

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

**Робоча програма
для студентів спеціальності
051 "Економіка"
другого (магістерського) рівня**

**Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2018**

УДК 005.21(07.034)

С83

Укладач Я. О. Полякова

Затверджено на засіданні кафедри міжнародної економіки та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності.

Протокол № 1 від 28.08.2017 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

С83 Стратегічне управління [Електронний ресурс] : робоча програма для студентів спеціальності 051 "Економіка" другого (магістерського) рівня / уклад. Я. О. Полякова. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 73 с.

Подано тематичний план навчальної дисципліни та її зміст за модулями й темами. Вміщено плани лекцій, практичних, лабораторних та семінарських занять, матеріали для закріплення знань (завдання для самостійної роботи, контрольні запитання), методичні рекомендації щодо оцінювання знань студентів, професійні компетентності, якими має володіти студент після вивчення дисципліни.

Рекомендовано для студентів спеціальності 051 "Економіка" другого (магістерського) рівня всіх форм навчання.

УДК 005.21(07.034)

© Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця, 2018

Вступ

Позитивний довгостроковий розвиток діяльності підприємства в умовах сучасного конкурентного ринку тісно пов'язаний з використанням філософії, методики й інструментів стратегічного менеджменту. Актуальність формування стратегічної концепції розвитку підприємства підтверджується глибокими теоретичними дослідженнями цієї сфери управління підприємницької діяльності, практичною необхідністю використання системного підходу щодо оцінки внутрішніх резервів і зовнішніх можливостей для забезпечення довгострокового успіху підприємства, потребою створення збалансованої системи показників й уніфікації стратегічних альтернатив, що використовуються підприємствами за різних умов впливу зовнішніх факторів.

Принципи й методика формування системи стратегічного управління лежать в основі будь якої діяльності підприємства, формуючи його конкурентні переваги, впевненість під час розробки поточних дій і позитивну адаптацію підприємства до нестабільних, різнонаправлених змін зовнішнього середовища.

Стратегічне управління спирається на принципи забезпечення географічного росту, досягнення конкурентної переваги, формування гнучкості та синергії підприємства, що зумовлює специфічну структуру даної дисципліни, широкий перелік спеціалізованих питань і пріоритетну значущість стратегічних напрямів для розвитку всієї системи управління.

Навчальна дисципліна "Стратегічне управління" є вибірковою навчальною дисципліною та вивчається згідно з навчальним планом підготовки фахівців освітнього рівня "магістр" спеціальності 051 "Економіка" всіх форм навчання.

1. Опис навчальної дисципліни

| Найменування показників | Галузь знань, спеціальність, освітній рівень | Характеристика навчальної дисципліни | |
|--|--|--------------------------------------|-----------------------|
| | | денна форма навчання | заочна форма навчання |
| Кількість кредитів – 5 | Галузь знань 05 "Соціальні та поведінкові науки" | Базова | |
| Змістових модулів – 2 | Спеціальність 051 "Економіка" | Рік підготовки | |
| Індивідуальне завдання: "Обґрунтування та вибір стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах" | | 1М | |
| | | Семестр | |
| | | 1-й | |
| | | Лекції | |
| Загальна кількість годин: для денної форми навчання – 150; для заочної форми навчання – 270 | | 20 год | 10 год |
| | Практичні, семінарські | | |
| Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 2; самостійної роботи студента – 6 | Освітній рівень: другий (магістерський) | Самостійна робота | |
| | | 110 год | 244 год |
| | | Вид контролю | |
| | | екзамен | |

Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної й індивідуальної роботи становить:

для денної форми навчання – 36 %;

для заочної форми навчання – 12 %.

2. Мета та завдання навчальної дисципліни

Метою викладання дисципліни є формування системи знань, вмінь і практичних навичок щодо теоретичних засад та методико-практичного інструментарію стратегічного менеджменту.

Для досягнення мети поставлені такі основні **завдання**:

оволодіння навичками розробки стратегічних альтернатив діяльності підприємства в умовах нестійкого розвитку зовнішнього середовища;

досягнення відповідної конкурентної позиції та конкурентних переваг підприємства у довгостроковому періоді.

"Стратегічне управління" – навчальна дисципліна, що вивчає інструментарій економічного обґрунтування й вибору управлінських рішень, спрямованих на формування конкурентної позиції підприємства в довгостроковій перспективі.

Об'єктом навчальної дисципліни є система управління підприємством у довгостроковій перспективі.

Предметом навчальної дисципліни є розвиток стратегічно-орієнтованого підходу щодо формування системи управлінської діяльності підприємства та забезпечення довгострокового успіху його розвитку в сучасних умовах конкурентного ринку.

Вивчення даної навчальної дисципліни студент розпочинає, прослухавши більшість навчальних дисциплін гуманітарного та професійного циклів. Теоретико-методологічною базою вивчення цієї дисципліни є такі навчальні дисципліни, як: "Менеджмент", "Економіка підприємства", "Мікроекономіка", "Дослідження операцій і методи оптимізації". У свою чергу, знання з даної дисципліни забезпечують успішне засвоєння таких навчальних дисциплін, як: "Економічний аналіз", "Стратегія підприємства", "Аналіз ринків", "Політична економія", а також виконання тренінгів, міждисциплінарних комплексних курсових робіт та магістерських дипломних робіт.

У процесі навчання студенти отримують необхідні знання під час лекційних занять та виконання практичних завдань. Найбільш складні питання винесено на розгляд й обговорення під час семінарських занять. Також велике значення в процесі вивчення та закріплення знань має самостійна робота студентів. Усі види занять розроблені відповідно до кредитно-модульної системи організації навчального процесу.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен **знати**: економічну сутність понять "стратегічне управління" та "система управління на основі стратегічно-орієнтованого підходу", історичних передумов, тенденцій та змін, що відбуваються в механізмах існування та розвитку сучасної економічної системи;

характерні етапи розвитку стратегічного управління та визначення чинників, які впливають на формування та розвиток системи стратегічного управління підприємством у короткостроковий і довгостроковий періоди часу;

теоретичні засади та категоріальний апарат системи стратегічного управління підприємством – його методологічних основ, змісту, мети, завдання, суб'єктного контуру та особливостей як відносно самостійного виду економічної діяльності;

методи структурно-функціональної організації системи стратегічного управління підприємством, принципів координації складових його підсистем регулювання та управління, системних закономірностей побудови та функціонування;

методико-практичний інструментарій забезпечення стратегічної управлінської діяльності підприємства, принципів визначення системи показників, добору відповідного методу аналізу, систематизації й оцінки отриманих результатів і методів формування стратегічних альтернатив розвитку підприємства;

сутність і специфіку обґрунтування та вибору єдиної стратегії розвитку підприємства в поточному стані зовнішнього середовища за умов розрахунку показників інвестиційної привабливості стратегічного проекту;

ВМІТИ:

засвоєння та використання теоретичних принципів до практичної побудови моделі стратегічного управління на підприємстві;

формування системи цілей подальшого розвитку підприємства під впливом філософії та місії підприємства, результатів аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища;

розроблення системи аналітичних показників і методів з діагностики стану внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства та забезпечення високого рівня його результативної актуальності;

проведення комплексного стратегічного аналізу діяльності підприємства на основі контрольної карти з побудовою конкурентного профілю або поля толерантності, визначення ключових факторів успіху та стратегічних проблем розвитку підприємства, загроз та можливостей зовнішнього середовища, позиціонування підприємства за допомогою карти стратегічних груп;

здійснювати вибір методологічної основи та формувати системні показники оцінки зовнішніх і внутрішніх аспектів діяльності підприємства для проведення портфельного аналізу його стратегічних бізнес-одиниць згідно з логікою та цілями стратегічної діяльності підприємства;

проводити портфельний аналіз стратегічних бізнес-одиниць за допомогою всіх класичних методологічних підходів, а саме: на основі матриці Бостон консалтинг груп, моделі Shell DPM, матриць McKinsey та Arthur D. Little, трьохвимірної схеми Д. Абеля та матриці І. Ансоффа, за допомогою використання результатів PIMS-аналізу;

формувати та впроваджувати в діяльність підприємства свій алгоритм вибору стратегічних альтернатив його подальшого розвитку в залежності від виду діяльності підприємства, конкурентної позиції та стадії життєвого циклу галузі;

обґрунтовувати вибір стратегії економічного розвитку підприємства із значної кількості наявних стратегічних альтернатив;

проводити економічну оцінку доцільності впровадження визначених стратегічних альтернатив у діяльність підприємства на засадах принципів інвестиційної привабливості;

здійснювати імітаційне моделювання зміни факторів зовнішнього середовища та внутрішніх резервів підприємства на основі накопичених даних інформаційної системи для визначення актуальних тенденцій і закономірностей розвитку умов ведення бізнесу.

У процесі викладання навчальної дисципліни основна увага приділяється оволодінню студентами професійними компетентностями, що наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Професійні компетентності, які отримують студенти
після вивчення навчальної дисципліни**

| Код компетентності | Назва компетентності | Складові компетентності |
|--------------------|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| СУ* 1 | Засвоєння та використання теоретичних принципів до практичної побудови системи стратегічного управління на підприємстві | Формувати умови впровадження стратегічного управління як системи в сучасних умовах |
| | | Систематизація теоретичного підґрунтя концептуальних засад стратегічного управління |
| | | Визначити історичні передумови та характерні особливості формування системи стратегічного управління підприємством |
| СУ 2 | Формування механізму впровадження в діяльність підприємства стратегічних альтернатив залежно від виду діяльності підприємства, конкурентної позиції та стадії ЖУП | Проводити аналіз рівнів стратегічних рішень підприємства й оцінювати їхній вплив на діяльність у довгостроковій перспективі |
| | | Обґрунтувати оптимальну стратегію підприємства на засадах сучасної типології |

| 1 | 2 | 3 |
|------|---|---|
| | Формування системи цілей подальшого розвитку підприємства під впливом філософії та місії підприємства | Обирати методичні підходи формулювання довгострокових цілей підприємства в залежності від стратегічної позиції, місії та філософії підприємства Організувати процес цілеспрямування підприємства в довгостроковій перспективі |
| СУ 2 | Вивчення стратегічного потенціалу підприємства на засадах інноваційних методів аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища | Формувати контрольні карти для проведення SWOT-аналізу підприємства Проводити ранжування загроз і можливостей підприємства, сильних і слабких сторін на основі інтегральних показників Визначити стратегічну позицію та потенціалу подальшого розвитку на основі розрахунку площі управлінських рішень і конкурентних переваг |
| | Оптимізація бізнес-напрямів діяльності підприємства за умов впровадження матричного підходу | Визначити позицію диверсифікованих напрямів діяльності підприємства на засадах матричного аналізу Оптимізувати матеріальні потоки підприємства між диверсифікованими напрямками діяльності Формувати бізнес-портфель підприємства методами БКГ, McKinsey, Shell DPM, Arthur D. Little |
| СУ 3 | Формування механізму впровадження в діяльність підприємства стратегічних альтернатив залежно від виду діяльності, конкурентної позиції та стадії життєвого циклу підприємства | Систематизувати стратегічні альтернативи розвитку підприємства на різних стадіях життєвого циклу підприємства Впровадити визначення оптимальної послідовності стратегій підприємства на основі карт стратегічних груп |
| | Системний аналіз економічних показників операційного, поточного та стратегічного рівнів управління підприємством | Імітаційно моделювати стратегічний розвиток підприємства Розрахувати економічні показники контролю стратегічних перетворень діяльності підприємства |

* Стратегічне управління.

Структуру складових професійних компетентностей та їхнього формування відповідно до Національної рамки кваліфікацій України наведено в додатку А.

3. Програма навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1

Теоретичні засади формування та розвитку сучасної концепції стратегічного управління

Тема 1. Концептуальні засади теорії стратегічного управління

Історичні передумови розвитку стратегічного управління. Характерні риси економічного розвитку початку 20 століття та виникнення необхідності формування системи стратегічного управління. Переорієнтація направленості стратегічного управління на визначення передбачень споживачів на етапі насичення попиту. Визначення моделі організації стратегічного управління. Функціональне співвідношення між стратегічним й оперативним управлінням. Багатоцільова система побудови стратегічного управління за принципами варіативності та синергії.

Сутність стратегічного управління та загальні теоретичні підходи до його аналізу як управлінської підсистеми підприємства. Загальна структура управління підприємством та позиціонування підсистеми стратегічного управління в ній. Визначення загальних понять стратегічного, поточного, оперативного управління. Взаємозв'язок підсистем управління в процесі діяльності підприємства. Аналіз характерних блоків управління підприємством. Дослідження всіх підсистем управління за критеріями: місія, об'єкт концентрації уваги, врахування фактору часу, основа побудови системи управління, підхід до управління персоналом, критерії ефективності управління. Ендогенний підхід до трактування стратегічного менеджменту та характерні позиції його представників: І. Глук, Л. Джаух, А. Томпсон Стрикленд. Визначення стратегічного управління за А. Роув, Д. Шенді, З. Румянцевої як представників екзогенного підходу щодо сутності стратегічного управління. Інституційний підхід досліджує стратегічне управління як систему з багатьма складовими (Х. Віссема). Концептуальний підхід до визначення стратегічного менеджменту базується на використанні програмних засобів мислення (В. Пастухова, М. Туленков).

Об'єкт та предмет стратегічного управління. Цілі та задачі. Залежність об'єкта та предмета стратегічного управління від рівнів його існування. Три рівня існування стратегічного управління. Об'єкт, предмет

й основні задачі існування стратегічного управління на корпоративному рівні. Формування місії корпорації, визначення "слабких сигналів" зовнішнього оточення, зменшення несприятливих впливів факторів зовнішнього оточення, диверсифікація діяльності корпорації. Характерні риси формування об'єктно предметної сфери ділового рівня стратегічного управління. Формування системи стратегічних цілей, адаптація внутрішнього потенціалу підприємства, формування систем підтримки стратегічного управління. Об'єкт і предмет стратегічного управління на функціональному рівні. Формування стратегічного плану діяльності та бюджет підрозділу.

Принципи й функції стратегічного управління. Визначення основних принципів і функцій стратегічного управління. Класифікація основних принципів стратегічного управління за В. Соловйовим. Сутність принципів розумної доцільності, зворотного зв'язку, системності, послідовності, варіативності стратегічних рішень, вірогідності результатів. Розширений перелік функцій стратегічного управління. Характерні риси й особливості функцій перспективного планування, аналізу, організації, координації, регулювання, контролю та обліку.

Тема 2. Історичні передумови та характерні етапи розвитку стратегічного управління

Виникнення й еволюція стратегічного управління. Характерні риси економічного розвитку початку 20 століття та виникнення необхідності формування системи стратегічного управління. Сутність стратегічного управління у 1 пол. 20 століття та ступеневий характер його розвитку. Переорієнтація направленості стратегічного управління на визначення передбачень споживачів на етапі насичення попиту. Розробка теоретичних основ балансу між витратами на маркетинг і виробництво. Формування поняття стратегічного управління у 70-х рр. 20 століття. Визначення моделі організації стратегічного управління. Функціональне співвідношення між стратегічним й оперативним управлінням. Характерні особливості розвитку стратегічного управління в пост-виробничій ері. Проблеми інтенсифікації та диверсифікації виробництва. Багатоцільова система побудови стратегічного управління за принципами варіативності та синергії.

Визначення об'єктивних сил, що впливають на розвиток стратегічного управління. Визначення основних об'єктивних сил, які сприяють переходу від одного якісного етапу стратегічного управління до іншого

на основі проведення детального аналізу системи показників зовнішнього середовища. Науково-технічний прогрес – об'єктивна сила, що впливає на розвиток стратегічного управління за умов удосконалення техніки та технології виробництва. Потреби зацікавлених груп – інша сила, яка складається з потреб споживачів, індивідуальних амбіцій керівництва, інтересів постачальників й акціонерів. Вплив управлінських рішень уряду та типу влади в державі на формування та розвиток стратегічного управління. Ринок – остання об'єктивна сила, яка характеризується рівнем інтенсивності конкурентної боротьби в умовах різних типів ринкових структур. Побудова матриці впливу кожної з об'єктивних сил на формування та розвиток стратегічного управління в умовах короткострокового та довгострокового періодів.

Характерні етапи формування стратегічного управління. Визначення Х. Виссемом характерних етапів еволюції стратегічного управління в часовому просторі. Довгострокове планування – перший етап розвитку стратегічного управління. Формування моделі стратегічного планування, визначення характерних рис та умов зміни концепції. Визнання терміна "стратегічне управління" за умов кризових явищ у світовій економіці 70-х рр. 20 століття. Поява концепції стратегічного управління, яка направлена на вирішення проблеми після кризового виживання та зросту. Формування концепції стратегічного підприємництва за умов глобалізації та розвитку інтеграційних процесів у системі міжнародних економічних відносин.

