуховування рефератів і доповідей.

5-й етап. Протягом 5 хв. коментарі до домашнього завдання на наступне практичне заняття.

Основні терміни та поняття: стратегічний потенціал, внутрішнє середовище, функціональний аналіз, ланцюжок цінностей, метод «крива досвіду», життєвий цикл продукції, матриця «продукт/ринок», матриця Бостонської консалтингової групи, сильні сторони діяльності підприємства, слабкі сторони діяльності підприємства, SWOT-аналіз.

ПРИКЛАД РОЗВ'ЯЗАННЯ ТИПОВОГО СИТУАЦІЙНОГО ЗАВДАННЯ

Завдання 6.1

Впровадження технології йодованого хліба на хлібокомбінаті «ХХХ».

Як видно з табл. 6.1, зовнішні можливості (25,3 бала) хлібокомбінату «ХХХ» у зв'язку з упровадженням технології йодованого хліба оцінюються вище, ніж загрози (24,7 бала). Це означає, що компанія буде позиціонуватися у верхній половині матриці SWOT-аналізу.

Таблиця 6.1 – **Оцінка зовнішніх можливостей і загроз хлібокомбінату «ХХХ» у зв'язку з упровадженням технології йодованого хліба**

Зовнішні можливості				**Зовнішні загрози**			
Чинник	**M_i**	**$P_{мі}$**	**$M_i \bullet P_{мі}$**	**Чинник**	**$З_i$**	**$P_{зі}$**	**$З_i \bullet P_{зі}$**
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**
Зростання грошових доходів населення	5	0,8	4,0	Зменшення грошових доходів населення	5	0,2	1,0
Вихід на нові ринки хлібопродукції	9	0,9	8,1	Скорочення ринків хлібопродукції	9	0,1	0,9
Поява власних нових технологій виробництва йодованого хліба	10	0,9	9,0	Відсутність власних нових технологій виробництва йодованого хліба	10	0,1	1,0
Поява нових технологій виробництва йодованого хліба у конкурентів	7	0,2	1,4	Відсутність нових технологій виробництва йодованого хліба у конкурентів	7	0,8	5,6
Відсутність проблем із постачанням сировини і компонентів йодованого хліба	9	0,2	1,8	Наявність проблем із постачанням сировини та компонентів йодованого хліба	9	0,8	7,2
Зниження податкового тиску	10	0,1	1,0	Зростання податкового тиску	10	0,9	9,0
Разом	50	-	25,3	**Разом**	50	-	24,7

Пояснення до бальної оцінки наступне:

- зростання грошових доходів населення не є найважливішим чинником під час реалізації хлібопродуктів, тому що це продукт першої необхідності, тобто його будуть купувати, незважаючи на ціни, а перевищення ймовірності зростання витікає з останніх кроків уряду;

- вихід на нові ринки хлібопродуктів є дуже важливим чинником, і висока конкурентоспроможність продукції досліджуваного підприємства приводить до зростання цих можливостей з високим рівнем імовірності, бо йодований хліб є дефіцитним продуктом на ринку України;

- поява власних нових технологій є високою, тому що фахівець підприємства отримує освіту в спеціалізованому вищому навчальному закладі, набуває знань та практичних навичок щодо розробки та впровадження нових технологій виробництва хліба;

- поява нових технологій у конкурентів менш імовірна, хоча й існує у зв'язку з можливостями розширення контингенту фахівців за рахунок надання спеціалізованими вищими навчальними закладами магістерського рівня освіти й, відповідно, навичок наукових досліджень у цьому напрямі;

- наявність проблем із постачанням сировини і компонентів йодованого хліба витікає з технологічних проблем;

- зниження податкового тиску має дуже малу ймовірність через упровадження соціальних заходів уряду.

Для того, щоб однозначно визначити рекомендовану стратегію, необхідно ще провести аналіз сильних і слабких боків компанії.

Пояснення до бальної оцінки таке (табл. 6.2):

- прибутковість підприємства оцінено високо через наявність можливості самостійного формування цін;

- репутація має високу оцінку, бо продукція є соціально орієнтованою та такою, що сприяє покращенню здоров'я всіх верств населення;

- продуктивність не змінюється в процесі впровадження нової технології, тому оцінена на існуючому рівні;

- продукція оцінена високо, бо прогнозується зростання обсягів виробництва й реалізації внаслідок високої конкурентоспроможності та сприяння покращенню здоров'я всіх верств;

- фінансові ресурси оцінено на 7 балів, бо прибуток від йодованого хліба буде перекривати збиткові соціальні (регульовані державою) сорти хліба;

- виробничі потужності, будівлі та споруди оцінено також на 7 балів, тому що вони не змінюються в процесі впровадження нової технології;

- дослідження і впровадження новинок оцінено високо, тому що мають місце реальні наукові розробки;

- організація фірми оцінена на 7 балів, бо вона не змінюється в процесі впровадження нової технології;

- трудові ресурси оцінено високо на 8 балів, тому що персонал упроваджує нові технології;

- соціальну відповідальність оцінено на 10 балів, бо впровадження технології йодованого хліба має яскраво виражений соціальний характер.

Таблиця 6.2 – **Визначення звичайної та абсолютної конкурентної сили хлібокомбінату «ХХХ» у зв'язку з упровадженням технології йодованого хліба**

№ за/п	Чинник	Оцінка (0-10 балів)					
		$Ск_{i1}$	$Ск_{i2}$	$Ск_{i3}$	$Ск_{i4}$	*Хлібокомбінат «ХХХ» (впровадження технології йодованого хліба*	
						C_i	C_i-max Ck_{ij}
1	Прибутковість	5	7	7	9	9	-
2	Репутація (імідж)	6	6	8	7	10	+2
3	Продуктивність	7	7	8	7	8	-
4	Продукція	6	6	6	7	10	+3
5	Фінансові ресурси	7	6	8	8	8	-
6	Виробничі потужності, будівлі та споруди	5	5	7	7	7	-
7	Дослідження і впровадження новинок	4	5	6	6	10	+4
8	Організація фірми	6	7	6	7	7	-
9	Трудові ресурси	6	7	7	8	8	-
10	Соціальна відповідальність	4	5	7	7	10	+3
Конкурентна сила		56	61	70	73	87	+12

Абсолютна конкурентна сила – це показник, який має інакший зміст. Він дозволяє визначити позицію фірми, що досліджується, відносно умовної «ідеальної» компанії.