Тема 3. Ретроспективний аналіз наукових шкіл стратегічного управління

Розгляд теоретичних постулатів шкіл, що вивчають процес формування стратегії. Визначення шкіл стратегічного управління, які вивчали процес формування стратегії. Дослідження історичної послідовності їх розвитку та основних напрямів діяльності. Визначення постулатів економічних вчень Ф. Селзника, А. Чандлера, К. Ендрюса в якості основних положень школи дизайну. Теоретична сутність розробок школи дизайну, критичний підхід щодо основних положень школи. Формування школи планування під керівництвом І. Асоффа. Принципи побудови стратегії підприємства як формалізований процес. Модель стратегічного планування Дж. Штейнера. Система планів Стенфордського дослідного інституту. Схема стратегічного процесу на основі положень школи планування. Три напрями розробки

генеричних стратегій у відповідності до школи позиціонування. Основні принципи й особливості використання військових стратегій Сунь-Цзи та К. Фон. Клаузевица в сучасному стратегічному управлінні. Використання консалтингових імператив у розробці системи стратегічного управління підприємством. Галузевий аналіз М. Портера.

Дослідження позицій шкіл, що визначають процес формулювання стратегії. Загальна класифікація шкіл цього напрямку. Стратегічне мислення відповідно до положень школи підприємництва. Процес управління підприємством за Р. Бренсоном. Основні напрями реалізації підприємницької стратегії. Асоціація бачення стратега з ін'єкцією. Розвиток теоретичних положень когнітивної школи під керівництвом Г. Саймона та Дж. Марча. Два напрями розвитку цієї школи: пасивне сприйняття й аналіз зовнішнього середовища для побудови об'єктивної картини світу та суб'єктивна інтерпретація зовнішніх процесів. Зародження стратегій у якості концепцій, карт, схем та фреймів. Модель паралельної обробки інформації для прийняття стратегічних рішень. Колективна схема поведінки співробітників – основа побудови стратегії за положеннями школи навчання. Характеристики приватного та логічного інкременталізму. Ретроспективне осмислення К. Вейка. Модель внутрішньої корпоративної ініціативи за Р. Бургельманом. Спіраль пізнання за положеннями школи навчання. Основні положення школи влади. Два напрями досліджень школи влади: мікровлада Г. Алісона, Л. Болмана, Т. Діла та макрополітика Р. Фримера, Дж. Пфеффера. Класифікація основних політичних ігор на підприємстві. Побудова реалізації на макрорівні за Р. Фрименом. Основні постулати школи культури. Радикальна зміна стратегії за І. Бьоркманом. Механізм практичного втілення стратегії за Е. Ренманом. П'ять кроків руйнування культури. Характерні риси школи зовнішнього середовища. Екологія популяції та теорія ситуаційних факторів – основні течії школи зовнішнього середовища.

Школа конфігурації – синтез напрямів формування та формулювання стратегії. Часові аспекти актуалізації позицій кожної зі шкіл. Загальні положення та основні представники школи конфігурації. Підприємство – стійка конфігурація складових частин, що переривається квантовим стрибком у новий стан. Схематична послідовність стійкого стану та перехідного процесу. Побудова стратегії школи конфігурації на основі постулатів любої із вищезазначених шкіл. Часова шкала стратегій у школі конфігурації. Визначення сутності основних трансформаційних стратегій:

еволюційно-інституціональне будівництво, струс та рефокусування, гонки за лідером, багатоплановий фокус, систематична перебудова, мобілізація на рівні відділу. Аналітичне визначення та графічне представлення періодів часу з актуалізації зацікавленості економістів і спеціалістів до постулатів кожної зі стратегічних шкіл. Висновки щодо найбільш впливової стратегічної школи протягом всього періоду існування стратегічного управління та в окремі періоди часу.

Тема 4. Процес формування системи стратегічного управління на підприємстві

Формування системи стратегічного управління на основі діаграми Ішикави. Теоретична сутність та практична цінність розробок Ішикави щодо формування системи стратегічного управління на підприємстві. Поетапний розгляд процесу зміни системи управління підприємством за відсутності стратегічного підходу на якісно новий стан за умов стратегічної орієнтації управління. Характерні риси та структура підготовчого етапу формування стратегічно-орієнтованої системи управління на підприємстві. Формування програми стратегічних змін на основі визначення строків і фінансового забезпечення стратегічних змін підприємства. Подолання опору з боку персоналу підприємства за умов його розвитку та мотивації. Здійснення стратегічних змін за програмою відділу перспективного розвитку підприємства. Закінчення процесу формування стратегічного управління на підприємстві: визначення перспектив та недоліків.

Логіка формування моделі стратегічного управління. Теоретична сутність і практична цінність формування моделі стратегічного управління. Чотири етапи визначення моделі стратегічного управління за Г. Саймоном. Специфічність формування переліку стратегічних цілей згідно з визначенням філософії та місії підприємства, під впливом результатів аналізу непрямого зовнішнього та внутрішнього середовища, конкурентного та портфельного аналізу. Визначення стратегічних альтернатив розвитку підприємства за умов врахування обмежень та обов'язків підприємства на основі визначених ключових факторів успіху підприємства та сприятливих можливостей зовнішнього середовища. Формування стратегії й ініціювання адаптивних процесів оперативного та поточного управління.

Встановлення цілей й завдань стратегічного управління на підприємстві. Класифікація цілей підприємства та відокремлення цільових

напрямів стратегічного значення. Засоби визначення стратегічних цілей. Механізм формування стратегічних цілей та його співвідношення із моделлю стратегічного управління підприємством. Загальна характеристика впливу елементів стратегічного управління на формування системи цілей. Трьохрівнева структура стратегічної цілі підприємства. Аналіз економічних цілей короткострокового періоду. Конкурентні переваги та внутрішня ефективність – основа побудови довгострокових економічних цілей підприємства. Класифікація цілей, спрямованих на підвищення гнучкості підприємства. Обов'язки та обмеження – правила для прийняття стратегічних рішень. Типові інтереси основних груп впливу на стратегічну діяльність підприємства за А. Зубом.

Структура й етапи реалізації екологічного циклу розвитку підприємства. Формування моделі розвитку підприємства на основі реального досвіду діяльності підприємства за Д. Герстом. Класифікація всіх дій керівництва підприємства на нові, раціональні та змушені. Графічне зображення процесу розвитку стратегічного управління за допомогою символу нескінченності. Причини виникнення етапу консервації. Кризовий період у діяльності підприємства та засоби його подолання. Основні складнощі та небажані ускладнення роботи підприємства на етапі плутанини. Формалізована ідея харизматичного лідера – вихід підприємства з кризового стану. Креативна робота в мережі та вибір стратегічної альтернативи є початком нового напрямку розвитку стратегічного управління на підприємстві.

Тема 5. Змістовний аналіз невизначеності чинників зовнішнього середовища

Класифікація факторів зовнішнього середовища. Теоретичні основи визначення сутності зовнішнього середовища та неоднозначність його трактування для різних рівнів існування стратегічного управління. Класифікація факторів непрямого впливу, особливості їхнього визначення та методики розрахунку. Довгостроковий вплив факторів непрямого впливу та неможливість зменшення їхньої дії силами підприємства. Фактори безпосереднього впливу на діяльність підприємства. Короткостроковий ефект відповідної реакції підприємства на зміну динаміки їхнього впливу та можливість усунути негативні наслідки за допомогою внутрішніх резервів підприємства. Поняття загроз та можливостей як основних характеристик системи факторів зовнішнього середовища.

Аналіз факторів непрямого впливу. Система структурних блоків факторів непрямого впливу, що формують стратегічне управління. Аналіз динаміки та тенденції зміни показників економічного блоку: стадії життєвого циклу економічної системи, процентних ставок, валютного курсу, рівня інфляції та зайнятості, середньої заробітної плати. Характерними напрямками аналізу політико-правового блоку є тип влади, стабільність уряду, форма управління державою, інтереси політичних груп тиску. Визначення системи цінностей, а також ієрархії потреб споживачів, демографічних тенденцій розвитку суспільства, соціальної активності населення шляхом аналізу соціально-культурного блоку. Напрями впливу та основні труднощі аналізу технологічного блоку факторів непрямого впливу.

Дослідження факторів безпосереднього впливу на діяльність підприємства. Визначення факторів зовнішнього середовища безпосереднього впливу. Модель галузевої конкуренції М. Портера. Визначення поняття новачки ринку й аналіз загрози їхньої появи на ринку. Захисні стратегічні дії інших учасників ринку для недопущення новачків у галузь. Ринкова влада покупців. Розробка основних напрямів адаптації стратегічної діяльності підприємства до потреб споживачів. Дослідження показників, що характеризують загрозу появи на ринку товарів субститутів та розробка стратегічних заходів щодо недопущення посилення конкуренції. Визначення характерних рис та напрямів ринкової влади постачальників. Використання їхньої влади в якості стратегічних переваг підприємства. Принципи діяльності підприємства на конкурентному ринку з метою позитивного довгострокового розвитку.

Тема 6. Сутність аналізу внутрішніх резервів розвитку підприємства

Структура внутрішнього середовища підприємства. Організаційно-структурна характеристика внутрішнього середовища підприємства. Поопераційна класифікація основної діяльності підприємства та допоміжної сфери. Визначення та організація основних напрямів зв'язку внутрішньої та зовнішньої логістики підприємства. Підкріплення логістичних зв'язків фінансовими потоками. Детальна характеристика та визначення практичної сутності інфраструктури підприємства. Виявлення основної цілі діяльності підприємства в залежності від організаційно-правової форми підприємства. Загальний ланцюжок формування цінності, що враховує цінності постачальників, підприємства, дистриб'юторів та кінцевих споживачів. Визначення основних внутрішніх сфер діяльності підприємства.

Діагностика фінансової складової підприємства. Класифікація основних видів аналізу фінансового становища підприємства. Визначення методичних підходів щодо проведення фінансового аналізу: горизонтального, вертикального, за допомогою коефіцієнтів. Виявлення основних груп показників аналізу діяльності підприємства на основі сучасного законодавства. Поняття рентабельності й основні підходи щодо використання цієї фінансової характеристики. Характеристики основних показників, які визначають ринкову стійкість підприємства та методичні основи їхнього розрахунку. Підвищення ролі ліквідності в умовах нестійкості зовнішнього середовища й визначення напрямів її покращення. Сутність платоспроможності підприємства й основні показники щодо її визначення.

Оцінка виробничо-господарської діяльності підприємства. Методичні підходи щодо проведення аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства. Проведення аналізу основних складових організації виробничої діяльності підприємства. Визначення коефіцієнта ритмічності роботи підприємства. Сутність коефіцієнтів профільності та паралельності виробничого процесу. Дослідження технологічної складової виробничої діяльності підприємства. Розрахунок коефіцієнта охоплення операцій стандартизованими технологічними процесами, середнього віку технологічних процесів підприємства. Показника патентного захисту технології. Оцінка готової продукції підприємства. Індекс якості та рентабельність – основні стратегічні характеристики готової продукції підприємства. Визначення групи показників, що аналізують основні та оборотні виробничі фонди підприємства. Розрахунок коефіцієнта придатності основних виробничих фондів. Стратегічне значення та напрями впливу показників оборотності, фондівіддачі та фондоємності.

Дослідження маркетингових аспектів діяльності підприємства. Систематизація маркетингових складових діяльності підприємства. Загальна сутність і визначення цінової політики підприємства. Методичні підходи до розрахунку конкурентоздатної ціни готової продукції підприємства, долі відшкодувань і знижок, часового періоду використання цінового стимулювання, коефіцієнта відповідності ціннісної значимості. Аналіз показників ефективності системи розподілу продукції підприємства. Визначення сутності поняття розподіл продукції та канали збуту. Природна сутність та принципи формування каналів розподілу продукції підприємства. Принципи формування довжини каналів розподілу в залежності від прямих й опосередкованих факторів зовнішнього середовища. Основні принципи

формування політики просування продукції підприємства. Визначення додаткового товарообігу продукції під впливом реклами за формулою Ж. Ламбена. Розрахунок валового оціночного коефіцієнта. Дослідження загального охоплення цільової аудиторії рекламною компанією.

Змістовий модуль 2

Методологія формулювання та розробки стратегії економічного розвитку підприємства

Тема 7. Методи оцінки стану зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства

Оцінка діяльності підприємства за допомогою SWOT-аналізу. Визначення терміна SWOT-аналіз та розгляд основних складових параметрів його проведення. Використання SWOT-аналізу для оцінки непорівняних показників за умов єдиної кількісної бальної оцінки. Сутність та практичне використання контрольної карти як першого етапу проведення SWOT-аналізу. Кількісне обґрунтування найнижчої та найвищої бальної оцінки вираження значущості показника. Визначення питомої ваги впливу кожного показника на стратегічну діяльність підприємства як основи його використання в реалізації подальших стратегічних альтернатив. Розрахунок інтегральних показників кожного блоку діяльності підприємства або впливу зовнішнього середовища з метою визначення сильних та слабких сторін підприємства, загроз і можливостей зовнішнього середовища. Використання цих можливостей або проблем розвитку для побудови матриці SWOT-аналізу, яка дозволяє раціонально розподілити резерви розвитку на основі використання ефекту синергії.

Визначення профілю підприємства та поля толерантності його стратегічного розвитку. Теоретична сутність і практична цінність побудови конкурентного профілю підприємства та визначення поля толерантності його подальшого розвитку. Використання кількісного значення інтегральних показників для побудови графічної частини SWOT-аналізу. Дослідження конкурентного профілю підприємства за контрольною картою І. Ансоффа. Визначення необхідної площі й обладнання, навичок персоналу, організаційної культури щодо різних видів діяльності підприємства з метою з'ясування конкурентних переваг і проблем подальшого

розвитку підприємства на основі конкурентного профілю та поля толерантності підприємства. Порівняння конкурентного профілю та поля толерантності підприємства із базовими даними, з аналогічними результатами аналізу найближчих конкурентів, із середньогалузевими показниками.

Виявлення ключових факторів успіху та ранжування проблем розвитку підприємства. Визначення сутності та співвідношення ключових факторів успіху з конкурентними перевагами підприємства. Кількісне обмеження ключових факторів успіху, що можуть розвиватися одночасно. Універсальний перелік ключових факторів успіху в різних напрямках діяльності підприємства. Два принципи визначення ключових факторів успіху за Р. Грантом. Методика вибору ключових факторів успіху із сильних сторін підприємства. Класифікація основних проблем розвитку діяльності підприємства. Визначення проблем першочергового значення, другорядного значення, поточної важливості. Побудова таблиці ранжування проблем розвитку підприємства на основі інтегральної оцінки з вказівкою можливих варіантів вирішення цих проблем.

Позиціонування підприємства в галузі за допомогою карти стратегічних груп. Сутність використання карти стратегічних груп у стратегічному менеджменті підприємства. Формування поетапної моделі процесу побудови стратегічної карти підприємства. Вибір характерних показників діяльності підприємства для аналізу на основі конкурентних переваг. Групування карти з двома змінними з урахуванням коефіцієнту кореляції. Оцінювання визначених характеристик щодо кожного конкурента на ринку. Поєднання підприємств, що потрапляють в один кластер, в одну стратегічну групу. Формування масштабу стратегічної групи пропорційно частині цієї групи на ринку. Визначення наступних тенденцій розвитку всіх операторів ринку та визначення адекватної стратегії діяльності підприємства.

Тема 8. Принципи організації портфельного аналізу диверсифікованих підприємств

Загальна сутність портфельного аналізу. Визначення теоретичного значення поняття диверсифікованого підприємства. Означення меж стратегічних зон діяльності підприємства. Повна характеристика стратегічної зони господарювання. Визначення поняття стратегічна бізнес-одиниця та надання характерних ознак її виділення. Проблеми, що виникають у разі портфельного аналізу стратегічних бізнес-одиниць диверсифікованого

підприємства, яке організовано на засадах централізованого управління. Особливості організаційної структури диверсифікованого підприємства на основі децентралізованого управління. Розгляд основних напрямів аналізу поточного портфеля підприємства. Аналіз складових географічного вектора росту, визначення стратегій поліпшення конкурентної переваги підприємства. Розгляд необхідності злиття та поглинання для забезпечення ефекту синергії, основних напрямів забезпечення гнучкості діяльності підприємства.

Визначення стратегічної гнучкості портфеля стратегічних бізнес-одиниць підприємства. Пояснення необхідності забезпечення стратегічної гнучкості портфеля в умовах нестійкої, динамічної зміни зовнішнього середовища. Сутнісна різниця між стратегіями диверсифікації й інтернаціоналізації діяльності підприємства. Систематизація основних факторів, що обумовлюють процеси покращення гнучкості. Визначення альтернативних варіантів диверсифікації й інтернаціоналізації діяльності підприємства. Диверсифікаційні рішення пов'язані з технологією, що використовується для обслуговування поточного ринку; потребами споживачів, передбачає позиціонування традиційного продукту для задоволення нових потреб; новим конгломератом, переважно здійснюється завдяки поглинанню підприємства іншої галузі з метою використання традиційної технології та продукту на нових ринках. Аналіз варіантів інтернаціоналізації діяльності підприємства, які схожі з напрямками диверсифікації за винятком появи нового блоку, пов'язаного із розвитком поточної технології та потреб на новому ринку. Системний аналіз додаткових витрат реалізації стратегії інтернаціоналізації, пов'язаних із визначенням особливостей проведення господарсько-фінансової діяльності на новому ринку, реєстрацією суб'єкта діяльності на умовах держави, що приймає, визначенням конкурентних характеристик ринку, необхідністю постійного дослідження потреб споживачів.

Основні етапи та логіка портфельного аналізу. Шість основних етапів проведення портфельного аналізу. Дослідження цілей проведення портфельного аналізу та відповідної глибини досліджень. Визначення методологічної основи проведення портфельного аналізу та вибір параметрів, що використовуються в матриці чи моделі. Добір системи показників, що повністю характеризують визначені на попередньому етапі параметри. Побудова й аналіз матриць і моделей, що характеризують поточний стан стратегічного портфеля підприємства та визначення можливих напрямів

його подальшого розвитку. Аналіз відповідності портфеля основним принципам географії, гнучкості, синергізму та забезпеченню конкурентних переваг. Формування остаточного портфеля підприємства, що відповідає цілям підприємства в умовах найгіршого розвитку факторів зовнішнього середовища.

Тема 9. Класичні методи проведення портфельного аналізу стратегічних бізнес-одиниць

Матриця Бостон консалтинг груп (БКГ) та крива досвіду. Стратегічна сутність побудови матриці БКГ. Стратегічний портфель підприємства є функцією балансу грошових потоків. Направленість матриці Б. Хендерсона на максимізацію поточного прибутку та розподіл грошових потоків серед стратегічних бізнес-одиниць. Основні правила формування грошових потоків. Стратегічні рішення квадранта "знаків питання", направлені на вирішення дилеми: інвестувати грошові кошти та перетворювати їх на "зірки" або припинити діяльність. Вирішення цієї дилеми за допомогою кривої досвіду підприємства. Умови неодмінного скорочення "знаків питання". Характерні риси "зірок" у портфелі підприємства. Визначення стратегій розвитку "зірок, що починають", "зірок, що розвиваються", "розвинених зірок", та "нерозвинених зірок". Поняття стратегічних бізнес-одиниць "дійні корови". Характерні риси й основні стратегії їхнього розвитку в поточному портфелі підприємства. Неоднозначність стратегічних рішень щодо стратегічних бізнес-одиниць у квадранті "собаки". Структура збалансованого портфеля підприємства. Основні недоліки та переваги матриці БКГ.

Модель портфельного аналізу методом "Shell-DPM", матриця McKinsey. Направленість матриці Shell-DPM на подолання негативних післядій динамічної зміни зовнішнього середовища. Формування двовимірної матриці з дев'яти квадрантів, яка дозволяє визначити напрямок розвитку підприємства на основі показника конкурентоспроможності підприємства та оцінки перспектив розвитку ділового сектора. Структурна складова конкурентоспроможності підприємства характеризується рівнем розвитку маркетингових, фінансових і виробничо-господарських елементів підприємства. Кількісні та якісні аспекти оцінювання перспективності розвитку ринку. Визначення за квадрантами матриці Shell-DPM стратегічної сфери посилення лідерства, обережного продовження операцій і виходу

з ринку. Розгляд матриці McKinsey як удосконаленого варіанта моделі Shell-DPM. Розширена сфера використання матриці для оцінювання привабливості кожної галузі та позиції підприємства в ній або привабливості галузі відносно інших галузей як єдиної групи. Поетапна методика побудови матриці McKinsey. Використання інтегральних показників довгострокової привабливості галузі та позиції підприємства в ній у якості характеристик, що визначають для подальшого добору стратегічних альтернатив розвитку стратегічних бізнес-одиниць підприємства. Визначення трьох областей інвестиційних рішень. Високий пріоритет інвестування у верхньому правому квадранті матриці. Низький пріоритет для інвестування грошових коштів у нижньому лівому квадранті матриці. Середній пріоритет інвестування коштів у стратегічні бізнес-одиниці, які розташовані за діагоналлю матриці.

Матриця фірми Arthur D. Little. Стратегічна сутність матриці Arthur D. Little для обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку підприємства. Визначення життєвого циклу галузі та конкурентної позиції стратегічної бізнес-одиниці в ній у якості визначальних стратегічних змінних. Характеристика стадій життєвого циклу галузі за показниками: темпи росту, продуктова лінія, чисельність конкурентів, маркетинговий розподіл ринку, стабільність розвитку ринку, постійність дій споживачів, стартові бар'єри, технологічна складова. Визначення домінуючої, сильної, значимої, крихкої та слабкої конкурентних позицій на основі всього комплексу внутрішніх резервів підприємства. Формування двадцятиквADRантової матриці Arthur D. Little та визначення кількісного значення економічних показників з подальшим підсумовуванням стовпчиками та рядками. Визначення остаточної стратегії розвитку кожної бізнес-одиниці поточного портфеля підприємства.

Матриця І. Ансоффа та тривимірна модель Д. Абея. Побудова портфельного аналізу на основі показника очікуваного рівня збуту. Використання І. Ансоффом кореляційно-регресійного аналізу у формуванні портфеля підприємства. Визначення напрямів удосконалення портфельного аналізу. Обґрунтування загального рівня ризику та кількісного розходження під час використання конкурентної або диверсифікаційної стратегічної політики підприємства. Використання матриці напрямів росту І. Ансоффа в стратегічному менеджменті підприємства. Поетапний розвиток присутності підприємства на ринку. Проникнення на ринок, поступовий розвиток товару, подальший розвиток ринку, диверсифікація, як стратегічне рішення

найвищого ризику. Формування рішення щодо вибору галузі діяльності підприємства на основі тривимірної схеми Д. Абеля. Визначення потреб, синергії та технології в якості основних чинників, що формують стратегічні рішення підприємства. Тримірне поле прийняття стратегічних рішень за Д. Абелем. Побудова матриці привабливості галузі / "сила бізнесу". Визначення стратегічних рішень входу підприємства в певну галузь на основі консервативних або хороших шансів, та відмова від розвитку діяльності в цій галузі якщо шанси відсутні або дуже ризиковані.

PIMS – діловий комплексний аналіз. Основна ідея PIMS-аналізу. Організаційно-структурна складова збору стратегічної інформації. Основні параметри проведення портфельного аналізу. Направленість PIMS-аналізу на дослідження змін у конкурентній позиції підприємства, стратегії, що використовуються для її покращення та остаточну рентабельність стратегічної бізнес-одиниці. Три групи факторів, що пояснюють 60 – 70 % всіх змін рентабельності підприємства. Практичні результати PIMS-аналізу для удосконалення стратегії розвитку підприємства. Якість як визначальна конкурентна перевага в довгостроковій перспективі. Особливості використання вертикальної інтеграції. Взаємозалежність долі ринку з темпами росту та рівнем інвестицій. Умови отримання чистого доходу.

Тема 10. Види, особливості, типологізація конкурентних стратегій розвитку підприємства

Характері особливості використання класичних конкурентних стратегій. Особливості використання конкурентних стратегій у залежності від сектора економіки. Характерні риси первинного сектора економіки. Використання лідерства щодо витрат у первинному секторі за умов уніфікованої продукції, еластичного попиту за ціною, високими втратами на перемикання, значного ефекту кривої досвіду, довгого життєвого циклу продукції, помірного рівня конкуренції. Класифікація підприємств сільського господарства, видобувної та переробної промисловості. Обмеження використання стратегії диференціації в первинному секторі напрямами диференціації пакування та якісного вмісту основної речовини. Переважне використання стратегії диференціації в діяльності підприємств вторинної та третинної сфер економіки. Класифікація підприємств цих сфер економіки та їхні характерні риси. Характеристика промисловості, торгівлі та сфери

послуг високим розмаїттям продукції, існуванням товарів-замінників, невисокими витратами на перемикання, значною інтенсивністю конкуренції, розбіжностями в товарних марках. Обмеження використання підприємствами вторинного та третинного сектора економіки стратегії лідерства щодо витрат у зв'язку з несуттєвою еластичністю попиту за ціною та ранньою межею його насичення, коротким життєвим циклом продукції. Принципи використання стратегії фокусування малими підприємствами залежно від сфери їхньої діяльності.

Сутність стратегій лідерства щодо витрат і диференціації. Теоретична сутність й основні напрями використання стратегії лідерства за витратами. Зниження витрат за рахунок масштабів виробництва. Напрямок зменшення витрат, пов'язаний з навчанням і підвищенням кваліфікації персоналу підприємства. Удосконалення технології як один із видів зменшення витрат підприємства. Вплив удосконалення продукту або організаційних факторів на зменшення витрат. Сутнісна характеристика стратегії диференціації. Основні напрями реалізації стратегії диференціації на підприємстві. Продуктова диференціація, яка пов'язана з розширенням асортименту продукції підприємства. Напрями розвитку сервісної диференціації, що повинна охоплювати весь процес продажу продукції підприємства. Заходи щодо розвинення диференціації персоналу підприємства. Формування диференційованого іміджу підприємства за рахунок конкурентних стратегій.

Внутрішні стратегії розвитку підприємства. Розгляд структури та сутності поняття внутрішнього стратегічного зростання підприємства. Побудова внутрішньої стратегії росту на сильних сторонах підприємства за принципами мінімізації ризику за умов концентрації зусиль на поточних товарах і ринках. Стратегія більш глибокого впровадження діяльності підприємства на ринку. Умови доцільного використання цієї стратегії. Визначення принципів реалізації стратегії концентрації: забезпечення росту, пошук більш ефективних шляхів виробництва, прагнення збільшити частку ринку за рахунок поточного продукту, широке використання прийомів з просування товару. Стратегія розвитку ринку. Характерні умови розвитку цієї стратегії. Активне використання конкурентних стратегій у межах розвитку ринку підприємства. Стратегія розробки нового товару. Аналіз організаційних особливостей і видів діяльності підприємства щодо доцільності використання цієї стратегії. Перевагами використання стратегії розробки нового товару є: продовження життєвого циклу продукту, покращення

конкурентної переваги, формування вхідних бар'єрів для появи товарів-замінників, необхідна стратегія для товарів з коротким життєвим циклом продукції. Стратегія внутрішньої диверсифікації. Аналіз матриці внутрішніх видів диверсифікації. Визначення концентричної та конгломератної горизонтальної диверсифікації ринку. Розгляд концентричної та конгломератної горизонтальної стратегії диверсифікації у сфері технології. Вертикальна пряма та зворотна внутрішня диверсифікація. Основні переваги й недоліки внутрішніх стратегій розвитку підприємства.

Стратегії зовнішнього росту підприємства. Основне визначення поняття зовнішнього росту підприємства. Виявлення завдань, які вирішуються за допомогою стратегій зовнішнього росту. Основні переваги використання стратегій зовнішнього росту. Забезпечення стратегіями зовнішнього росту зменшення конкуренції за рахунок придбання конкурента, можливості швидко придбати необхідні ресурси, збалансованості асортиментного ряду підприємства, підвищення ефективності та прибутковості за рахунок використання ефекту синергії. Причини застосування зовнішньої стратегії диверсифікації. Поняття, форми та фінансові наслідки застосування концентричної зовнішньої диверсифікації діяльності підприємства. Основні переваги, недоліки та забезпечення значної фінансової синергії в разі використання конгломератної зовнішньої диверсифікації в стратегічній діяльності підприємства. Характерні риси стратегії зовнішньої інтеграції. Визначення умов для використання стратегії горизонтальної зовнішньої інтеграції підприємства. Сутність стратегії вертикальної зовнішньої інтеграції підприємства. Розгляд основних видів, переваг та недоліків використання цієї стратегії в стратегічному менеджменті підприємства.

4. Структура навчальної дисципліни

Із самого початку вивчення навчальної дисципліни кожен студент має бути ознайомлений як з робочою програмою навчальної дисципліни й формами організації навчання, так і зі структурою, змістом й обсягом кожного з її навчальних модулів, а також з усіма видами контролю та методикою оцінювання сформованих професійних компетентностей.

Вивчення студентом навчальної дисципліни відбувається шляхом послідовного та ґрунтовного опрацювання навчальних модулів. Навчальний модуль – це окремий, відносно самостійний блок дисципліни, який логічно

об'єднує кілька навчальних елементів дисципліни за змістом і взаємозв'язками. Тематичний план дисципліни складається з двох змістових модулів (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Структура залікового кредиту навчальної дисципліни

| Назви змістових модулів і тем | кількість годин | | | | | | | |
|---|-----------------|----------------------|----------------------|-------------------|--------------|----------|-----------|-------------------|
| | денна форма | | | | заочна форма | | | |
| | усього | у тому числі | | | у тому числі | | | |
| | | лекційні | практичні | самостійна робота | усього | лекційні | практичні | самостійна робота |
| | | підготовка до занять | підготовка до занять | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Змістовий модуль 1 | | | | | | | | |
| Теоретичні засади формування та розвитку сучасної концепції стратегічного управління | | | | | | | | |
| <i>Тема 1.</i> Концептуальні засади теорії стратегічного управління | 15 | 2 | 2 | 11 | 25 | 1 | 1 | 23 |
| <i>Тема 2.</i> Історичні передумови та характерні етапи розвитку стратегічного управління | 15 | 2 | 2 | 11 | 25 | 1 | 1 | 23 |
| <i>Тема 3.</i> Ретроспективний аналіз наукових шкіл стратегічного управління | 15 | 2 | 2 | 11 | 26 | 1 | | 23 |
| <i>Тема 4.</i> Процес формування системи стратегічного управління на підприємстві | 15 | 2 | 2 | 11 | 25 | 1 | 1 | 23 |
| <i>Тема 5.</i> Змістовний аналіз невизначеності чинників зовнішнього середовища | 15 | 2 | 2 | 11 | 26 | 1 | 2 | 23 |
| <i>Тема 6.</i> Сутність аналізу внутрішніх резервів розвитку підприємства | 15 | 2 | 2 | 11 | 26 | 1 | 2 | 23 |
| Разом за змістовим модулем 1 | 90 | 12 | 12 | 66 | 153 | 6 | 9 | 138 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|---|------------|-----------|----------|------------|------------|-----------|-----------|------------|
| Змістовий модуль 2 | | | | | | | | |
| Методологія формулювання та розробки стратегії економічного розвитку підприємства | | | | | | | | |
| <i>Тема 7. Методи оцінки стану зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства</i> | 14 | 2 | 2 | 10 | 28 | 1 | 2 | 25 |
| <i>Тема 8. Принципи організації портфельного аналізу диверсифікованих підприємств</i> | 14 | 2 | 2 | 10 | 26 | 1 | 1 | 25 |
| <i>Тема 9. Класичні методи проведення портфельного аналізу стратегічних бізнес-одиниць</i> | 14 | 2 | 2 | 10 | 28 | 1 | 2 | 25 |
| <i>Тема 10. Види, особливості, типологізація конкурентних стратегій розвитку підприємства</i> | 14 | 2 | 2 | 10 | 28 | 1 | 2 | 26 |
| Разом за змістовим модулем 2 | 60 | 8 | 8 | 40 | 110 | 4 | 2 | 101 |
| Передекзаменаційні консультації | 2 | – | – | 2 | 2 | – | – | 2 |
| Екзамен | 2 | – | – | 2 | 3 | – | – | 3 |
| Усього годин за модулем | 150 | 20 | | 110 | 270 | 10 | 16 | 244 |

5. Теми та плани семінарських занять

Семінарське заняття – це форма навчального заняття, за якої викладач організовує дискусію навколо попередньо визначених тем, до яких студенти готують тези виступів. На кожному семінарському занятті викладач оцінює підготовлені студентами доповіді та презентації з окреслених питань (табл. 5.1), їх виступи, активність у дискусії, вміння формулювати й відстоювати свою позицію тощо. Підсумкові бали за кожне семінарське заняття виставляються у відповідний журнал. Отримані студентом бали за окремі семінарські заняття враховуються в процесі накопичення підсумкових балів із даної навчальної дисципліни.