Таким чином, оцінка конкурентної сили хлібокомбінату «ХХХ» у зв'язку з упровадженням технології йодованого хліба становить 87 балів – одне з вищих значень серед фірм-конкурентів, тобто в результаті впровадження цього нововведення його конкурентна сила на 12 балів перевищить результат найкращого конкурента.

Показник конкурентної сили С і показник абсолютної конкурентної сили $С_{абс}$ використовуються як індикатори для остаточного визначення позиції підприємства за допомогою матричної моделі методу SWOT. Оскільки з'ясовано, що для хлібокомбінату «ХХХ» у зв'язку з упровадженням технології йодованого хліба зовнішні можливості перевищують загрози, тобто позиція компанії має бути десь у вищий половині матриці SWOT. Тепер можна точно визначити цю позицію, якої відповідає стратегія під назвою "Максі-Максі".

Таким чином, хлібокомбінат «ХХХ» у зв'язку з упровадженням технології йодованого хліба має найкращу позицію, що може очікувати підприємство, тому що перебуває у клітинці І. Воно має потенціал і можливості активно діяти для зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікації продуктів, виведення на ринок товарів-новинок. Сприятливою також стає фінансова ситуація, що дозволяє виділяти додаткові кошти на науково-дослідні роботи, збільшувати фінансовий портфель, поглинати дрібних конкурентів тощо.

Запитання для обговорення

1. Назвіть основні компоненти внутрішнього середовища та надайте їхню характеристику на прикладі підприємства, з діяльністю якого ви обізнані.
2. Охарактеризуйте механізм впливу елементів внутрішнього середовища на діяльність підприємства. Наведіть приклади.
3. Охарактеризуйте механізм впливу елементів внутрішнього середовища на стратегію підприємства. Наведіть приклади.
4. Охарактеризуйте основні методичні концепції функціонального аналізу.
5. Надайте загальну характеристику SWOT-аналізу, як методу функціонального аналізу.
6. Надайте загальну характеристику аналізу ланцюжка, як методу функціонального аналізу.
7. Надайте загальну характеристику аналізу витрат, як методу функціонального аналізу.
8. Надайте загальну характеристику оцінці конкурентоспроможності, як методу функціонального аналізу.
9. Яким чином застосовується метод аналізу розривів? Наведіть приклади.
10. Яким чином застосовується метод кривої досвіду? Наведіть приклади.
11. Яким чином застосовується «модель життєвого циклу» під час аналізу внутрішнього середовища? Наведіть приклади.
12. Яким чином застосовується модель продукт-ринок? Наведіть приклади.
13. Яким чином застосовується портфельна модель – матриця Бостонської консалтингової групи? Наведіть приклади.

Теми рефератів

1. Основні структурні елементи стратегічного потенціалу підприємства.
2. Методи економічної оцінки стратегічного потенціалу підприємства.
3. Порівняння методик виконання SWOT-аналізу.

Теми доповідей

1. Інформаційне забезпечення оцінки стратегічного потенціалу підприємства.
2. Інформаційне забезпечення прогнозування стратегічного потенціалу підприємства.
3. Розвиток методичних основ і принципів економічної оцінки стратегічного потенціалу підприємства.

4. Формування й розробка показників регулювання використання стратегічного потенціалу підприємства.

5. Характеристика SPACE-аналізу.

6. Застосування методу системи діаграм для координації стратегій та сценаріїв розвитку.

7. Особливості методу «логіки можливого розвитку».

Практичне заняття 4 (2 год.)

Цільова спрямованість: сформувати у студентів знання щодо узагальнення, систематизації та обґрунтування виокремлення найбільш впливових чинників конкурентного середовища на функціонування та розвиток підприємства, а також здатності до застосування методів сканування, моніторингу та прогнозування інформації про стан зовнішнього середовища функціонування підприємства.

Студент мусить знати:

- основні методи функціонального аналізу.

Студент мусить уміти:

- застосовувати методи функціонального аналізу для оцінки внутрішнього середовища підприємства;
- розробляти рекомендації для підприємства – об'єкта дослідження – щодо приведення стану внутрішнього середовища у відповідність до стратегічних цілей.

План заняття:

1-й етап. Протягом 10-15 хв. обговорення результатів виконання студентами завдань щодо самостійної роботи.

2-й етап. Протягом 50-60 хв. проведення модульного контролю знань.

3-й. Протягом 5 хвилин коментарі до завдань на наступне практичне заняття.

Запитання для обговорення

1. Яким чином застосовується аналіз сильних та слабких сторін підприємства? Наведіть приклади.
2. Що таке SWOT-аналіз та яким чином він використовується в системі стратегічного аналізу?
3. Чи впливають результати SWOT-аналізу на зміст процесу стратегічного управління підприємства?

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3. УПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Тема 7. Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією підприємства

Практичне заняття 5 (2 год.)

Цільова спрямованість: сформувати у студентів знання щодо узагальнення, систематизації та обґрунтування обрання варіанта корпоративної стратегії підприємства, а також здатності до формування портфельних стратегій.

План заняття:

1-й етап. Протягом 10-15 хв. обговорення студентами під керівництвом викладача основних теоретичних положень теми та результатів модульної письмової роботи.

2-й етап. Протягом 45 хв. письмова робота за завданнями, що наведено.

3-й етап. Протягом 10-15 хв. обговорення студентами під керівництвом викладача основних результатів письмової роботи.

4-й етап. Протягом 10 хв. заслуховування рефератів і доповідей.

5-й етап. Протягом 10 хв. тестовий контроль знань за темою 7.

6-й етап. Протягом 5 хв. коментарі до домашнього завдання на наступне практичне заняття.

Студент мусить знати:

- особливості корпоративної стратегії підприємства та процесу її розробки;
- характеристики кожної корпоративної стратегії підприємства та їхні різновиди.
- особливості застосування матричних моделей стратегічного аналізу;
- характеристику кожної матричної моделі.

Студент мусить уміти:

- характеризувати зміст кожної стратегічної альтернативи корпоративної стратегії;
- визначати особливості варіантів корпоративних стратегій підприємств;
- наводити приклади портфельних стратегій.
- характеризувати технологію використання кожної матричної моделі стратегічного аналізу;
- обирати типи стратегії підприємства, виходячи з результатів аналізу із застосування матричних моделей;

- наводити приклади застосування матричних моделей стратегічного аналізу.

Основні терміни та поняття: портфель, портфель підприємства, портфельна стратегія, матриця, матричні методи аналізу, ключові компетенції, стратегічна траєкторія, стратегічна позиція підприємства, стратегічні зони господарювання (СЗГ), ключові фактори успіху СЗГ модель БКГ, модель «Мак-Кінсі 7С», «Shell»-ОРМ, моделі АВС. модель «LOTS» (Лоцман).

Запитання для обговорення

1. Наведіть основні проблеми під час вибору корпоративної стратегії, які можна вирішити за допомого основних стратегічних альтернатив.
2. Охарактеризуйте межі поняття «обмежене зростання».
3. Які наслідки має стратегія стабільності?
4. Коли застосовується стратегія скорочення з точки зору характеристики її різновидів?
5. Наведіть приклади таких ситуацій, коли ефективно застосовувався кожний вид стратегії скорочення.
6. За якими причинами підприємство будує портфельну стратегію?
7. Які проблеми вирішує корпоративна стратегія диверсифікованого підприємства?
8. Які особливості матричних моделей стратегічного аналізу вам відомі?
9. Що визначає широке застосування матричних моделей аналізу в системі стратегічного управління?
10. Які матричні моделі стратегічного аналізу Ви знаєте? Навести приклади застосування.
11. Які переваги та недоліки кожної з матричних моделей стратегічного аналізу? Навести приклад моделі самостійно.
12. Які типи стратегій існують у межах матриці життєвого циклу продукту?
13. Які стратегічні траєкторії існують у кожного типу підприємства?
14. У чому є сутність концепції «Стратегічної зони підприємства» (СЗГ) диверсифікованого підприємства?
15. Які параметри оцінки привабливості стратегічної зони господарювання?
16. Обґрунтуйте наявність альтернативних варіантів стратегічної зони господарювання (СЗГ).
17. У чому є сутність концепції «Стратегічного бізнес-центру» (СБЦ) диверсифікованого підприємства?
18. За якими параметрами виділяється стратегічна зона господарювання диверсифікованого підприємства?
19. У чому різниця поняття «стратегічна зона господарювання» та «стратегічного бізнес-центру»?

Тематика рефератів

1. Поняття про розвиток інтерпретації різних авторів.
2. Принципи систем, що розвиваються.
3. Механізм управління розвитком підприємства: засади формування та структурні елементи.
4. Характеристика форм зовнішнього зростання: переваги, недоліки, умови застосування.
5. Характеристика стратегій зовнішнього зростання: переваги, недоліки, умови застосування.
6. Поняття корпорації в стратегічному управлінні.
7. Загальні принципи побудови портфеля бізнесу корпорації.
8. Додаткові умови для включення бізнесу в портфель корпорації – сінергія.
9. Способи впливу корпорації на бізнес.
10. Стратегічні альянси як засіб корпоративного розвитку.
11. Ефективність корпоративних стратегій.
12. Кореневі компетенції підприємства.
13. Вибір портфельної та конкурентної стратегії.

Теми доповідей

1. Концептуальні положення розвитку підприємств.
2. Концептуальні положення управління розвитком підприємств.
3. Особливості розвитку українських підприємств в умовах економіки, що трансформується.
4. Синергетичний підхід до управління розвитком складної соціально-економічної системи.
5. Шляхи створення ефективних корпорацій в Україні.
6. Характеристика найбільших корпорацій світу.
7. Шляхи створення стратегічних альянсів в Україні.
8. Порівняння процесу створення корпорацій в Україні з іншими країнами.
9. Порівняння процесу створення стратегічних альянсів в Україні з іншими країнами.
10. Особливості використання матричного методу стратегічного аналізу (за вибором студента) вітчизняними підприємствами або підприємствами інших країн.
11. Порівняльна характеристика матричних методів оцінки конкурентної позиції підприємства.
12. Інформаційне забезпечення матричних методів стратегічного аналізу бізнесу.
13. Розвиток методичних основ і принципів матричних методів стратегічного аналізу бізнесу.

Тема 8. Генерування стратегій та умови їх реалізації

Практичне заняття 6 (2 год.)

Цільова спрямованість: сформувати у студентів знання щодо узагальнення, систематизації та обґрунтування стратегічного набору підприємства, а також здатностей до створення умов реалізації стратегії, пов'язаних з управлінською структурою підприємства.

План заняття:

1-й етап. Протягом 10-15 хв. обговорення студентами під керівництвом викладача основних теоретичних положень теми.

2-й етап. Протягом 45 хв. письмова робота за завданнями, що наведено.

3-й етап. Протягом 10-15 хв. обговорення студентами під керівництвом викладача основних результатів письмової роботи.

4-й етап. Протягом 20 хв. заслуховування рефератів і доповідей.

5-й етап. Протягом 5 хв. коментарі до домашнього завдання на наступне практичне заняття.

Студент мусить знати:

- особливості організаційної структури підприємства та процесу її формування;
- основні риси організаційних структур управління підприємств;
- основні шляхи перетворення організаційних структур управління підприємств.

Студент мусить уміти:

- характеризувати зміст кожної стратегічної альтернативи організаційних структур управління підприємств;
- визначати особливості організаційних структур управління підприємств;
- наводити приклади організаційних структур управління підприємств;
- характеризувати технологію формування організаційних структур управління підприємств;
- обирати варіант організаційної структури управління підприємств;
- наводити приклади організаційних структур управління підприємств;
- надавати та обґрунтовувати рекомендації щодо перетворення організаційних структур управління підприємств.

Основні терміни та поняття: структура, організаційна структура, організаційний потенціал, організаційний механізм управління підприємством, найкраща організаційна структура, оптимальна організаційна структура, делегування, повноваження, відповідальність, влада, реорганізація організаційних структур, функціональна структура, організаційна структура управління за географічною ознакою, стратегічні бізнес-групи, матрична

структура, централізована структура, дивізійна структура, децентралізована структура, бізнес-одиниці, організаційний розвиток, проектування організаційної структури, структурні, поведінкові, адаптивні, формальні організаційні структури.