Плани семінарських занять

| Назва теми | Програмні питання | Кількість годин | Література |
|---|--|-----------------|---|
| Змістовий модуль 1 | | | |
| Теоретичні засади формування та розвитку сучасної концепції стратегічного управління | | | |
| <i>Тема 1. Концептуальні засади теорії стратегічного управління</i> | <i>Тема семінарського заняття "Обговорення актуальності та доцільності впровадження стратегічного управління як системи та стратегічного способу мислення зокрема в сучасних умовах":</i> 1. Наявність та ступінь впровадження системи стратегічного управління у вітчизняному бізнесі. 2. Актуальні напрями розвитку стратегічного управління в сучасних умовах | 2 | Основна: [4; 8]. Додаткова: [5; 12; 13] |
| <i>Тема 3. Ретроспективний аналіз наукових шкіл стратегічного управління</i> | <i>Тема семінарського заняття "Обговорення теоретичних постулатів шкіл, що вивчають процес формування стратегії":</i> 1. Загальноекономічна характеристика наукових шкіл стратегічного управління. 2. Базова ідея та формування структури системи управління підприємством за постулатами наукових шкіл, що вивчаються. 3. Можливості й особливості їхнього використання в сучасній практиці міжнародного бізнесу | 1 | Основна: [2; 4; 8]. Додаткова: [1; 4; 8; 17] |
| <i>Тема 3. Ретроспективний аналіз наукових шкіл стратегічного управління</i> | <i>Тема семінарського заняття "Обговорення теоретичних постулатів шкіл, що вивчають процес формулювання стратегії":</i> 1. Загальноекономічна характеристика наукових шкіл стратегічного управління. 2. Базова ідея та формування структури системи управління підприємством за постулатами наукових шкіл, що вивчаються. 3. Можливості й особливості їхнього використання в сучасній практиці міжнародного бізнесу | 1 | Основна: [2; 4; 8]. Додаткова: [1; 4; 8; 17] |
| Усього годин | | 4 | |

6. Теми практичних занять

Практичне заняття – це форма навчального заняття, за якої викладач організовує детальний розгляд окремих теоретичних положень навчальної дисципліни й формує вміння та навички їхнього практичного застосування шляхом індивідуального виконання студентом сформульованих завдань. Проведення таких занять ґрунтується на попередньо підготовленому методичному матеріалі – тестах для виявлення ступеня оволодіння необхідними теоретичними положеннями, наборі завдань різного рівня складності для вирішення їх на занятті. Воно містить проведення попереднього контролю знань, вмінь і навичок студентів, постановлення загальної проблеми викладачем та її обговорення за участю студентів, розв'язування завдань із їхнім обговоренням, розв'язування контрольних завдань, їхню перевірку, оцінювання (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

Перелік тем практичних занять

| Назва змістового модуля | Теми практичних занять (за модулями) | Кількість годин | Література |
|--|--|-----------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| <i>Змістовий модуль 1.</i> Теоретичні засади формування та розвитку сучасної концепції стратегічного управління | <i>Завдання 1.</i> SWOT-аналіз перспективності виходу підприємства на зовнішній ринок | 2 | Основна: [5; 6; 9]. Додаткова: [3; 19; 20; 24] |
| | <i>Завдання 2.</i> Порівняння перспективності зовнішніх ринків підприємства за методом "Поля толерантності" | 2 | Основна: [5; 6; 9]. Додаткова: [3; 19; 20; 24] |
| | <i>Завдання 3.</i> Виконання практичних завдань із аналізу контрольних карт стратегічного управління підприємством та побудова конкурентного профілю | 2 | Основна: [2; 3]. Додаткова: [3; 10; 12] |
| | <i>Завдання 4.</i> Ранжування загроз і можливостей галузі на базі побудови конкурентного профілю | 2 | Основна: [2; 3]. Додаткова: [3; 10; 12] |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|--|-----------|---|
| Змістовий модуль 2. Методологія формулювання та розробки стратегії економічного розвитку підприємства | Завдання 5. Аналіз контрольної карти внутрішнього стану підприємства | 2 | Основна: [5; 6; 9]. Додаткова: [3; 19; 20; 24] |
| | Завдання 6. Визначення стратегічного напрямку розвитку підприємства на основі карти стратегічних груп | 2 | Основна: [2; 3; 4; 5; 8]. Додаткова: [4; 9; 14; 17; 22] |
| | Завдання 7. Загальні засади побудови та аналізу матриць портфельного аналізу підприємства | 2 | Основна: [3; 4; 8]. Додаткова: [3; 5; 9; 12; 15; 18] |
| | Завдання 8. Написання комплексної контрольної роботи за методами портфельного аналізу напрямів діяльності підприємства | 2 | Основна: [3; 4; 8]. Додаткова: [3; 5; 9; 12; 15; 18] |
| Разом годин за змістовими модулями | | 16 | |

6.1. Приклади типових практичних завдань за темами

Змістовий модуль 1

Теоретичні засади формування та розвитку сучасної концепції стратегічного управління

Тема 5. Змістовний аналіз невизначеності чинників зовнішнього середовища

На основі запропонованих даних проведіть SWOT-аналіз факторів безпосереднього оточення зовнішнього середовища підприємства для визначених галузей діяльності підприємства (табл. 6.2).

Вихідні дані

| Показники | Поточна галузь | Галузь 1 | Галузь 2 | Галузь 3 | Відносна важливість |
|--|----------------|-----------------|----------------|-------------------------|---------------------|
| Новачки ринку | | | | | |
| Масштаби виробництва (початкові інвестиції) | 856 тис. грн | 362 тис. грн | 28 тис. грн | 1,27 тис. грн | 0,13 |
| Витрати перемикання | 480 тис. грн | 5 тис. грн | 15 тис. грн | 875 тис. грн | 0,11 |
| Канали розподілу (витрати на створення) | 7,8 тис. грн | 3,7 тис. грн | 1,5 тис. грн | 5,5 тис. грн | 0,25 |
| Доступ до ресурсів (досвід роботи з постачальниками) | є | немає | частково є | немає | 0,51 |
| Покупці | | | | | |
| Місткість ринку | 29 млн грн | 103 млн грн | 65 млн грн | 1,9 млн грн | 0,43 |
| Лояльність покупців | висока | низька | середня | висока | 0,12 |
| Ієрархія потреб (імовірність придбання) | від 0 до 20 % | від 20 до 40 % | від 20 до 40 % | від 60 до 80 % | 0,45 |
| Товари-субститути | | | | | |
| Вартість | 362 грн | 25 грн | 698 грн | 5 697 грн | 0,38 |
| Витрати перемикання виробників | 52 тис. грн | 36 тис. грн | 25 тис. грн | 650 тис. грн | 0,42 |
| Витрати перемикання споживачів | +125 грн | -5,4 грн | -396 грн | +1 479 грн | 0,20 |
| Постачальники | | | | | |
| Наявність ресурсів субститутів | 10 | 9 | 23 | 1 | 0,14 |
| Асортименти ресурсів постачальника | широкий | спеціалізований | широкий | вузький-спеціалізований | 0,35 |
| Витрати перемикання в постачальників | 85 тис. грн | 18 тис. грн | 15 тис. грн | 230 тис. грн | 0,51 |

Рівень 1. Проведіть бальне оцінювання контрольної карти SWOT-аналізу.

Рівень 2. Побудуйте карту стратегічної привабливості галузей за обраними вами показниками.

Рівень 3. Проведіть ранжування загроз і можливостей факторів безпосереднього оточення, надайте комплексні рекомендації щодо розвитку підприємства в даному середовищі.

Змістовий модуль 2

Методологія формулювання та розроблення стратегії економічного розвитку підприємства

Тема 8. Класичні методи проведення портфельного аналізу стратегічних бізнес-одиниць

Рівень 1. На основі наведених даних (табл. 6.3) розрахуйте ємність ринку, темпи росту та частку ринку за кожним із наведених продуктових напрямів діяльності підприємства.

Рівень 2. Проведіть позиціонування кожного продуктового напрямку в матриці (БКГ).

Рівень 3. Надайте рекомендації щодо кожної продуктової групи та загальну рекомендацію з оптимізації матеріальних потоків підприємства.

Таблиця 6.3

Вихідні дані

| Вихідні дані | Продуктовий напрям 1 | Продуктовий напрям 2 | Продуктовий напрям 3 | Продуктовий напрям 4 | Продуктовий напрям 5 |
|-----------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Обсяг продажів 2013, грн | 354 267 | 2 459 | 112 | 2 569 | 97 |
| Обсяг продажів 2014, грн | 378 542 | 2 789 | 325 | 3 511 | 85 |
| Обсяг продажів 2015, грн | 421 564 | 2 930 | 350 | 6 851 | 54 |
| Кількість покупців 2013, підпр. | 561 | 23 | 25 410 | 1 120 | 2 215 |
| Кількість покупців 2014, підпр. | 569 | 25 | 30 157 | 1 120 | 2 356 |
| Кількість покупців 2015, підпр. | 521 | 27 | 31 257 | 1 500 | 3 215 |
| Купівельна спроможність 2013, грн | 15 897 | 230 | 1,05 | 4,5 | 25 |
| Купівельна спроможність 2014, грн | 23 655 | 254 | 1,15 | 6,3 | 26 |
| Купівельна спроможність 2015, грн | 28 799 | 312 | 1,2 | 8,7 | 20 |

Тема 10. Види, особливості, типологізація конкурентних стратегій розвитку підприємства

Впровадження обраної Вами стратегії розвитку підприємства на зовнішньому ринку передбачає отримання певного значення чистої дійсної вартості від реалізації даного проекту (стратегія та її витратна й доходна частини реалізації визначаються самостійно). Окрім значення результуючого показника необхідно визначити вплив кожного із параметрів стратегії на результуючий показник з метою оцінювання чутливості. Проведення необхідних розрахунків здійсніть за наданими нижче формами (табл. 6.4).

Таблиця 6.4

Розрахунок NPV при зміні параметрів стратегії

| | Ціна | Кількість | Дисконт | Інфляція |
|-----|----------|-----------|----------|----------|
| 10 | | | | |
| 5 | | | | |
| 0 | 2 547,27 | 2 547,27 | 2 547,27 | 2 547,27 |
| -5 | | | | |
| -10 | | | | |

Рівень 1. Розрахуйте NPV під час реалізації обраної стратегії підприємства в мінливих умовах зовнішнього середовища. Коефіцієнт дисконтування складає 1,25.

Рівень 2. Визначте процентну зміну результуючого показника на основі вищенаведеної форми (табл. 6.5).

Таблиця 6.5

Процентна зміна NPV

| | Ціна | Кількість | Дисконт | Інфляція |
|-----|------|-----------|---------|----------|
| 10 | | | | |
| 5 | | | | |
| 0 | 0 % | 0 % | 0 % | 0 % |
| -5 | | | | |
| -10 | | | | |

Рівень 3. Побудуйте діаграму впливу кожного зі зазначених параметрів стратегії на результуючий показник.

7. Самостійна робота

Самостійна робота студента (СРС) – це форма організації навчального процесу, за якої заплановані завдання виконуються студентом самостійно під методичним керівництвом викладача.

Мета СРС – засвоєння в повному обсязі навчальної програми та формування у студентів загальних і професійних компетентностей, які відіграють суттєву роль у становленні майбутнього фахівця вищого рівня кваліфікації.

Навчальний час, відведений для самостійної роботи студентів денної форми навчання, визначається навчальним планом і становить 73 % (110 годин) від загального обсягу навчального часу на вивчення дисципліни (150 годин). У ході самостійної роботи студент має перетворитися на активного учасника навчального процесу, навчитися свідомо ставитися до оволодіння теоретичними і практичними знаннями, вільно орієнтуватися в інформаційному просторі, нести індивідуальну відповідальність за якість власної професійної підготовки. СРС містить: опрацювання лекційного матеріалу; опрацювання та вивчення рекомендованої літератури, основних термінів і понять за темами дисципліни; підготовку до практичних, семінарських занять; підготовку до виступу на семінарських заняттях; поглиблене опрацювання окремих лекційних тем або питань; виконання індивідуальних завдань (вирішення розрахункових індивідуальних і комплексних завдань) за вивченою темою; пошук (підбір) та огляд літературних джерел за заданою проблематикою дисципліни; аналітичний розгляд наукової публікації; контрольну перевірку студентами особистих знань за запитаннями для самодіагностики; підготовку до контрольних робіт та інших форм поточного контролю; підготовку до модульного контролю (колоквіуму); систематизацію вивченого матеріалу з метою підготовки до екзамену.

Необхідним елементом успішного засвоєння матеріалу навчальної дисципліни є самостійна робота студентів з вітчизняною та закордонною спеціальною економічною літературою, нормативними актами з питань державного регулювання економіки, статистичними матеріалами. Основні види самостійної роботи, які запропоновані студентам для засвоєння теоретичних знань з навчальної дисципліни, наведені в табл. 7.1.

Завдання для самостійної роботи студентів та форми її контролю

| Назва теми | Питання для самостійного опрацювання (за модулями) | Кількість годин | Форми контролю | Рекомендована література |
|---|---|-----------------|---------------------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Змістовий модуль 1 | | | | |
| Теоретичні засади формування та розвитку сучасної концепції стратегічного управління | | | | |
| <i>Тема 1.</i> Концептуальні засади теорії стратегічного управління | 1. Теоретична сутність процесу розвитку стратегічного бачення, місії та філософії стратегічної бізнес-одиниці на кожному рівні стратегічного менеджменту. 2. Визначення п'яти задач стратегічного менеджменту за А. Томпсоном | 11 | Презентація результатів | Основна: [3; 5; 4]. Додаткова: [2; 5; 17] |
| <i>Тема 2.</i> Історичні передумови та характерні етапи розвитку стратегічного управління | 1. Передумови та особливості розвитку стратегічного менеджменту як навчальної дисципліни. 2. Основи стратегій у військових максимумах: китайські стратегії та досвід К. Фон Клаузевіца. 3. Проведення класифікації та виявлення особливостей стратегій, які визначені та тих, що розвиваються | 11 | Захист індивідуального завдання | Основна: [4; 8]. Додаткова: [5; 12; 13] |
| <i>Тема 3.</i> Ретроспективний аналіз наукових шкіл стратегічного управління | 1. Динамічний підхід щодо реалізації принципів школи навчання. 2. Основні етапи та проблеми визначення порушень законів розвитку галузі: теоретичний та практичний досвід. 3. Практичне використання стратегічних маневрів школи влади | 11 | Презентація | Основна: [2; 4; 8]. Додаткова: [1; 4; 8; 17] |

Продовження табл. 7.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|----|----------------------------|---|
| <i>Тема 4.</i> Процес формування системи стратегічного управління на підприємстві | 1. Загальні особливості організації процесу навчання на підприємстві. 2. Використання стратегічних альянсів на різних стадіях життєвого циклу підприємства. 3. Проблемні питання формування внутрішньої корпоративної культури підприємства | 11 | Тестові завдання | Основна: [4; 7; 8; 9]. Додаткова: [4; 5; 7] |
| <i>Тема 5.</i> Змістовий аналіз невизначеності чинників зовнішнього середовища | 1. Аналіз різних теоретичних підходів до моделювання процесу оцінки змін факторів зовнішнього середовища. 2. Управління підприємством в умовах стратегічних несподіваностей | 11 | Тестові завдання | Основна: [5; 6]. Додаткова: [8; 19; 20] |
| <i>Тема 6.</i> Сутність аналізу внутрішніх резервів розвитку підприємства | 1. Стратегічний підхід Нортон до формування універсальної системи показників діяльності підприємства. 2. Збалансована система показників Н. Ольве для ефективного оцінювання діяльності підприємства | 11 | Презентація | Основна: [5; 6; 9]. Додаткова: [3; 19; 20; 24] |
| Змістовий модуль 2 Методологія формулювання та розробки стратегії економічного розвитку підприємства | | | | |
| <i>Тема 7.</i> Методи оцінки стану зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства | 1. Класичні принципи побудови та структура матриці SWOT-аналізу. 2. Методичні прийоми оцінки конкурентоспроможності стратегічної бізнес-одиниці. 3. Визначення ключових моментів та схеми оцінки зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства | 10 | Письмова контрольна робота | Основна: [2; 3]. Додаткова: [3; 10; 12] |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|------------|----------------------------|--|
| <i>Тема 8.</i> Принципи організації портфельного аналізу диверсифікованих підприємств | 1. Критерії оцінки ділової активності стратегічних бізнес-одиниць підприємства на засадах портфельного аналізу. 2. Організація пошуку додаткових можливостей диверсифікації підприємства | 10 | Письмова контрольна робота | Основна: [2; 3; 4; 5; 8]. Додаткова: [4; 9; 14; 17; 22] |
| <i>Тема 9.</i> Класичні методи проведення портфельного аналізу стратегічних бізнес-одиниць | 1. Розробка інвестиційної політики підприємства на основі класичного матричного аналізу привабливості зовнішнього середовища та внутрішніх резервів розвитку діяльності підприємства. 2. Систематизація та вибір методів проведення портфельного аналізу у залежності від стратегічних цілей | 10 | Тестові завдання | Основна: [2; 3; 4; 5; 8]. Додаткова: [1; 4; 7; 8] |
| <i>Тема 10.</i> Види, особливості, типологізація конкурентних стратегій розвитку підприємства | 1. Фінансові наслідки використання конкурентних стратегій. 2. Особливості використання генеричних стратегій М. Портер на різних рівнях стратегічного менеджменту. 3. Генеричні стратегічні групи Г. Мінцберга | 10 | Письмова контрольна робота | Основна: [3; 4; 8]. Додаткова: [3; 5; 9; 12; 15; 18] |
| Усього за модулем | | 110 | | |

7.1. Індивідуальне завдання

Індивідуальне завдання (ІЗ) студента є вибіркоким видом позааудиторної самостійної роботи студента, виконується в процесі вивчення програмного матеріалу навчальної дисципліни.

Виконання ІЗ є одним із важливих засобів підвищення якості підготовки майбутніх спеціалістів, які здатні застосовувати на практиці теоретичні знання, вміння та навички з даної навчальної дисципліни.

Підготовка ІЗ передбачає систематизацію, закріплення, розширення теоретичних і практичних знань із дисципліни та застосування їх у процесі розв'язання конкретних економічних ситуацій, розвиток навичок самостійної роботи й оволодіння методикою дослідження та експерименту, пов'язаних із темою ІЗ.

ІЗ передбачає наявність наступних елементів наукового дослідження: практичної значущості, комплексного системного підходу до вирішення завдань дослідження, теоретичного використання провідної сучасної методології та наукових розробок, наявність елементів творчості, вміння застосовувати сучасні технології.

Практична значущість ІЗ полягає в обґрунтуванні реальності її результатів для потреб практики.

Реальною вважається робота, яка виконана відповідно до наявних проблем підприємства, на основі його реальних даних за кілька років і результати якої повністю або частково можуть бути впроваджені в практику діяльності підприємства.

Комплексний системний підхід до розкриття теми роботи полягає в тому, що предмет дослідження розглядається з різних точок зору – з позицій теоретичної бази та практичних напрацювань, умов його реалізації на підприємстві, аналізу, обґрунтування шляхів удосконалення тощо – в тісному взаємозв'язку та єдиній логіці викладу.

Застосування сучасної методології полягає в тому, що в процесі виконання аналізу стратегічного управління підприємства й обґрунтування шляхів удосконалення окремих аспектів предмета й об'єкта дослідження студент повинен використовувати відомості щодо новітніх досягнень в техніці й технологіях дослідження, застосовувати різноманітні методи й засоби діагностичних досліджень, підходи до визначення й обґрунтування вибору критеріїв і показників вибору стратегії розвитку підприємства.

У процесі виконання ІЗ, разом з теоретичними знаннями й практичними навичками за фахом, студент повинен продемонструвати здатність до науково-дослідної роботи та вміння творчо мислити.

1. Тема ІЗ: "Обґрунтування та вибір стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах".

Мета роботи – обґрунтування теоретичних засад та розробка методико-практичних рекомендацій щодо визначення стратегічних альтернатив розвитку підприємства та проведення економічної оцінки доцільності їхньої реалізації.

Об'єктом ІЗ є процес управління підприємством у довгостроковій перспективі за умов мінливого зовнішнього середовища.

Предмет ІЗ – сукупність теоретико-методичних підходів визначення економічно доцільної стратегічної альтернативи управління підприємством.

Індивідуальне завдання виконується студентом самостійно за консультування з викладачем протягом вивчення дисципліни відповідно до графіка навчального процесу.

Індивідуальне завдання видається викладачем на початку семестру, протягом якого вивчається дисципліна. Студент має надати ІЗ для перевірки відповідно до графіка навчального процесу у вигляді презентації. Бали за виконання ІЗ враховуються під час виставлення загальної оцінки з дисципліни.

Вимоги до оформлення. Формат аркуша – А4. Поля: ліве – 30 мм; праве, верхнє та нижнє – 20 мм. Шрифт Arial, розмір шрифту для основного тексту – кг 14. Міжрядковий інтервал – множник 1,3. Не дозволяються виділення в тексті курсивом та підкреслення.

Обсяг ІЗ повинен становити в друкованому варіанті 25 – 30 сторінок.

Кожен розділ розпочинають з нової сторінки. Назви розділів оформлюються великими літерами по центру сторінки. Сторінки нумеруються в правому верхньому куту. На титульному аркуші номер сторінки не ставиться.

Вимоги до змісту. Індивідуальне науково-дослідне завдання повинне складатися з таких елементів, як:

- титульна сторінка;
- зміст;
- вступ (1,5 сторінки);
- основна частина (27 – 37 сторінок);
- висновок (1,5 сторінки);
- список використаної літератури;
- додатки (за необхідності).

Вступ повинен відображати наступні елементи: актуальність теми, проблемне поле теми, мету дослідження, об'єкт, предмет, завдання, базу та методи дослідження.

В **основній частині роботи** (може містити декілька підрозділів) студенти повинні:

Вибір стратегії розвитку підприємства проводиться на основі запропонованого студентам алгоритму, з обов'язковим визначенням напрямів росту або скорочення діяльності підприємства, умов позитивної

реалізації обраної стратегії й обмежень щодо використання стратегічної альтернативи. Оцінка економічного ефекту впровадження запропонованих рекомендацій здійснюється за допомогою показників інвестиційної привабливості обраного стратегічного напрямку розвитку підприємства.

Висновки повинні містити обґрунтовані та змістові, практичні рекомендації щодо впровадження підприємством певної стратегічної альтернативи.

Список використаної літератури слід розміщувати в алфавітному порядку прізвищ перших авторів або заголовків. Бібліографічний опис джерел складають відповідно до ДСТУ ГОСТ 7.1:2006 "Бібліографічний запис, бібліографічний опис. Загальні вимоги та правила складання".

Додатки можуть бути внесені за необхідності. У разі наявності кількох додатків оформлюється окрема сторінка "ДОДАТКИ", номер якої є останнім, що вноситься до обсягу ІНДЗ. Кожен додаток починають із нової сторінки. Відповідно до вимог, додаток називають у такий спосіб: "Додаток А", "Додаток Б" і т. д. за алфавітом, за винятком букв Г, Ґ, Є, І, Ї, Й, О, Ч, Ь, при цьому написи "Додаток...", "Продовження додатка..." та "Закінчення додатка..." пишуться малими літерами з першої великої та вирівнюються по правому краю сторінки. Допускається розподіл додатків на розділи типу "Додаток А.3". Ілюстрації, таблиці, формули нумерують відповідно до назви додатка, наприклад "рис. А.3".

7.2. Контрольні запитання для самодіагностики

1. Визначте місце стратегічного менеджменту в загальній системі управління.
2. З'ясуйте, у чому полягає сутність стратегічного управління.
3. Проведіть порівняльний аналіз стратегічного, поточного та оперативного управління, визначте характеристики кожного управлінського блоку.
4. Проаналізуйте основні теоретичні підходи до визначення сутності й структури стратегічного управління.
5. Охарактеризуйте особливості формування об'єкта, предмета та задач стратегічного управління на трьох рівнях його існування.
6. Наведіть системну класифікацію принципів і функцій стратегічного управління.
7. З'ясуйте, у чому полягає необхідність формування системи стратегічного управління.

8. Надайте характеристику історичного розвитку напрямів стратегічного управління та особливостей формування структури його взаємодії із оперативним управлінням.
9. Визначте передумови та структуру сучасної моделі стратегічного управління.
10. З'ясуйте, які об'єктивні сили зовнішнього середовища впливають на розвиток стратегічного управління в короткостроковій і довгостроковій перспективі.
11. Наведіть характерні риси, зміст концепції стратегічного управління й умови її зміни на кожному етапі еволюції.
12. З'ясуйте, у чому полягають особливості формування стратегічного управління в Україні. Обґрунтуйте свою відповідь.
13. Які школи стратегічного менеджменту досліджують процес стратегічного управління? Розкрийте сутність основних положень цих шкіл.
14. З'ясуйте, у чому полягає основна заслуга школи дизайну в розвитку стратегічного управління. Обґрунтуйте свою відповідь.
15. Визначте недоліки деяких положень дизайн-школи.
16. Як реалізується процес формалізації стратегічного управління за постулатами школи планування?
17. Поясніть сутність моделі стратегічного планування Дж. Штейнера.
18. Наведіть приклад реалізації принципу відповідальності вищого керівництва та кадрових планувальників на основі використання системи планів Стенфордського дослідницького інституту.
19. Сформулюйте критичні зауваження до основних положень школи планування.
20. У чому полягає практична цінність використання військових стратегій у стратегічному управлінні підприємством?
21. З якими причинами пов'язано виникнення стратегічних бутиків та подальша втрата їхньої популярності в системі стратегічного управління?
22. Як ви розумієте термін "генеричні стратегії" М. Портера?
23. Які стратегічні школи досліджують процес формулювання стратегії?
24. У чому полягає сутність стратегічного мислення за положеннями школи підприємництва?
25. Надайте характеристику передумов управління підприємством згідно з підходом Р. Бренсона.
26. Визначте обмеження використання постулатів школи підприємництва в сучасних умовах.

27. Проаналізуйте два основних напрями дослідження стратегічного управління в межах наукових підходів когнітивної школи.

28. Поясніть економічну цінність використання моделі паралельної обробки інформації для прийняття стратегічних рішень.

29. За допомогою яких прийомів можливо конструювати зовнішнє оточення? Обґрунтуйте свою відповідь.

30. Обґрунтуйте причини підвищеної уваги до постулатів школи навчання на сучасному етапі розвитку стратегічного управління.

31. Як ви розумієте сутність спіралі пізнання? Наведіть приклади її використання в практичній реалізації стратегічного управління.

32. Чи є категорія влади визначальною в розвитку стратегічного управління?

33. Обґрунтуйте цінність застосування політичних ігор на підприємстві. Визначте основні форми стратегій на мікрорівні.

34. Поясніть поетапну схему реалізації стратегії на макрорівні згідно з дослідженнями Р. Фрімена.

35. Обґрунтуйте переваги використання кооперативної форми стратегічного розвитку підприємства на макрорівні.

36. Надайте пояснення до висловлення К. Вейка: "Корпорація і є культура. Ось чому її важко змінити". Обґрунтуйте свою відповідь.

37. Визначте п'ять простих кроків до руйнування внутрішньої корпоративної культури.

38. Наведіть схему радикальної зміни стратегії згідно з положеннями школи культури.

39. У чому полягають стратегічні відповіді послідовників школи зовнішнього середовища на динамічні зміни інституційних процесів?

40. Сформулюйте критичні зауваження та визначить переваги основних положень теорії екології популяції.

41. Чому школа конфігурації є самостійним напрямом розвитку стратегічної думки?

42. Поясніть сутність процесу вибудовування стратегій у часовому просторі за принципами школи конфігурації.

43. Виберіть й обґрунтуйте використання основних трансформаційних стратегій у періоди нестабільності.

44. Наведіть причини нерівномірного еволюційного розвитку стратегічних шкіл та визначте питання актуалізації уваги щодо їхніх положень.

45. Які етапи формування стратегічного управління на підприємстві передбачає використання діаграми Ішикави?

46. На якому етапі реалізації стратегічно-орієнтованого підходу до управління підприємством виникає необхідність у мотивації персоналу? Визначте основні підходи до подолання опору з боку персоналу.

47. Які поетапні структурні та організаційні зміни необхідно впровадити в діяльність підприємства для налагодження стратегічно-орієнтованої системи?

48. У чому полягає логіка формування моделі стратегічного управління підприємством?

49. Сформулюйте основні етапи формування моделі стратегічного управління на підприємстві за позицією Г. Саймона.

50. Під впливом яких чинників проходить вибір стратегічних альтернатив подальшого розвитку підприємства.

51. На основі яких методологічних підходів здійснюється вибір та впровадження стратегії на третьому етапі моделі стратегічного управління.

52. Визначте критерії оцінки прогресивних стратегічних альтернатив?

53. Наведіть загальну класифікацію цілей підприємства в різних періодах часового простору.

54. Надайте характеристику економічним цілям підприємства? Визначте показники та критерії оцінки економічної складової в короткостроковому та довгостроковому періодах.

55. Які економічні показники забезпечують системну оцінку зовнішньої та внутрішньої гнучкості підприємства?

56. Надайте аналіз ієрархії цілей неекономічного характеру. Визначте типові інтереси основних груп впливу на діяльність підприємства.

57. Проаналізуйте поетапний розвиток моделі екологічного циклу підприємства.

58. Поясніть сутність двох петель символу нескінченності в розвитку системи стратегічного управління підприємством.

59. Надайте обґрунтоване визначення понять "нова дія", "раціональна дія", "вимушена дія" в межах моделі екологічного циклу розвитку підприємства.

60. Чому стадія кризи неодмінно виникає на стратегічно-орієнтованому підприємстві так само, як і на підприємстві в разі відсутності системи стратегічного управління?

61. Які наслідки обумовлюють фактори прямого та непрямого впливу в стратегічному аспекті розвитку підприємства?

62. Вплив яких факторів зовнішнього середовища має довгострокові наслідки, які неможливо змінити силами внутрішніх резервів розвитку підприємства?

63. Надайте детальну характеристику кожного блоку факторів непрямого впливу: економічного, технологічного, політико-правового та соціально-культурного.

64. За якою системою проводиться аналіз факторів безпосереднього впливу на стратегічну діяльність підприємства?

65. У чому проявляється загроза виникнення на ринку товарів-субститутів?

66. За допомогою яких економічних показників можливо оцінити ступінь ринкової влади покупців та постачальників?

67. Обґрунтуйте перелік основних факторів, які впливають на інтенсивність конкуренції в галузі.

68. Визначте основні операційні процеси, які містять основна та допоміжна діяльності підприємства.

69. Проаналізуйте сутність внутрішніх та зовнішніх логістичних зв'язків підприємства.

70. Яка структура ціннісного ланцюжка підприємства дозволяє досягти конкурентних переваг?

71. Визначте основні методичні підходи щодо проведення оцінки фінансового стану підприємства.

72. Надайте аналіз законодавчої бази України для побудови алгоритму фінансового аналізу підприємства.

73. Дайте характеристику основних елементів аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства.

74. Укажіть особливості й основні напрями дослідження маркетингових аспектів діяльності підприємства.

75. У чому полягає сутність комплексного стратегічного аналізу?

76. Визначте економічну сутність блочних інтегральних показників, які розраховуються на основі контрольної карти SWOT-аналізу.

77. Укажіть сучасні тенденції використання матриці SWOT-аналізу в стратегічній діяльності підприємства.

78. Виконання яких цілей переслідує керівництво під час побудови конкурентного профілю? Укажіть кількісні характеристики, що є основою для його побудови.

79. Які проблемні питання стратегічного управління можливо вирішити завдяки побудові поля толерантності?

80. У чому полягає подібність і розбіжність між поняттями "конкурентні переваги" та "ключові фактори успіху"?
81. На основі яких принципів конкурентні переваги визнаються ключовими факторами успіху за думкою Р. Гранта?
82. Яким чином проводиться аналіз перспективності ключових факторів успіху підприємства?
83. Дайте визначення поняття "стратегічні проблеми розвитку підприємства".
84. Наведіть приклад ранжування стратегічних проблем розвитку підприємства за трьома основними групами.
85. Поясніть сутність і доцільність використання карти стратегічних груп у аналізі конкурентного середовища.
86. Надайте теоретичного визначення стратегічної зони господарювання та стратегічної бізнес-одиниці. Наведіть практичні приклади.
87. Укажіть основні напрямки аналізу поточного портфелю підприємства.
88. Які процеси обумовлюють підвищення стратегічної гнучкості портфелю стратегічних бізнес-одиниць підприємства?
89. Визначте основні етапи та логіку проведення портфельного аналізу.
90. Укажіть правила, якими користується Б. Хендерсон щодо побудови матриці (БКГ).
91. У чому полягає стратегічна цінність побудови кривої досвіду підприємства?
92. Проведіть порівняльний аналіз матриць McKinsey та Shell-DPM. У чому полягають переваги та недоліки кожної з них?
93. Які економічні показники є основою побудови матриці Arthur D. Little? У чому полягає інноваційність цього підходу?
94. У якому тримірному просторі ухвалюється стратегічне рішення за моделлю Д. Абеля?
95. Чи є результати PIMS аналізу актуальними в сучасних умовах?
96. Визначте характерні особливості використання класичних конкурентних стратегій.
97. Проведіть аналіз внутрішніх стратегічних напрямків росту діяльності підприємства.
98. Наведіть переваги та недоліки використання диверсифікації й інтеграції у якості стратегій зовнішнього стратегічного росту підприємства.

99. Обґрунтуйте необхідність визначення позиції підприємства на ринку для адекватного вибору напрямків атакуючої та захисної стратегій.