Запитання для обговорення

1. Чому делегування має фундаментальне значення для управління?
2. Під час ефективного управління задачі, відповідальність та повноваження тісно пов'язані одне з одним. Що буде, якщо один з цих елементів буде вилучено або змінено?
3. Що визначає відмінність влади від повноважень?
4. Назвіть найбільш поширені перешкоди ефективного делегування.
5. Якою є послідовність дій під час розробки організаційної структури?
6. Який зв'язок існує між плануванням і структурою підприємства в цілому?
7. Які основні типи організаційних структур найбільш широко використовуються в сучасних умовах?
8. Сформулюйте характеристики, що відрізняють два типи організаційних структур (обрати структури самостійно).
9. Охарактеризуйте централізовані організаційні структури.
10. Охарактеризуйте децентралізовані організаційні структури.
11. Які фактори зумовили розробку дивізіонних організаційних структур?
12. Які фактори зумовили розробку матричних організаційних структур?
13. Які фактори зумовили необхідність формування організаційних структур за географічним принципом?
14. Які фактори зумовили необхідність формування організаційних структур, що орієнтовані на бізнес-одиниці?
15. Чому необхідно орієнтувати організаційну структуру на стратегічні бізнес-групи?
16. Обґрунтуйте перспективи діяльності сучасних підприємств з адаптації організаційних структур.
17. Якими є напрямки успішної перебудови або реструктуризації бізнесу для приведення організаційної структури у відповідність до обраної стратегії?
18. Обґрунтуйте необхідність появи нових компонентів формування організаційних структур.

Теми рефератів

1. Позиціонування підприємства на ринку.
2. Позиціонування підприємства в галузі.
3. Планування вибору стратегічної позиції.
4. Планування зміни стратегічної позиції.

Теми доповідей

1. Механізм та потенціал організаційного механізму підприємства.
2. Система «організаційного розвитку як інструмент стратегічного управління».

Практичне заняття 7 (2 год.)

Цільова спрямованість: сформувати у студентів знання щодо узагальнення, систематизації та обґрунтування стратегічного набору підприємства, а також здатностей до створення умов реалізації стратегії, пов'язаних з організаційною культурою та персоналом підприємства

План заняття:

1-й етап. Протягом 10-15 хв. обговорення студентами під керівництвом викладача основних теоретичних положень теми.

2-й етап. Протягом 45 хв. письмова робота за завданнями, що наведено.

3-й етап. Протягом 10-15 хв. обговорення студентами під керівництвом викладача основних результатів письмової роботи.

4-й етап. Протягом 10 хв. заслуховування рефератів і доповідей.

5-й етап. Протягом 10 хв. тестовий контроль знань за темою 8.

6-й етап. Протягом 5 хв. коментарі до домашнього завдання на наступне практичне заняття.

Студент мусить знати:

- особливості корпоративної культури підприємства та процесу її розробки;
- сутність поняття «культура підприємства;
- фактори, що впливають на формування культури підприємства;
- шляхи перетворення культури підприємства.

Студент мусить уміти:

- визначати особливості варіантів корпоративних культури підприємств;
- наводити приклади корпоративної культури підприємства.
- характеризувати ознаки культури підприємства;
- формувати послідовність проведення стратегічних змін культури підприємства;
- наводити приклади застосування різних підходів до формування культури підприємства.

Основні терміни та поняття: корпоративна культура, принципи корпоративної культури, організаційна культура, кодекс поведінки, домінуючі цінності, ритуали поведінки, етичні стандарти, постулати віри, первинні та вторинні фактори формування організаційної культури, сильна культура,

слабка культура, адаптивна культура, узгодження культури та стратегії, компетенція менеджера, сфера компетенції менеджера, типи управлінських компетенцій, типи мислення керівників, формальна та неформальна організація, потенціал загального керівництва, організаційний клімат, організаційна поведінка.

Запитання для обговорення

1. З яких основних положень складається характеристика організаційної культури ?
2. Яким чином пов'язані задачі взаємодії зовнішнього та внутрішнього середовищ під час формування поняття організаційної культури ?
3. Порівняйте первинні та вторинні фактори, що впливають на формування та зміну організаційної культури.
4. З яких елементів складається організаційна культура, як сукупність неформальних процедур ?
5. Охарактеризуйте зміст системи цінностей та кодексу поведінки підприємства в межах формування корпоративної культури.
6. Охарактеризуйте джерела корпоративної культури.
7. Що визначає силу корпоративної культури ?
8. Якими є особливості слабкої корпоративної культури і як вони впливають на стратегію ?
9. Що є перевагами адаптованої корпоративної культури ?
10. Які заходи створюють культуру, що підтримує стратегію ?
11. Які фактори допомагають створенню міцної стратегії ?
12. Які ознаки роблять корпоративну культуру адаптованою ?
13. Які символічні дії вищого керівництва сприяють розвитку корпоративної культури ?
14. Які дії найбільш ефективні під час створення корпоративної культури?

Теми рефератів

1. Керівництво у сучасному стратегічному управлінні.
2. Керівник та його якості за умов управління стратегічними змінами.
3. Структура ділових рішень.
4. Модель стратегічного рішення.

Теми доповідей

1. Проектування організаційної культури.
2. Сінергізм та профіль здібностей підприємства.
3. Процес стратегічного задуму.
4. Інституціоналізація управлінської реакції.

Тема 9. Стратегічний контроль в процесі стратегічних перетворень на підприємстві

Практичне заняття 8 (2 год.)

Цільова спрямованість: сформувати у студентів знання щодо узагальнення, систематизації та обґрунтування мети та завдань стратегічного контролю, методів оцінювання обраних підприємством стратегій, критеріїв та показників ефективності стратегій, а також здатностей до оцінювання доцільності впровадження стратегічних змін на підприємстві в процесі реалізації стратегії та масштабу стратегічних перетворень з урахуванням особливостей їх здійснення.

План заняття:

1-й етап. Протягом 10-15 хв. обговорення результатів виконання студентами завдань щодо самостійної роботи.