100. У чому полягають особливості формування стратегії розвитку підприємства на різних етапах життєвого циклу галузі?

101. Наведіть приклади стратегій підприємства для різних конкурентних позицій на ринку.

102. У чому полягає сутність моделювання розвитку зовнішніх факторів підприємства. Наведіть методи моделювання та доведіть їхню практичну цінність.

8. Індивідуально-консультативна робота

Індивідуально-консультативну роботу здійснюють за графіком індивідуально-консультативної роботи у формі індивідуальних занять, консультацій, перевірки виконання індивідуальних завдань, перевірки та захисту завдань, що винесені на поточний контроль, тощо.

Формами організації індивідуально-консультативної роботи є:

а) засвоєння теоретичного матеріалу:

консультації: індивідуальні (запитання – відповідь), групові (розгляд типових прикладів – ситуацій);

б) засвоєння практичного матеріалу:

консультації індивідуальні та групові;

в) для комплексної оцінки засвоєння програмного матеріалу:

індивідуальне здавання виконаних робіт.

9. Методи навчання

У процесі викладання навчальної дисципліни для активізації навчально-пізнавальної діяльності студентів передбачене застосування як активних, так й інтерактивних навчальних технологій, серед яких: лекції проблемного характеру, міні-лекції, робота в малих групах, семінари-дискусії, мозкові атаки, кейс-метод, презентації, ознайомлювальні (початкові) ігри, метод проектної роботи, метод сценаріїв, банки візуального супроводу (табл. 9.1 і 9.2).

**Розподіл форм та методів активізації процесу навчання
за темами навчальної дисципліни**

| Тема | Практичне застосування навчальних технологій |
|---|--|
| <i>Тема 1.</i> Концептуальні засади теорії стратегічного управління | Проблемна лекція з питання: "Відсутність стратегічної системи управління: благо чи шкода" |
| <i>Тема 2.</i> Історичні передумови та характерні етапи розвитку стратегічного управління | Робота в малих групах під час проведення обґрунтованого аналізу закономірностей розвитку системи стратегічного управління у вітчизняному бізнесі |
| <i>Тема 3.</i> Ретроспективний аналіз наукових шкіл стратегічного управління | Проблемна лекція з питання: "Аналіз проблеми пізнання внутрішньої корпоративної культури як процес картографування або конструювання реальності в умовах планової системи господарювання" |
| <i>Тема 4.</i> Процес формування системи стратегічного управління на підприємстві | Управлінська ситуація "Стратегічна орієнтація системи управління вітчизняним бізнесом" |
| <i>Тема 5.</i> Змістовний аналіз невизначеності чинників зовнішнього середовища | Робота в малих групах під час проведення факторного аналізу зовнішнього середовища підприємства |
| <i>Тема 6.</i> Сутність аналізу внутрішніх резервів розвитку підприємства | Проблемна лекція з питання: "Проблемні питання обробки та формалізації даних аналізу потенціалу розвитку підприємства" |
| <i>Тема 7.</i> Методи оцінки стану зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства | Управлінська ситуація "Інформаційне забезпечення та проведення комплексного стратегічного аналізу підприємства на основі управління за слабкими сигналами" |
| <i>Тема 8.</i> Принципи організації портфельного аналізу диверсифікованих підприємств | Проблемна лекція з питання: "Особливості формування генеричних стратегічних груп у статичних і динамічних умовах проведення портфельного аналізу" |
| <i>Тема 9.</i> Класичні методи проведення портфельного аналізу стратегічних бізнес-одиниць | Проблемна ситуація "Цільовий вибір матриці портфельного аналізу" |
| <i>Тема 10.</i> Види, особливості, типологізація конкурентних стратегій розвитку підприємства | Робота в малих групах під час проведення оцінки параметрів реалізації обраної стратегії підприємства Проблемна лекція з питання: "Сценарне планування діяльності підприємства: стратегічний аспект" |

Основні відмінності активних та інтерактивних методів навчання від традиційних визначаються не тільки методикою й технікою викладання, але й високою ефективністю навчального процесу, який виявляється у: високій мотивації студентів; закріпленні теоретичних знань на практиці; підвищенні самосвідомості студентів; формуванні здатності приймати самостійні рішення; формуванні здатності до ухвалення колективних рішень; формуванні здатності до соціальної інтеграції; набуття навичок вирішення конфліктів; розвитку здатності до знаходження компромісів.

Лекції проблемного характеру – один із найважливіших елементів проблемного навчання студентів. Вони передбачають поряд із розглядом основного лекційного матеріалу встановлення та розгляд кола проблемних питань дискусійного характеру, які недостатньо розроблені в науці й мають актуальне значення для теорії та практики. Лекції проблемного характеру відрізняються поглибленою аргументацією матеріалу, що викладається. Вони сприяють формуванню в студентів самостійного творчого мислення, прищеплюють їм пізнавальні навички. Студенти стають учасниками наукового пошуку та вирішення проблемних ситуацій.

Міні-лекції передбачають викладення навчального матеріалу за короткий проміжок часу й характеризуються значною ємністю, складністю логічних побудов, образів, доказів та узагальнень. Вони проводяться, як правило, як частина заняття-дослідження. Міні-лекції відрізняються від повноформатних лекцій значно меншою тривалістю. Зазвичай міні-лекції тривають не більше 10 – 15 хвилин і використовуються для того, щоб стисло донести нову інформацію до всіх слухачів. Міні-лекції часто застосовуються як частини цілісної теми, яку бажано викладати повноформатною лекцією, щоб не втомлювати аудиторію. Тоді інформація надається по черзі кількома окремими сегментами, між якими застосовуються інші форми й методи навчання.

Семінари-дискусії передбачають обмін думками й поглядами учасників з приводу даної теми, а також розвивають мислення, допомагають формувати погляди та переконання, виробляють вміння формулювати думки й висловлювати їх.

Робота в малих групах дає змогу структурувати практично-семинарські заняття за формою та змістом, створює можливості для участі кожного студента в роботі за темою заняття, забезпечує формування особистісних якостей та досвіду соціального спілкування.

Мозкові атаки – метод розв'язання невідкладних завдань, сутність якого полягає в тому, щоб висловити якомога більшу кількість ідей за дуже обмежений проміжок часу, обговорити та здійснити їхню селекцію.

Презентації – виступи перед аудиторією, що використовуються для представлення певних досягнень, результатів роботи групи звіту щодо виконання індивідуальних завдань, проектних робіт. Презентації можуть бути як індивідуальними, наприклад виступ одного слухача, так і колективними, тобто виступи двох та більше слухачів.

Метод сценаріїв полягає в розробці ймовірних моделей поведінки та розвитку конкретних явищ у перспективі.

Банки візуального супроводу сприяють активізації процесу навчання за темами навчальної дисципліни за допомогою наочності.

Таблиця 9.2

Використання методик активізації процесу навчання

| Тема навчальної дисципліни | Практичне застосування методик | Методики активізації процесу навчання |
|---|---|---------------------------------------|
| <i>Тема 5.</i> Змістовний аналіз невизначеності чинників зовнішнього середовища | <i>Завдання 1.</i> "Проблемні питання обробки та формалізації даних аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища" | Семинар-дискусія |
| <i>Тема 4.</i> Процес формування системи стратегічного управління на підприємстві | <i>Завдання 2.</i> "Використання принципів теорії ігор та хаосу в стратегічному управлінні підприємства" | Презентація |
| <i>Тема 10.</i> Види, особливості, типологізація конкурентних стратегій розвитку підприємства | <i>Завдання 3.</i> "Сценарне планування діяльності підприємства: стратегічний аспект" | Рольова гра |

10. Методи контролю

Система оцінювання сформованих компетентностей (див. табл. 2.1) у студентів враховує види занять, які згідно з програмою навчальної дисципліни передбачають лекційні, семінарські, практичні заняття, а також виконання самостійної роботи. Оцінювання сформованих компетентностей

у студентів здійснюється за накопичувальною 100-бальною системою. Відповідно до Тимчасового положення "Про порядок оцінювання результатів навчання студентів за накопичувальною бально-рейтинговою системою" ХНЕУ ім. С. Кузнеця, контрольні заходи містять:

поточний контроль, що здійснюється протягом семестру під час проведення лекційних, практичних, семінарських занять й оцінюється сумою набраних балів (максимальна сума – 60 балів; мінімальна сума, що дозволяє студенту скласти іспит – 35 балів);

модульний контроль, що проводиться з урахуванням поточного контролю за відповідний змістовий модуль і має на меті *інтегровану* оцінку результатів навчання студента після вивчення матеріалу з логічно завершеної частини дисципліни – змістового модуля;

підсумковий/семестровий контроль, що проводиться у формі семестрового екзамену, відповідно до графіку навчального процесу.

Поточний контроль із цієї навчальної дисципліни проводиться в таких формах:

активна робота на лекційних заняттях;

активна участь у виконанні практичних завдань;

активна участь у дискусії та презентації матеріалу на семінарських заняттях;

захист індивідуального завдання;

проведення поточного тестування;

проведення письмової контрольної роботи;

експрес-опитування.

Модульний контроль із цієї навчальної дисципліни проводиться у формі колоквиуму. **Колоквиум** – це форма перевірки й оцінювання знань студентів у системі освіти у вищих навчальних закладах. Проводиться як проміжний міні-екзамен з ініціативи викладача.

Підсумковий/семестровий контроль проводиться у формі семестрового екзамену. **Семестрові екзамени** – це форма оцінювання підсумкового засвоєння студентами теоретичного та практичного матеріалу з окремої навчальної дисципліни, що проводиться як контрольний захід.

Порядок проведення поточного оцінювання знань студентів.

Оцінювання знань студента під час семінарських і практичних занять і виконання індивідуальних завдань проводиться за такими критеріями:

розуміння, ступінь засвоєння теорії та методології проблем, що розглядаються;

ступінь засвоєння фактичного матеріалу навчальної дисципліни;

ознайомлення з рекомендованою літературою, а також із сучасною літературою з питань, що розглядаються;

вміння поєднувати теорію з практикою під час розгляду економічних ситуацій, розв'язання задач, проведення розрахунків у процесі виконання індивідуальних завдань та завдань, винесених на розгляд в аудиторії;

логіка, структура, стиль викладу матеріалу в письмових роботах і під час виступів в аудиторії, вміння обґрунтовувати свою позицію, здійснювати узагальнення інформації та робити висновки;

арифметична правильність виконання індивідуального завдання.

Максимально можливий бал за конкретним завданням ставиться за умови відповідності індивідуального завдання студента або його усної відповіді всім зазначеним критеріям. Відсутність тієї або іншої складової знижує кількість балів. Під час оцінювання індивідуальних завдань увага також приділяється якості, самостійності та своєчасності здачі виконаних завдань викладачу, згідно з графіком навчального процесу. Якщо якась із вимог не буде виконана, то бали будуть знижені.

Поточний тестовий контроль проводиться два рази за семестр. Тест містить запитання одиничного й множинного вибору щодо перевірки знань основних категорій навчальної дисципліни.

Письмова контрольна робота проводиться один раз на семестр і містить практичні завдання різного рівня складності відповідно до тем змістового модуля.

Критерії оцінювання позааудиторної самостійної роботи студентів. Загальними критеріями, за якими здійснюється оцінювання позааудиторної самостійної роботи студентів, є: глибина й міцність знань, рівень мислення, вміння систематизувати знання за окремими темами, вміння робити обґрунтовані висновки, володіння категорійним апаратом, навички та прийоми виконання практичних завдань, вміння знаходити необхідну інформацію, здійснювати її систематизацію та обробку, самореалізація на практичних та семінарських заняттях.

Порядок підсумкового контролю з навчальної дисципліни. Підсумковий контроль знань і компетентностей студентів з навчальної дисципліни здійснюється на підставі проведення семестрового екзамену. Екзаменаційний білет охоплює програму дисципліни й передбачає визначення рівня знань та ступеня опанування студентами компетентностей (див. табл. 2.1).

Завданням екзамену є перевірка розуміння студентом програмного матеріалу в цілому, логіки та взаємозв'язків між окремими розділами,

здатності творчого використання накопичених знань, вміння формулювати своє ставлення до певної проблеми навчальної дисципліни тощо. В умовах реалізації компетентнісного підходу екзамен оцінює рівень засвоєння студентом компетентностей, що передбачені кваліфікаційними вимогами. Кожен екзаменаційний білет складається з 4 практичних ситуацій, які передбачають вирішення типових професійних завдань фахівця на робочому місці та дозволяють діагностувати рівень теоретичної підготовки студента й рівень його компетентності з навчальної дисципліни.

Екзаменаційний білет містить одне стереотипне, два діагностичних та одне евристичне завдання, які оцінюються відповідно до Тимчасового положення "Про порядок оцінювання результатів навчання студентів за накопичувальною бально-рейтинговою системою" ХНЕУ ім. С. Кузнеця.

Студент, який із поважних причин, підтверджених документально, не мав можливості брати участь у формах поточного контролю, тобто не склав змістовий модуль, має право на його відпрацювання у двотижневий термін після повернення до навчання за розпорядженням декана факультету відповідно до встановленого терміну.

Студент **не може бути допущений** до складання екзамену, якщо кількість балів, одержаних за результатами перевірки успішності під час поточного та модульного контролю відповідно до змістового модуля впродовж семестру, в сумі не досягла 35 балів. Після екзаменаційної сесії декан факультету видає розпорядження щодо ліквідації академічної заборгованості. У встановлений термін студент добирає залікові бали.

Зразок екзаменаційного білета

Форма № Н-5.05

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Освітній ступінь "магістр"

Спеціальність: "Економіка". Семестр I

Навчальна дисципліна " Стратегічне управління"

Екзаменаційний білет № 1

Завдання 1 (стереотипне). Проведіть SWOT-аналіз факторів прямого оточення зовнішнього середовища підприємства на основі бальної оцінки, розрахуйте сумарний інтегральний показник за кожною з наведених країн (табл. 10.1):

Вихідні дані

| Показники | Країна А | Країна Б | Країна В | Країна Г | Відносна важливість |
|----------------------------------|--|---|---|---|---------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Політика | | | | | |
| Виконавча влада | голова, президент, парламент | федеральний канцлер, правляча партія | парламент | парламент = = сейм + + сенат (4 роки) | 0,26 |
| Регулювання ЗЕД | імпорт 61 млрд дол., експорт 106 млрд дол. | імпорт 500 млрд дол., експорт 552 млрд дол. | імпорт 35 млрд дол., експорт 23 млрд дол. | Імпорт 45,9 млрд дол., експорт 34,2 млрд дол. | 0,41 |
| Інтереси політичних груп | сприятливі | не сприятливі | сприятливі | сприятливі | 0,33 |
| Соціальні | | | | | |
| Ієрархія потреб | ймовірність задоволення від 20 до 40 % | ймовірність задоволення від 40 до 60 % | ймовірність задоволення від 0 до 20 % | ймовірність задоволення від 20 до 40 % | 0,35 |
| Демографічні тенденції | 143,1 млн осіб, -0,2 % | 82,36 млн осіб, +0,3 % | 51,3 млн осіб, -0,01 % | 38,7 млн осіб, +0,1 % | 0,30 |
| Рівень життя | за межею бідності 28 % населення | за межею бідності менше 3 % населення | за межею бідності менше 9,3 % населення | за межею бідності 23 % населення | 0,19 |
| Соціальна активність | середньо-активні, менше 17 % населення | активні, більше 37 % населення | не активні, менше 15 % населення | середньо-активні, більше 23 % населення | 0,16 |
| Технологічні | | | | | |
| Витрати НДДКР | 1 % від ВВП | 2,5 % від ВВП | 3,6 % від ВВП | 1,5 % від ВВП | 0,53 |
| Захист інтелектуальної власності | не значна | значна | значна | менш значна | 0,1 |
| Поява нової продукції | 1р/2 роки | 1р/4 міс. | 1р/5 років | 1р/1,5 роки | 0,46 |
| Економічні | | | | | |
| ВВП | 1 300 млрд дол. | 2 132 млрд дол. | 874 млрд дол. | 380 млрд дол. | 0,19 |
| Стадія ділового циклу | 5,10 % | 1,50 % | -3,5 % | 1 % | 0,23 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|----------------------|--------------|---------------|---------------|----------------|------|
| Рівень інфляції | 15 % | 5 % | 1,5 % | 12,10 % | 0,24 |
| Рівень зайнятості | 93 % | 88 % | 85 % | 81,90 % | 0,16 |
| Інвестиційний клімат | 42 млрд дол. | 461 млрд дол. | 219 млрд дол. | 61,6 млрд дол. | 0,18 |

Завдання 2 (діагностичне). На основі отриманих даних завдання 1 побудуйте конкурентний профіль зовнішніх ринків. Надайте характеристику загроз і можливостей, проведіть їхнє ранжування, надайте відповідні рекомендації.

Завдання 3 (евристичне). Виходячи з результатів попередніх висновків за завданням 1 та 2 на основі проведеного Вами SWOT-аналізу та сформованого конкурентного профілю, виберіть найбільш перспективну конкурентну атакувальну стратегію зовнішнього зростання фармацевтичного підприємства – лідера галузі на обраному Вами зовнішньому ринку, якщо відомо, що продукт перебуває в стадії зрілості.

Завдання 4 (діагностичне). Розрахуйте NPV запропонованої вами стратегії підприємства, якщо відомо, що: плановані одноразові витрати становлять 3 700 тис. грн, щорічні надходження 2 300 тис. грн. Строк реалізації проекту 5 років, планована норма прибутку становить 12 %.

Затверджено на засіданні
кафедри міжнародної економіки та менеджменту ЗЕД ХНЕУ ім. С. Кузнеця.

Протокол № ___ від "___" _____ 20___р.

Зав. кафедри _____ Екзаменатор _____
(підпис) (підпис)

Підсумкові бали за екзамен складаються із суми балів за виконання всіх завдань, що округлені до цілого числа за правилами математики.

Алгоритм вирішення кожного завдання містить окремі етапи, які відрізняються за складністю, трудомісткістю та значенням для розв'язання завдання. Тому окремі завдання та етапи їхнього розв'язання оцінюються відокремлено один від одного таким чином:

Завдання 1 (5 балів):

2 бали – за правильне подання та використання методичного апарату, зокрема принципів проведення SWOT-аналізу;

2 бали – за арифметичну правильність розрахунку сумарного інтегрального показника;

0,5 бала – за наявність і ґрунтовність висновку;

0,25 бала – за охайність подання результатів;

0,25 бала – за наявність пояснень щодо алгоритму розрахунку показників.

Завдання 2 (10 балів):

5 балів – за правильне подання та використання методичного апарату, зокрема ранжування загроз і можливостей зовнішнього ринку;

0,25 бала – за арифметичну правильність розрахунку інтегральних показників;

2 бали – за правильну інтерпретацію отриманих результатів вирішення завдання;

2,5 бала – за надані рекомендації щодо стратегічної поведінки підприємства у визначених умовах зовнішнього ринку;

0,12 бала – за охайність подання результатів;

0,13 бала – за наявність і ґрунтовність висновку.

Завдання 3 (15 балів):

3 бали – за логіку визначення відповідної стратегічної альтернативи розвитку підприємства;

5 балів – за правильне використання типологічної схеми з класифікації стратегій підприємства залежно від конкурентної позиції, розміру бізнесу, галузі діяльності;

1 бал – за наявність пояснень щодо наданих рекомендацій із стратегії розвитку підприємства;

0,5 бала – за охайність подання результатів;

0,5 бала – за наявність і ґрунтовність висновку.

Завдання 4 (10 балів):

2,5 бала – за логіку розрахунків;

2,5 бала – за правильне подання та використання методичного апарату, зокрема формули розрахунку чистої дійсної вартості реалізації запропонованої стратегії;

2 бали – за арифметичну правильність розрахунку витратних і дохідних умов реалізації запропонованої стратегії;

2 бали - за арифметичну правильність розрахунку чистої дійсної вартості реалізації стратегії;

0,5 бала – за наявність пояснень щодо отриманого результату;

0,5 бала – за охайність подання результатів.

Результат семестрового екзамену оцінюється в балах (максимальна кількість – 40 балів, мінімальна кількість, що зараховується, – 25 балів) і проставляється у відповідній графі екзаменаційної *"Відомості обліку успішності"*.

Студента слід **вважати атестованим**, якщо сума балів, одержаних за результатами підсумкової/семестрової перевірки успішності, дорівнює або перевищує 60. Мінімумально можлива кількість балів за поточний і модульний контроль упродовж семестру – 35 та мінімумально можлива кількість балів, набраних на екзамені – 25.

Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни розраховується з урахуванням балів, отриманих під час екзамену, та балів, отриманих під час поточного контролю за накопичувальною системою. Сумарний результат у балах за семестр складає: *"60 і більше балів – зараховано"*, *"59 і менше балів – не зараховано"* та заноситься у залікову *"Відомість обліку успішності"* навчальної дисципліни. У випадку отримання менше 60 балів студент обов'язково здає залік після закінчення екзаменаційної сесії у встановлений деканом факультету термін, але не пізніше двох тижнів після початку семестру. У випадку повторного отримання менше 60 балів декан факультету призначає комісію в складі трьох викладачів на чолі із завідувачем кафедри та визначає термін перескладання заліку, після чого ухвалюється рішення відповідно до чинного законодавства: "зараховано" – студент продовжує навчання за графіком навчального процесу, а якщо "не зараховано", тоді декан факультету пропонує студенту повторне вивчення навчальної дисципліни протягом наступного навчального періоду самостійно.

11. Розподіл балів, які отримують студенти

Система оцінювання рівня сформованості професійних компетентностей студентів денної форми навчання наведена в табл. 11.1.

Таблиця 11.1

Система оцінювання рівня сформованості професійних компетентностей

| Професійні компетентності | Навчальний тиждень | Години | Методи та форми навчання | Оцінка рівня сформованості компетентностей | | | | |
|---|---|--------|--------------------------|--|-----------------------------|--|------------------------------|------|
| | | | | Форми контролю | Макс. бал 60,00 | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | | |
| Змістовий модуль 1 | | | | | | | | |
| Теоретичні засади формування та розвитку сучасної концепції стратегічного управління | | | | | | | | |
| Знання, вміння та навички щодо стратегічного управління підприємством | Засвоєння та використання теоретичних принципів до практичної побудови системи стратегічного управління на підприємстві | 1 | Ауд. | 2 | Практичне заняття | Завдання 1. Обговорення теоретичних постулатів шкіл, що вивчають процес формування стратегії | Доповідь | 8,25 |
| | | | СРС | | Підготовка до занять | Пошук, підбір та огляд літературних джерел за даною тематикою | Активна участь у обговоренні | 0,1 |
| | | | Ауд. | 2 | Лекція | Тема 1. Концептуальні засади теорії стратегічного управління | Робота на лекції | 0,25 |
| | | | СРС | | Підготовка до занять | Пошук, підбір та огляд літературних джерел за даною тематикою | Перевірка домашніх завдань | 0,1 |
| | | 2 | Ауд. | 2 | Практичне заняття | Завдання 2. Обговорення теоретичних постулатів шкіл, що вивчають процес формування стратегії | Доповідь | 8,25 |
| | | | СРС | | Підготовка до занять | Пошук, підбір та огляд літературних джерел за даною тематикою | Перевірка домашніх завдань | 0,1 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | | 5 | 6 | |
|---|---|------|---|-----------------------------|--|---|------|
| Формування механізму впровадження у діяльність підприємства стратегічних альтернатив залежно від виду діяльності підприємства, конкурентної позиції та стадії ЖЦП | 2 | Ауд. | 2 | Лекція | Тема 2. Історичні передумови та характерні етапи розвитку стратегічного управління | Робота на лекції | 0,25 |
| | | СРС | | Підготовка до занять | Пошук, підбір та огляд літературних джерел за напрямом загальної характеристики етапів розвитку стратегічного управління | Перевірка домашніх завдань | 0,2 |
| | 3 | Ауд. | 2 | Практичне заняття | Завдання 3. Огляд концептуальних позицій наукових шкіл влади, культури, зовнішнього середовища, школи конфігурації | Доповідь | 8,5 |
| | | СРС | | Підготовка до занять | Пошук, підбір та огляд літературних джерел за даною тематикою | Активна участь у обговоренні | 0,3 |
| | 4 | Ауд. | 2 | Лекція | Тема 3. Ретроспективний аналіз наукових шкіл стратегічного управління | Робота на лекції | 0,5 |
| | | СРС | | Підготовка до занять | Огляд наукових підходів щодо організації системи стратегічного управління на підприємстві | Перевірка домашніх завдань | 0,3 |
| | 5 | Ауд. | 2 | Практичне заняття | Завдання 4. Виконання практичних завдань із аналізу контрольних карт стратегічного управління підприємством та побудова конкурентного профілю | Активна участь у виконанні практичних завдань | 0,5 |
| | | СРС | | Підготовка до занять | Розгляд класифікації зовнішнього середовища, що впливають на формування системи стратегічного управління підприємством | Перевірка домашніх завдань | 0,3 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | | 5 | 6 | |
|---|----|------|---|-----------------------------|---|---|-----|
| Визначення стратегічного потенціалу підприємства на засадах інноваційних методів аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища | 6 | Ауд. | 2 | Лекція | Тема 4. Процес формування системи стратегічного управління на підприємстві | Робота на лекції | 0,5 |
| | | СРС | | Підготовка до занять | Огляд літературних джерел із формування системи стратегічного управління | Перевірка домашніх завдань | 0,3 |
| | 7 | Ауд. | 2 | Практичне заняття | Завдання 5. Побудова поля толерантності зовнішніх ринків. Розрахунок площі управлінських рішень | Активна участь у виконанні практичних завдань | 0,5 |
| | | СРС | | Підготовка до занять | Аналіз факторів зовнішнього ринку у стратегічному управлінні підприємством | Перевірка домашніх завдань | 0,3 |
| | 8 | Ауд. | 2 | Лекція | Тема 5. Змістовий аналіз невизначеності чинників зовнішнього середовища | Робота на лекції | 0,5 |
| | | СРС | | Підготовка до занять | Аналіз факторів зовнішнього середовища та формалізації процесу оцінки | Перевірка домашніх завдань | 0,3 |
| | 9 | Ауд. | 2 | Практичне заняття | Завдання 6. Формування конкурентного профілю бізнес-напрямів діяльності підприємства. Визначення загроз та можливостей зовнішнього ринку | Активна участь у виконанні практичних завдань | 0,5 |
| | | СРС | | Підготовка до занять | Вивчення принципів проведення конкурентного аналізу | Перевірка домашніх завдань | 0,3 |
| | 10 | Ауд. | 2 | Лекція | Тема 6. Сутність аналізу внутрішніх резервів розвитку підприємства | Робота на лекції | 0,5 |
| | | СРС | | Підготовка до занять | Систематизація показників оцінки внутрішньої діяльності підприємства. Колоквіум | Перевірка домашніх завдань | 2,3 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | | 5 | 6 | |
|---|----|------|---|-----------------------------|--|--|-----|
| | 11 | Ауд. | 2 | Практичне заняття | Завдання 7. Визначення стратегічного напрямку розвитку підприємства на основі карти стратегічних груп | Активна участь у виконанні практичних завдань | 0,5 |
| | | СРС | | Підготовка до занять | Аналіз взаємопов'язаності різних економічних показників внутрішньої діяльності підприємства | Перевірка домашніх завдань | 0,3 |
| Оптимізація бізнес-напрямів діяльності підприємства за умов впровадження матричного підходу | 12 | Ауд. | 2 | Лекція | Тема 7. Методи оцінки стану зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства | Робота на лекції | 0,5 |
| Змістовий модуль 2 | | | | | | | |
| Методологія формулювання та розробки стратегії економічного розвитку підприємства | | | | | | | |
| | 13 | СРС | | Підготовка до занять | Систематизація методичних підходів щодо оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства | Перевірка домашніх завдань | 0,3 |
| | | Ауд. | 2 | Практичне заняття | Завдання 8. Портфельний аналіз напрямів діяльності підприємства методом БКГ. Презентація особистої наукової школи стратегічного управління, що відображає особисте бачення студента | Активна участь у виконанні практичних завдань. Презентація | 8,5 |
| | | СРС | | Підготовка до занять | Обґрунтованість квадрантів матриці БКГ | Перевірка домашніх завдань | 0,3 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | | 5 | 6 | |
|---|----|------|---|-----------------------------|---|---|------|
| | 14 | Ауд. | 2 | Лекція | Тема 8. Принципи організації портфельного аналізу диверсифікованих підприємств | Робота на лекції | 0,5 |
| | | СРС | | Підготовка до занять | Аналіз діяльності та структури бізнес напрямів діяльності диверсифікованих підприємств | Перевірка домашніх завдань | 0,3 |
| | | Ауд. | 2 | Практичне заняття | Завдання 9. Імітаційне моделювання впровадження стратегічних альтернатив розвитку підприємства | Активна участь у виконанні практичних завдань | 0,5 |
| | | СРС | | Підготовка до занять | Систематизація методичних підходів щодо оцінки результативності стратегії підприємства | Перевірка домашніх завдань | 0,3 |
| Формування механізму впровадження у діяльність підприємства стратегічних альтернатив залежно від виду діяльності підприємства, конкурентної позиції та стадії життєвого циклу | 16 | Ауд. | 2 | Лекція | Тема 9. Класичні методи проведення портфельного аналізу стратегічних бізнес-одиниць | Робота на лекції | 0,5 |
| | | СРС | | Підготовка до занять | Визначення стратегічної гнучкості портфелю бізнес-одиниць | Перевірка домашніх завдань | 0,3 |
| | 17 | Ауд. | 2 | Практичне заняття | Написання комплексної контрольної роботи. Колоквіум | Проміжна контрольна робота | 12,5 |
| | | СРС | | Підготовка до занять | Виконання практичних завдань із оцінки зовнішнього середовища, вибору оптимальної стратегії за умов обмеженості та оцінка ефективності управлінських рішень | Виконання практичних завдань | 0,2 |
| | | Ауд. | 2 | Лекція | Тема 10. Види, особливості, типологізація конкурентних стратегій розвитку підприємства | Робота на лекції | 0,5 |

| 1 | | 2 | 3 | | 4 | | | | 5 | 6 | |
|--------------------------|--|---|------------|------|---|--|--|--|-----------|-----------------------------|-----------|
| | | | СРС | | Підготовка до занять | Поняття стратегічної прогалини. Специфічні напрями заповнення стратегічної прогалини | | | | Перевірка домашніх завдань | 0,1 |
| СЕСІЯ | | | Ауд. | 2 | Передекзаменаційна консультація | Вирішення практичних завдань на різні теми, що входять до підсумкового контролю | | | | Підсумковий контроль | 40 |
| | | | | 3 | Екзамен | Виконання завдань екзаменаційного білета | | | | | |
| | | | СРС | | Підготовка до екзамену | Повторення матеріалів змістовного модуля | | | | | |
| Усього годин | | | 144 | | Загальна максимальна кількість балів із дисципліни | | | | | 100 | |
| з них | | | | | | | | | | | |
| <i>аудиторні</i> | | | 44 | 36 % | <i>поточний контроль</i> | | | | 60 | | |
| <i>самостійна робота</i> | | | 100 | 64 % | <i>підсумковий контроль</i> | | | | 40 | | |

Розподіл балів у межах тем змістових модулів наведено в табл. 11.2.

Таблиця 11.2

Розподіл балів за темами

| Поточне тестування та самостійна робота | | | | | | | | | | Підсумковий тест (екзамен) | Сума |
|---|-----|-----|-----|-----|--------------------|-----|-----|-----|------|----------------------------|------|
| Змістовий модуль 1 | | | | | Змістовий модуль 2 | | | | | | |
| T1 | T2 | T3 | T4 | T5 | T6 | T7 | T8 | T9 | T10 | 40 | 100 |
| 8,7 | 8,8 | 9,6 | 1,6 | 1,6 | 1,6 | 0,8 | 9,6 | 1,6 | 12,1 | | |
| Колоквіум | | | | | Колоквіум | | | | | | |
| 2 | | | | | 2 | | | | | | |

Примітка. T1, T2 ... T12 – теми змістових модулів.

Максимальну кількість балів, яку може накопичити студент протягом тижня за формами та методами навчання, наведено в табл. 11.3.