2-й етап. Протягом 50-60 хв. проведення модульного контролю знань.

3-й. Протягом 5 хв. коментарі до завдань на наступне практичне заняття.

Студент мусить знати:

- сутність стратегічних змін підприємства;
- основні види стратегічних змін підприємства;
- основні типи стратегічних змін підприємства;
- фактори, що сприяють проведенню стратегічних змін в підприємстві;
- труднощі щодо проведення стратегічних змін в підприємстві.

Студент мусить уміти:

- характеризувати сутність стратегічних змін необхідних для впровадження в підприємстві.

Основні терміни та поняття: контроль, стратегічний контроль, стратегічні зміни, поступові зміни, спонтанні зміни, перебудова підприємства, радикальне перетворення підприємства, помірне перетворення підприємства, звичайні зміни в підприємстві, незмінне функціонування підприємства.

Запитання для обговорення

1. Яким чином поступові зміни перетворюються на спонтанні та навпаки?
2. Що сприяє підвищенню ефективності процесу стратегічних змін?
3. Які труднощі виникають у процесі здійснення стратегічних змін?
4. Поясніть, чому частиною виконання стратегії є проведення стратегічного контролю?

5. Обґрунтоване пояснення того, у якому зовнішньому середовищі зміни найсильніше впливатимуть на підприємство (обирається студентом самостійно).

Теми рефератів

1. Внутрішні та зовнішні зміни, що визначають тип стратегічних змін підприємства.
1. Послідовність процесу стратегічних змін.

Теми доповідей

1. Стратегічні зміни та їхньої взаємодія з розвитком підприємства (обирається студентом самостійно).
2. Система технології втручання та значення людського фактору.

Теми есе

1. Обґрунтоване пояснення того, які ознаки опору підприємства відображає така приказка: «почнемо нове життя з понеділка».
2. Обґрунтоване пояснення того, які ознаки опору підприємства відображає така приказка: «не зіграти б у ящик».
3. Обґрунтоване пояснення того, які ознаки опору підприємства відображає така приказка: «новий поклик розбив параліч»;
4. Обґрунтоване пояснення того, які ознаки опору підприємства відображає така приказка: «чого бос не знає, від того не страждає».
5. Обґрунтоване пояснення того, які ознаки опору підприємства відображає така приказка: «потрібно повернутися назад до справжньої роботи».
6. Вислів Н. Макіавеллі: «Опір змінам пропорційний силі зламу культури й структури влади, що чиниться через зміни». Підтвердити або заперечити цьому твердженню в аспекті стратегічного управління у сучасному українському суспільстві.
7. Обґрунтоване пояснення застосування методу подолання опору можна охарактеризувати за допомогою такого девізу: «чорт з нею, небезпекою, повний уперед»;
8. Обґрунтоване пояснення застосування методу подолання опору можна охарактеризувати за допомогою такого девізу: «Рим не відразу будувався».
9. «Робота з розвитку означає усвідомлення змін як засобу розвитку». Підтвердити або заперечити цьому твердженню в аспекті стратегічного управління у сучасному українському суспільстві.
10. «Цілі керівника не повинні суперечити глибоко вкоріненим цінностям виконавця» Підтвердити або заперечити цьому твердженню в аспекті стратегічного управління у сучасному українському суспільстві.

3. СИСТЕМА ПОТОЧНОГО І ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ

Під час вивчення дисципліни «Стратегічний менеджмент» застосовується поточний модульний (проміжний) контроль і підсумковий (семестровий) контроль знань. Всі вказані види контролю тісно взаємопов'язані та використовуються з метою стимулювання ефективної роботи студентів, забезпечення об'єктивного оцінювання рівня їх знань. Оцінювання знань, умінь та навичок студентів з дисципліни «Стратегічний менеджмент» враховує всі види занять, у тому числі лекційні, семінарські та практичні заняття, а також самостійну та індивідуальну роботу. Перевірка та оцінювання знань студентів з дисципліни проводиться кількома методами.

Поточний контроль здійснюється під час семінарських та практичних занять, а також оцінювання самостійної та індивідуальної роботи.. Об'єктами поточного контролю знань студентів є:

- рівень засвоєння знань та активність роботи на семінарських (практичних) заняттях;
- виконання завдань для самостійного опрацювання, до яких входять: реферат, оцінка проблемної ситуації в системі державного управління, обґрунтування конкретних пропозицій по вдосконаленню управління;
- виконання модульних завдань під контролем викладача.

Вся діяльність студента під час поточного контролю оцінюється в діапазоні від 0 до 60 балів. Система оцінювання кожного виду навчальної поточної діяльності студента спирається на метод експертних оцінок. При контролі рівня знань та активності роботи студентів на семінарських і практичних заняттях оцінці підлягають:

- рівень знань, продемонстрований у відповідях і виступах на семінарських і практичних заняттях;
- рівень знань, виявлений при написанні експрес-контролю з розуміння дефініцій з стратегічного менеджменту;
- активність при обговоренні питань, що винесені на семінарські (практичні) заняття.

Протягом семестру за знання навчального матеріалу та активність роботи на семінарських (практичних) заняттях студент може одержати максимально 18 балів. Протягом семестру студент може виступати з доповіддю та здійснювати експертну оцінку прийнятих рішень в державному управлінні. *Активність* студента при обговоренні питань, винесених на семінарські (практичні) заняття, оцінюється за шкалою 1,5; 1; 0 балів в межах семестру. За кожне семінарське заняття студент може отримати максимум 1,5 бали. Виступ з окремою доповіддю чи експертною оцінкою прийнятих державних рішень оцінюється максимально в 1,5 балів. В межах семестру загальна оцінка за знання навчального матеріалу та активність роботи на семінарських (практичних) заняттях залежно від активності студента може збільшуватися на 1,5 або 2 бали.

Оцінювання виконання модульних завдань.

З метою перевірки поточної навчальної роботи студентів усіх форм навчання за допомогою модульного контролю весь навчальний матеріал дисципліни поділяється на три модулі. Перший змістовний модуль охоплює 1–4 теми, другий – теми 5–6, третій – теми 7–9.

Модульний контроль знань студентів з дисципліни «Стратегічний менеджмент» проводиться у формі блочно-модульної письмової контрольної роботи тричі протягом семестру.

Завдання для блочно-модульного контролю знань за модулем містять два блоки. Перша (теоретична) частина містить 3 теоретичні запитання, що охоплюють основні теоретичні положення тем, які вивчалися. Кожна правильна відповідь оцінюється максимально в 2 бали. Друга частина (практична) містить одне практичне завдання, що оцінюється максимально в 4 бали наступним чином:

– 4 бали, якщо завдання розв'язано грамотно, логічно, з наведенням власних прикладів застосування основних теоретичних положень;

– 3 бали, якщо завдання розв'язано непослідовно, нелогічно, без суттєвого обґрунтування, але свідчить про розуміння основних положень матеріалу;

– 0 балів, коли відповідь є неповною, свідчить про відсутність розуміння основних положень матеріалу або відповідь неправильна взагалі або відсутня.

Підсумковий модульний контроль містить такі складові: теоретичну (враховуючи контроль на семінарських заняттях); практичну (враховуючи контроль на практичних заняттях), самостійну та індивідуальну роботу, результати модульних контрольних робот. Підсумкова оцінка за завданнями блочно-модульного контролю виставляється як сума балів за окремі частини, що входять до його складу, із округленням отриманого остаточного результату до цілого у більший.

Оцінювання виконання індивідуальної роботи студентів (рефератів).

Реферат здається на перевірку викладачеві до 5-го практичного заняття у паперовому варіанті або на електронних носіях. Оцінювання реферату здійснюється за шкалою від 0 до 6 балів і проводиться за такими критеріями:

Виконання завдань самостійної та індивідуальної роботи є невід'ємною частиною засвоєння дисципліни «Стратегічний менеджмент». Оцінювання завдань здійснюється у балах, враховуючи працемісткість, складність завдань. Особлива увага приділяється:

– якості та самостійності, творчості виконання завдань;

– своєчасності подання завдань для перевірки та оцінювання.

У разі невиконання певних завдань поточного контролю за об'єктивних причин, студенти мають право, за дозволом декана, скласти їх до останнього семінарського (практичного) заняття. Час та порядок складання визначає викладач.

Оцінювання результатів складання іспиту.

Проведення іспиту – це найважливіший метод контролю та оцінювання знань студентів з дисципліни. Умовою допуску до іспиту є виконання всіх обов'язкових робіт та завдань з дисципліни.

Метою іспиту є встановлення фактичної відповідності і оцінювання рівня знань студентів вимогам програми дисципліни.

Завданням іспиту є перевірка розуміння студентом програмного матеріалу в цілому, логіки та взаємозв'язків між окремими розділами, здатності творчого використання накопичених знань, уміння сформувати своє ставлення до певної проблеми навчальної дисципліни.

Порядок проведення іспиту.

1. Іспит проводиться потоком в письмовій формі за розкладом, який доводиться до студентів за місяць до початку екзаменаційної сесії. Тривалість іспиту – дві академічні години.
2. Кожен студент отримує окремий екзаменаційний білет, завдання з якого він переписує в бланк письмової роботи і дає на них відповіді.
3. Після закінчення іспиту роботи здаються викладачу для перевірки та оцінювання.
4. Місце і час оголошення результатів екзамену доводяться до студентів на початку іспиту. Результати іспиту та загальна підсумкова оцінка доводяться до студентів лектором потоку.

Екзаменаційний білет з дисципліни містить 2 частини, у тому числі: теоретична частина (2 теоретичних запитання); практична частина (два творчих ситуаційних завдань, спрямовані на розкриття або експертну оцінку проблемної ситуації. Завдання екзаменаційного білету розроблені відповідно до програми дисципліни.

На іспит виносяться вузлові, комплексні і проблемні питання дисципліни, що потребують творчої відповіді та уміння синтезувати отримані знання і застосовувати їх під час вирішення практичних задач.

Відповідь студента на кожне із завдань екзаменаційного білету оцінюється за шкалою від 6 до 10 балів.

Бальна оцінка за відповіді на теоретичні питання та експертної оцінки управлінської ситуації здійснюється за наступними критеріями.

– оцінку «10» заслуговують відповіді, в яких: виявляється чітке володіння понятійним апаратом; безпомилково, у достатньому обсязі, глибоко і без ознак плагіату розкривається теоретичний матеріал навчальної програми дисципліни; виявляється знання теорій з означеного питання, нормативної та правової бази, уміння творчо осмислювати світовий досвід, критично оцінювати управлінські рішення по державному управлінню українським суспільством, уміння самостійно формулювати власні оціночні судження та адресні пропозиції з вдосконалення механізму управління.

– оцінку «8» заслуговують відповіді, в яких: виявляється розуміння понятійного апарату; правильно, але недостатньо глибоко, або з несуттєвими

помилками, або з ознаками плагіату розкриваються суттєві елементи теоретичного матеріалу навчальної програми дисципліни; неповністю використано теоретичний та фактичний матеріал, не завжди дається адекватна оцінка ситуаціям в державному управлінні, відсутні елементи самостійного творчого осмислення проблем, що розглядаються при вивченні дисципліни державне управління.

– оцінка «6» виставляється за відповіді, в яких: виявляється незнання основного понятійного апарату; не розкриваються суттєві елементи теоретичного матеріалу навчальної програми дисципліни; зміст переважно є плагіатом; припускаються грубі методичні помилки оцінці управлінських рішень та визначенні взаємозалежності між державним управлінням та розвитком суспільства.

У підсумку результати складання іспиту оцінюються в діапазоні 0–40 балів. У разі, коли екзаменаційна робота студента оцінена менше ніж в 20 балів, він отримує незадовільну оцінку за результатами іспиту (0 балів).

Семестровий контроль з дисципліни «Стратегічний менеджмент» проводиться у формі іспиту. Умовою допуску до іспиту є виконання всіх обов'язкових робіт та завдань з дисципліни.

Для підведення підсумків роботи студентів з дисципліни виставляється загальна оцінка, яка враховує оцінки за кожним видом контролю (три оцінки поточного модульного контролю за роботу протягом семестру). Загальна оцінка знань студентів за результатами вивчення дисципліни становитиме 60–100 балів.