Розподіл балів за тижнями

| Теми змістового модулю | | | Лекції | Практичні заняття | ДЗ | Доповідь | Презентація | Поточні КР | Колоквіум | Усього |
|--|---------|------------|--------|-------------------|-----|----------|-------------|------------|-----------|--------|
| Змістовий модуль 1. Теоретичні засади формування та розвитку сучасної концепції стратегічного управління | Тема 1 | 1 тиждень | 0,25 | 0,25 | 0,2 | 8 | | | | 8,7 |
| | Тема 2 | 2 тиждень | 0,25 | 0,25 | 0,3 | 8 | | | | 8,8 |
| | Тема 3 | 3 тиждень | | 0,5 | 0,3 | 8 | | | | 8,8 |
| | | 4 тиждень | 0,5 | | 0,3 | | | | | 0,8 |
| | Тема 4 | 5 тиждень | | 0,5 | 0,3 | | | | | 0,8 |
| | | 6 тиждень | 0,5 | | 0,3 | | | | | 0,8 |
| | Тема 5 | 7 тиждень | | 0,5 | 0,3 | | | | | 0,8 |
| | | 8 тиждень | 0,5 | | 0,3 | | | | | 0,8 |
| | Тема 6 | 9 тиждень | | 0,5 | 0,3 | | | | | 0,8 |
| | | 10 тиждень | 0,5 | | 0,3 | | | | 2,0 | 2,8 |
| Змістовий модуль 2. Методологія формулювання та розробки стратегії економічного розвитку підприємства | Тема 7 | 11 тиждень | | 0,5 | 0,3 | | | | | 0,8 |
| | Тема 8 | 12 тиждень | 0,5 | | 0,3 | | | | | 0,8 |
| | | 13 тиждень | | 0,5 | 0,3 | | 8 | | | 8,8 |
| | Тема 9 | 14 тиждень | 0,5 | | 0,3 | | | | | 0,8 |
| | | 15 тиждень | | 0,5 | 0,3 | | | | | 0,8 |
| | Тема 10 | 16 тиждень | 0,5 | | 0,3 | | | | | 0,8 |
| 17 тиждень | | 0,5 | 0,5 | 0,3 | | | 10,0 | 2,0 | 13,3 | |
| Усього | | | 4,5 | 4,5 | 5 | 24,0 | 8,0 | 10,0 | 4,0 | 60 |
| Екзамен | | | | | | | | | | 40 |
| Разом | | | | | | | | | | 100 |

Підсумкову оцінку з навчальної дисципліни визначають відповідно до Тимчасового положення "Про порядок оцінювання результатів навчання студентів за накопичувальною бально-рейтинговою системою" ХНЕУ ім. С. Кузнеця (табл. 11.4).

Таблиця 11.4

Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

| Сума балів за всі види навчальної діяльності | Оцінка ЄКТС | Оцінка за національною шкалою | |
|--|-------------|--|---------------|
| | | для екзамену, курсового проекту (роботи), практики | 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 | не зараховано |
| 1 – 34 | F | | |

Оцінку за цією шкалою заносять до відомостей обліку успішності, індивідуального навчального плану студента та іншої академічної документації.

12. Рекомендована література

12.1. Основна

1. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент : теория и практика / А. Т. Зуб. – Москва : Аспект-Пресс, 2002. – 414 с.
2. Круглова Н. Ю. Стратегический менеджмент / Н. Ю. Круглова, М. И. Круглов. – Москва : Изд. "РДЛ", 2003. – 464 с.
3. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент : курс лекций / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – Москва : Инфра-М, 2000. – 287 с.
4. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – Санкт-Петербург : Питер, 2000. – 336 с.
5. Немцов В. Д. Стратегічне управління / В. Д. Немцов. – Київ : ТОВ УВПК, 2001. – 559 с.
6. Ольве Н. Оценка эффективности деятельности компании / Н. Ольве, Ж. Рой, М. Ветер. – Москва : Вильямс, 2004. – 304 с.
7. Соловьев В. С. Теория стратегического управления социально-организованными системами / В. С. Соловьев. – Новосибирск : СибАГС, 2000. – 498 с.
8. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – Москва : Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
9. Шершньова З. Є. Стратегічне управління / З. Є. Шершньова. – Київ : КНЕУ, 2001. – 232 с.

12.2. Додаткова

10. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Катуревского. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 544 с.
11. Абчук В. А. Менеджмент : учебник / В. А. Абчук. – Санкт-Петербург : Союз, 2002. – 463 с.
12. Азов Г. Л. Конкурентные преимущества / Г. Л. Азов, А. П. Геленков. – Москва : АОА "Новости", 2002. – 252 с.
13. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф ; пер. с англ. – Санкт-Петербург : Питер Ком, 1999. – 416 с.

14. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / Х. Виссема. – Москва : Финпресс, 2000. – 272 с.
15. Волкова В. Н. Основы теории систем и системного анализа : учебник для студентов вузов / В. Н. Волкова, А. А. Денисов. – Санкт-Петербург : Изд. СПбГПУ, 2003. – 520 с.
16. Володькина М. В. Стратегический менеджмент : учеб. пособ. / Н. В. Володькина. – Киев : Знание, 2002. – 159 с.
17. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация : монография / А. Э. Воронкова. – Луганск : Изд. Восточно-украинского национального университета имени Владимира Даля, 2004. – 320 с.
18. Иванов Ю. В. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночных отношений / Ю. В. Иванов. – Харьков : ХГЭУ, 1997. – 246 с.
19. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – Москва : Прогрес, 1990. – 734 с.
20. Мелкумов Я. С. Экономическая оценка эффективности инвестиций и финансирование инвестиционных проектов / Я. С. Мелкумов. – Москва : ИКЦ "ДИС", 1997. – 160с.
21. Минцберг Н. Стратегический процесс / Н. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 688 с.
22. Полякова Я. А. Воздействие факторов внешней среды на возникновение и развитие стратегического менеджмента // Управління розвитком. – 2005. – № 1. – С. 59–64.
23. Полякова Я. А. Определение конкурентоспособной стратегии развития региона // БизнесИнформ. – 2004. – № 11–12. – С. 44–47.
24. Полякова Я. А. Особенности использования методов конкурентной борьбы в осуществлении маркетинговой стратегии украинского предприятия // Матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. молодих вчених "Економіка підприємства: проблеми теорії та практики", 25 лютого 2003 р. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2003. – С. 196–198.
25. Полякова Я. А. Принятие стратегических решений в условиях переходной экономики с помощью матрицы SWOT-анализа // Матеріали Міжнародної наук.-практ.конф. "Розвиток економіки в трансформаційний період: глобальний та національний аспекти", 20 квітня 2005 р. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2005. – С. 51–54.

26. Пономаренко В. С. Механизм управления предприятием: стратегический аспект / В. С. Пономаренко, Е. Н. Ястремская, В. М. Луковский. – Харьков : Изд. ХГЭУ, 2002. – 252 с.
27. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / пер. з англ. / Е. Майкл Портер. – Київ : Основи, 1998. – 390 с.
28. Скворцов Н. Н. Справочная книга экономиста-плановика / Н. Н. Скворцов. – Киев : Вища школа, 1973. – 280 с.
29. Смирницкий Е. К. Экономические показатели промышленности. – изд. 2-е перераб. и доп. / Е. К. Смирницкий. – Москва : Экономика, 1980. – 432 с.
30. Стратегія соціально-економічного розвитку Харківської області на період до 2011 року. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2004. – 448 с.
31. Тренев Н. Н. Стратегическое управление : учеб. пособ. для вузов / Н. Н. Тренев. – Москва : Приор, 2000. – 288 с.
32. Україна у цифрах у 2004 році : короткий статистичний довідник / Держкомстат України. – Київ : Техніка, 2005. – 256 с.
33. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – Москва : Издательско-книготорговый центр "Маркетинг", 2002. – 892 с.
34. Финансовый менеджмент: теория и практика: учеб. / под ред. Е. С. Стояновой. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Перспектива, 1997. – 574 с.
35. Шеремет А. Д. Финансы предприятий / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулин. – Москва : ИНФРА-М, 1998. – 343 с.
36. Шумпетер Й. Теория экономического развития / Й. Шумпетер. – Москва : Прогресс, 1982. – 456 с.
37. Экономическая кибернетика : учеб. пособ. / Донецкий гос. ун-т. – Донецк : ДонГУ, 1999. – 396 с.

12.3. Інформаційні ресурси

38. Наказ про затвердження положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0121-01>.
39. Новини економіки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://news.liga.net/all/economics>.

40. Сайт The World Bank [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://info.worldbank.orgg/etools/kam2/KAM_page5.asp.

41. Сайт The World Economic Forum [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.weforum.org>.

42. Стратегія економічного розвитку України до 2020 року: стратегія національної модернізації [Електронний ресурс] / Міністерство економіки України. – Режим доступу : <http://me.kmu.gov.ua>.

43. Програма економічних реформ на 2010 – 2014 роки "Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава" [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.president.gov.ua/doc/Programa_FINAL_1.PDF.

44. Стратегія інноваційного розвитку України на 2009 – 2018 роки та на період до 2039 року [Електронний ресурс] / Міністерство економіки України. – Режим доступу : <http://www.in.gov.ua>.

12.4. Методичне забезпечення

45. Полякова Я. О. Робоча програма навчальної дисципліни "Стратегічний менеджмент" для студентів спеціальності 8.050206 усіх форм навчання / Я. О. Полякова. – Харків : Вид. ХНУ, 2006. – 68 с.

Додатки

Додаток А

Таблиця А.1

Структура складових професійних компетентностей з навчальної дисципліни "Стратегічне управління" за Національною рамкою кваліфікацій України

| Складові компетентності, яка формується в рамках теми | Мінімальний досвід | Знання | Вміння | Комунікації | Автономність і відповідальність |
|--|--|--|--|---|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Тема 1. Концептуальні засади теорії стратегічного управління | | | | | |
| Визначати сутність і структуру системи стратегічного управління підприємством | Сутність поняття стратегічне управління | Характерні особливості, етапи розвитку підсистеми стратегічного управління | Ідентифікувати підсистему стратегічного управління, розвивати стратегічне мислення | Формувати комунікаційну стратегію зв'язку довгострокових управлінських рішень із функціонуванням інших підсистем управління | Відповідальність за позитивний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі |
| Тема 2. Історичні передумови та характерні етапи розвитку стратегічного управління | | | | | |
| Визначати оптимальну послідовність етапів впровадження підсистеми стратегічного управління | Історичні умови формування підсистеми стратегічного управління. Характерні етапи розвитку стратегічного управління | Знання механізму послідовного розвитку стратегічного мислення в певному періоді часу. Світовий досвід формування підсистеми стратегічного управління | Проводити декомпозицію історичних етапів розвитку стратегічного управління підприємства відповідно до наявних стратегічних цілей з урахуванням філософії та місії підприємства | Враховувати історичний досвід розвитку підсистеми стратегічного управління для організації поточних бізнес-процесів | Відповідальність за обґрунтованість послідовності етапів впровадження концепції стратегічного управління в діяльність підприємства |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--|--|---|---|---|--|
| Тема 3. Ретроспективний аналіз наукових шкіл стратегічного управління | | | | | |
| Оптимізувати вибір концептуальної моделі стратегічного управління підприємством з урахуванням національних особливостей ведення ділових операцій | Характеристика основних напрямів наукової думки в питаннях розвитку системи стратегічного управління | Знання постулатів класичних наукових стратегічних шкіл та їхніх послідовників | Здійснювати вибір концептуальної моделі стратегічного управління. Розробляти концептуальні моделі системи стратегічного управління підприємством з урахуванням національного аспекту | Формувати систему комунікативних зв'язків на операційному та поточному рівнях між учасниками системи стратегічного управління | Самостійно сформувати концептуальну поетапну модель функціонування системи стратегічного управління |
| Тема 4. Процес формування системи стратегічного управління на підприємстві | | | | | |
| Розробка проекту стратегічного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі | Визначення структури послідовних етапів впровадження системи стратегічного управління в діяльність підприємств на основі моделі екологічного циклу | Знання базових етапів впровадження концептуальної моделі стратегічного управління в діяльність підприємства | Здійснювати обґрунтоване впровадження процесу стратегічного управління в поточну та оперативну діяльність підприємства | Ефективно формувати ієрархію цілей, завдань і бізнес-процесів підприємства на основі екологічного циклу Д. Герста | Деталізувати концептуальну модель стратегічного управління підприємством через внутрішні бізнес-процеси, програми, бюджети, цілі, завдання |
| Тема 5. Змістовний аналіз невизначеності чинників зовнішнього середовища | | | | | |
| Проводити моніторинг розвитку зовнішнього середовища підприємства | Визначення поняття "зовнішнє середовище" та його основних структурних елементів | Знання ступеня впливу та ймовірних наслідків кожного структурного елемента зовнішнього середовища | Сформувати ефективний механізм моніторингу зовнішнього середовища підприємства | Формувати інформаційні системи ефективної взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем | Відповідальність за конфідційність і достовірність отриманої інформації |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|--|---|--|---|
| Тема 6. Сутність аналізу внутрішніх резервів розвитку підприємства | | | | | |
| Формувати стратегічний потенціал підприємства, що забезпечує стійке економічне зростання | Визначення поняття "стратегічний потенціал підприємства" та його основних складових | Знання методичних підходів із формування стратегічного потенціалу підприємства. Виділення ключових елементів стратегічного потенціалу | Розробити ефективну модель оцінки стратегічного потенціалу підприємства | Сформувати внутрішню інформаційну систему на базі системи збалансованих показників | Відповідальність за обрання правильних маркерів розвитку підприємства в довгостроковому періоді часу |
| Тема 7. Методи оцінки стану зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства | | | | | |
| Оптимізація механізму методичного обґрунтування стратегічних рішень підприємства | Види методик і моделей оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища | Знання основних структурних елементів й етапів проведення оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища на основі сучасних методичних підходів | Розробити ефективну систему оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства на основі декомпозиції декількох методичних підходів | Визначити певні критерії систематизації інформації у внутрішній та зовнішній інформаційних системах відповідно до структурних етапів обраних методичних підходів | Можливість здійснення гнучкої реакції підприємства на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища |
| Тема 8. Принципи організації портфельного аналізу диверсифікованих підприємств | | | | | |
| Визначити основні умови та напрями проведення портфельного аналізу | Сутність поняття "портфельний аналіз". Основні етапи та логіка портфельного аналізу | Знання концептуальних етапів, умов й обмежень щодо проведення портфельного аналізу | Сформувати відповідну до поставлених завдань модель портфельного аналізу стратегічних бізнес-одиниць підприємства | Визначити зв'язок між показниками моделі з системою інформаційного забезпечення підприємства | Здійснення індивідуального підбору відповідної моделі проведення портфельного аналізу до відповідної ситуації поточної бізнес діяльності підприємства |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|--|---|--|---|--|
| Тема 9. Класичні методи проведення портфельного аналізу стратегічних бізнес-одиниць | | | | | |
| Оптимізувати портфель напрямів бізнес діяльності диверсифікованого підприємства | Базова модель проведення портфельного аналізу | Знання класичних методів проведення портфельного аналізу: матриці БКГ, McKinsey, Shell DPM, Arthur D. Little тощо | Позиціонувати бізнес напрями підприємства у відповідних матрицях й оптимізувати матеріальні потоки підприємства | Формування стандартизованої внутрішньокорпоративної системи звітності й інформаційної бази даних для всіх бізнес-одиниць підприємства | Формування бізнес портфеля підприємства, спрямованого на максимізацію показника повернення інвестицій у довгостроковий період часу |
| Тема 10. Види, особливості, типологізація конкурентних стратегій розвитку підприємства | | | | | |
| Визначати стратегічну конкурентну позицію підприємства в ринковому просторі | Стратегія підприємства та її структурні складові елементи. Методи оцінки результативності стратегічного управління | Знання типології конкурентних стратегій та семантики процесу вибору стратегії | Визначати показники формалізованого контролю стратегічної діяльності підприємства. Використовувати найбільш відповідні ситуації конкурентні стратегії розвитку підприємства в довгостроковій перспективі | Сформувати базу даних, яка дозволяє моделювати реалізацію стратегічних альтернатив підприємства за умов оптимістичного, поточного та песимістичного прогнозів розвитку навколишнього середовища | Самостійно обирати стратегію економічного розвитку підприємства та проводити оцінку ефективності її реалізації |

Зміст

| | |
|---|----|
| Вступ..... | 3 |
| 1. Опис навчальної дисципліни | 4 |
| 2. Мета та завдання навчальної дисципліни | 4 |
| 3. Програма навчальної дисципліни | 9 |
| 4. Структура навчальної дисципліни..... | 24 |
| 5. Теми та плани семінарських занять..... | 26 |
| 6. Теми практичних занять | 28 |
| 6.1. Приклади типових практичних завдань за темами..... | 29 |
| 7. Самостійна робота..... | 33 |
| 7.1. Індивідуальне завдання..... | 36 |
| 7.2. Контрольні запитання для самодіагностики | 39 |
| 8. Індивідуально-консультативна робота | 45 |
| 9. Методи навчання | 45 |
| 10. Методи контролю | 48 |
| 11. Розподіл балів, які отримують студенти | 56 |
| 12. Рекомендована література..... | 64 |
| 12.1. Основна | 64 |
| 12.2. Додаткова | 64 |
| 12.4. Методичне забезпечення | 67 |
| Додатки..... | 68 |

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

**Робоча програма
для студентів спеціальності
051 "Економіка"
другого (магістерського) рівня**

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладач **Полякова Яна Олександрівна**

Відповідальний за видання *Т. В. Шталь*

Редактор *О. І. Черненко*

Коректор *Н. В. Грінченко*

План 2018 р. Поз. № 235 ЕВ. Обсяг 73 с.

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*