Для оцінювання загального рівня знань студентів за дисципліною використовуються такі критерії:

– оцінка «відмінно» («А») ставиться за глибоке засвоєння програмного матеріалу, вивчення матеріалів не тільки рекомендованої, а й додаткової літератури; чітке володіння понятійним апаратом, методами, методиками та інструментами стратегічного планування й управління; вміння використовувати їх для виконання конкретних практичних завдань, розв'язання ситуацій. Усі завдання самостійної та індивідуальної роботи виконані на високому рівні з творчим підходом, оформлені належним чином та своєчасно подані для оцінювання;

– оцінка «дуже добре» («В») ставиться за повне засвоєння програмного матеріалу та наявне вміння орієнтуватися в ньому; усвідомлене застосування знань для розв'язання практичних знань і ситуацій; ставиться за умов виконання всіх вимог, передбачених для оцінки «відмінно», при наявності незначних помилок, неточностей у розрахунках певних показників завдань або не зовсім повних висновків за одержаними результатами вирішення практичних завдань, завдань самостійної та індивідуальної роботи;

– оцінка «добре» («С») ставиться за повне засвоєння програмного матеріалу та наявне вміння орієнтуватися в ньому, усвідомлене застосування знань для розв'язання практичних завдань. Практичні завдання виконуються в цілому правильно з використанням типового алгоритму, але при їх

виконанні студент припускається окремих помилок;

– оцінка «задовільно» («D») ставиться за недостатнє вміння застосовувати теоретичні знання для розв'язання практичних завдань і ситуацій. Оцінка «задовільно» ставиться за умови, якщо завдання для самостійної та індивідуальної роботи в основному виконані, студент під час занять та заліку продемонстрував розуміння основних положень матеріалу навчальної дисципліни;

– оцінка «достатньо» («E») ставиться за часткове вміння застосовувати теоретичні знання для розв'язання практичних завдань та ситуацій; завдання для самостійної та індивідуальної роботи є частково виконаними, студент під час занять та заліку продемонстрував розуміння основних положень матеріалу навчальної дисципліни;

– оцінка «не зараховано з можливістю повторного складання» («FX») ставиться студенту за не опанування значної частини програмного матеріалу; практичні завдання, завдання для самостійної та індивідуальної роботи виконані невірно, або не виконані взагалі;

– оцінка «не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни» («F») ставиться за не опанування програмного матеріалу дисципліни та невиконання практичних завдань, завдань для самостійної та індивідуальної роботи.

Для підведення підсумків роботи студентів з навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент» виставляється підсумкова оцінка, яка враховує оцінки за кожним видом контролю (три оцінки поточного модульного контролю за роботу протягом семестру та оцінка за результатами іспиту). Загальна оцінка знань студентів за результатами вивчення дисципліни «Стратегічний менеджмент» становить 60–100 балів (за умови, що на іспиті студент набрав не менше 20 балів). Якщо на іспиті студент набрав менше 20 балів, а отже отримав незадовільну оцінку, загальна підсумкова оцінка включає лише результати поточного контролю.

Модульний контроль містить наступні складові: теоретичну, практичну, самостійну та індивідуальну роботу (табл. 3.1). Загальна підсумкова оцінка з дисципліни складається з суми балів за результати поточного контролю знань та за виконання екзаменаційних завдань (за умови, що на іспиті студент набрав не менше 20 балів). Якщо на іспиті студент набрав менше 20 балів, а отже отримав незадовільну оцінку, загальна підсумкова оцінка включає лише результати поточного контролю.

До екзаменаційної відомості заносяться сумарні результати в балах поточного контролю та іспиту. Переведення даних 100-бальної шкали оцінювання в чотирьохбальну та шкалу за системою ECTS здійснюється у порядку наведеному в табл. 3.2.

Загальна підсумкова оцінка з дисципліни складається з суми балів за результати поточного контролю знань та за виконання екзаменаційних завдань (за умови, що на іспиті студент набрав не менше 20 балів). Якщо на іспиті

студент набрав менше 20 балів, а отже отримав незадовільну оцінку, загальна підсумкова оцінка включає лише результати поточного контролю.

Таблиця 3.1 – Система оцінки знань студентів за дисципліною «Стратегічний менеджмент»

№ з/п теми дисципліни	**Загальна оцінка max-min балів**	**Складові модульного контролю, max-min балів**			
		Теоретична оцінка	**Практична оцінка**	**Самостійна робота**	**Індивідуальна робота**
1	4,5–3	1,5–1	1,5–1	1,5–1	
2	4,5–3	1,5–1	1,5–1	1,5–1	
3	4,5–3	1,5–1	1,5–1	1,5–1	
4	4,5–3	1,5–1	1,5–1	1,5–1	
Разом за змістовним модулем 1	***18–12***	***6–4***	***6–4***	***6–4***	
5	9–6	3–2	3–2	3–2	
6	9–6	3–2	3–2	3–2	
Разом за змістовним модулем 2	***18–12***	***6–4***	***6–4***	***6–4***	
7	4,5–3	1,5–1	1,5–1	1,5–1	
8	9–6	3–2	3–2	3–2	
9	4,5–3	1,5–1	1,5–1	1,5–1	
Разом за змістовним модулем 3	***18–12***	***6–4***	***6–4***	***6–4***	
Індивідуальне завдання	**6–4**				**6–4**
Разом за модулями 1, 2, 3	**60–40**	**18–12**	**18–12**	**18–12**	**6–4**
Іспит		Складові екзаменаційного білета, max-min балів			
		Теоретична частина		Практична частина	
	40–20	20–10		20–10	
Загальна оцінка	**100–60**				

Таблиця 3.2 – Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену	для заліку
90–100	**A**	відмінно	зараховано
82–89	**B**	добре	
74–81	**C**		
64–73	**D**	задовільно	
60–63	**E**		
35–59	**FX**	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0–34	**F**	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

4. НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ ДО ДИСЦИПЛІНИ

Базова

1. Пічугіна Т. С. Стратегічний менеджмент. Частина 1. Теоретичні засади формування системи стратегічного управління в організації : навч. посібник в структурно-логічних схемах [Електронний ресурс] / Т. С. Пічугіна, Л. Д. Забродська, Г. І. Забродська, А. П Грінько. - Х. : ХДУХТ, 2017. – 121 с.
2. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: розробка стратегії : навч. посібник : РМОіНУ / Л. Д. Забродська. – Х. : ХДУХТ, 2008. – 214 с.
3. Забродська Л. Д. Стратегія підприємства : навч. посібник в структурно-логічних схемах / Л. Д. Забродська. – Х. : ХДУХТ, 2008. – 216 с.
4. Забродська Л. Д. Стратегія підприємства : навч. посібник для самостійного вивчення дисципліни : РМОіНУ / Л. Д. Забродська, М. В. Чорна, Г. І. Забродська, І. Ю. Мелушова. – Х. : ХДУХТ, 2009. – 383 с.
5. Пічугіна Т. С. Стратегічний менеджмент : навч. посібник / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачева, О. П. Ткаченко. – Х. : ХДУХТ, 2008. – 215 с.
6. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії : навч. посіб. : РМОіНУ/ Л.Д. Забродська. – Х. : Консум, 2004. – 208 с.
7. Господарчий кодекс України [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР) – 2003 – № 18, № 19–20, № 21–22, ст. 144. – Режим доступу : zakon3.rada.qov.ua./laws/show/436-15/
8. Ансофф И. Стратегическое управление [Электронный ресурс]/ И. Ансофф. – Режим доступа : http://www.vuzlib.net/beta3/html/1/5182/
9. Бурак О. М. Конспект лекцій з дисципліни «Стратегія підприємства» / О. М. Бурак. – Х. : ХНАМГ, 2012. – 59 с.
10. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством : навч. посібник / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – 2-ге вид., виправл. і допов. – К. : Центр навч. л-ри, 2004. – 400 с.
11. Довгань Л. Є. Стратегічне управління : навч. посібник / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – 2-ге вид. – К. : ЦУЛ, 2011. – 440 с.
12. Зуб А. Т. Стратегічний менеджмент : підручник / А. Т. Зуб [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://stud.com.ua/7042/menedzhment/ strategichniy_ menedzhment
13. Ігнатьєва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник [Електронний ресурс] / І. А. Ігнатьєва. – К. : Каравелла, 2015. – 464 с. Режим доступу : http://www.caravela.kiev.ua/pages/view/189
14. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посібник / Г. І. Кіндрацька [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://westudents.com.ua/knigi/332-strategchniy-menedjment-kndratska-g.html
15. Корецький М. Х. Стратегічне управління : навч. посібник / М. Х. Корецький, А. О. Дєгтяр, Н. В. Даційй. – К. : ЦУЛ, 2007. – 240 с.

16. Литвак Б. Г. Стратегічний менеджмент : підручник / Б. Г. Литвак [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://stud.com.ua/18588/ menedzhment/strategichniy_menedzhment

17. Мізюк Б. М. Стратегічне управління : підручник / Б. М. Мізюк. – 2-ге вид., переробл. і доповн. – Львів :Магнолія плюс, 2006. – 392 с.

18. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій : підруч. для студ. вищ. навч. закл. [Електронний ресурс] / В. П. Сладкевич – К. : Персонал, 2008. – 496 с. – Режим доступу : http://maup-sevastopol.narod.ru/e_katalog/p09_18.pdf

19. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., переробл. і допов. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

Допоміжна

20. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумэн ; пер. с англ. ; под общ.ред. – Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, 2007. – 272 с.

21. Гагарский В. Оптимизация оргструктуры [Електронный ресурс] / В. Гагарский // Управление компанией. – 2006. – № 11. – Режим доступа : www.management.com.ua/cm/cm072.html

22. Касич А. О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств / А. О. Касич // БІЗНЕС-ІНФОРМ. - № 11. – 2014. – С. 290-294.

23. Котлер Ф. Маркетинг Менеджмент / Ф. Котлер. – СПб. : Питер, 2000. – 752 с.

24. Костусєв О. Конкурентне середовище в Україні: стан та тенденції розвитку / О. Костусєв, М. Пугачова // Конкуренція. – 2007. – № 4. – С. 52–53.

25. Кравченко В.М. Побудова схеми організаційної структури підприємства у MS Visio [Електронний ресурс] / В. М. Кравченко / Веб-сайт: Моделирование экономических систем. – Режим доступу : http://modeling.at.ua/publ/10-1-0-54

26. Лагоша Б. А. Методы и модели совершенствования организационных структур / Б. А. Лагоша, В. Г. Шаркович, Т. Г. Дегтярева. – К. : Наукова думка, 2003. –364 с.

27. Майданик І. С. Розробка механізму формування та реалізації ресурсної стратегії у процесі стратегічного управління підприємством / І. С. Майданик // ЕКОНОМІКА, ФІНАНСИ, МЕНЕДЖМЕНТ : актуальні питання науки і практики. – 2015. - №3. – С. 47-56.

28. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / М. Е. Портер; [пер. з англ. А. Олійник, Р. Спільський]. – К. : Основа, 1997. – 390 с.

29. Пригожин А.И. Методы развития организаций / А. И. Пригожин. – М. : МЦФЭР, 2003. – 864 с.

30. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації : монографія / І. В. Смолін. – К. : КНТЕУ, 2004. – 344 с.

31. Томпсон А. А., Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. ; под общ.ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

32. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник. – К. : КНЕУ, 2006. — 527 с.

Інформаційні ресурси

33. Бібліотека з менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу : management.com.ua

34. Ділова література з економіки, менеджменту, реклами і маркетингу, управління персоналом, психології бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.profibook.com.ua

35. Бізнес-рішення для розвитку підприємств, управління маркетингом і збутом, фінансовий менеджмент, управління персоналом, інформаційні технології управління персоналом, бюджетування [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.kmci.com.ua

36. Веб-сайт Держстату України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua

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

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
до практичних і семінарських занять із дисципліни для здобувачів вищої освіти, що навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Укладач

ЗАБРОДСЬКА Любов Давидівна

Відповідальний за випуск зав. кафедри менеджменту організацій д-р екон. наук, проф. Т. С. Пічугіна

План 2018 р., поз. 151/_____
Підп. до друку 21.12.2018 р. Один електронний оптичний диск (CD-ROM); супровідна документація. Об’єм даних 486 КБ. Тираж 100 прим.

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