

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**Робоча програма  
навчальної дисципліни  
"СТРАТЕГІЧНИЙ ПРОЦЕС  
НА ПІДПРИЄМСТВІ"**

**для студентів спеціальності  
8.03050401 "Економіка підприємства"  
денної форми навчання**

**Харків. Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014**

Затверджено на засіданні кафедри економіки підприємства та менеджменту.

Протокол № 8 від 30.01.2014 р.

**Укладач** Селезньова Г. О.

**P58** Робоча програма навчальної дисципліни "Стратегічний процес на підприємстві" для студентів спеціальності 8.03050401 "Економіка підприємства" денної форми навчання / укл. Г. О. Селезньова. – Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 60 с. (Укр. мов.)

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

Рекомендовано для студентів спеціальності 8.03050401 "Економіка підприємства" денної форми навчання.

## Вступ

Сучасні умови господарювання вітчизняних підприємств характеризуються зміною основних орієнтирів економічної діяльності. Найголовнішим завданням сучасного підприємства стає пошук адекватних методів і способів управління, перш за все – нематеріальними ресурсами, формування у працівників стратегічної візії та активне використання у діловій практиці методичного інструментарію стратегічного управління. Особливої актуальності набуває вирішення проблеми визначення перспективних напрямків розвитку підприємства шляхом формування та ефективного використання його стратегічних активів.

Навчальна дисципліна "Стратегічний процес на підприємстві" за своїм призначенням і змістовим наповненням становить органічне поєднання теорії стратегічного менеджменту та практики ефективного впровадження підприємствами бізнес-політики за умов турбулентних змін їх сучасного зовнішнього середовища. У дисципліні систематично та всебічно представлений весь процес стратегічного управління – від виявлення й оцінки наявних передумов успішного довгострокового розвитку підприємства до впровадження стратегії у життя з відстеженням результатів її реалізації.

Навчальна дисципліна є вибірковою навчальною дисципліною та вивчається згідно з навчальним планом підготовки фахівців освітньо-кваліфікаційного рівня "магістр" спеціальності 8.03050401 "Економіка підприємства" для денної форми навчання.

## 1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни
		денна форма навчання
Кількість кредитів – 4	Галузь знань 0305 "Економіка та підприємництво"	<b>За вибором</b>
Змістових модулів – 2	Спеціальність 8.03050401 "Економіка підприємства"	Рік підготовки
Індивідуальне науково-дослідне завдання "Стратегічний аналіз діяльності підприємства"		1-й (5)
Загальна кількість годин – 144		Семестр
		1-й (9)
		Лекції
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 3; самостійної роботи студента – 5,5	Освітньо-кваліфікаційний рівень: магістр	18 год
		Практичні, семінарські
		34 год
		Лабораторні
		–
		Самостійна робота
		92 год
		Індивідуальні завдання:
		–
		Вид контролю:
		<b>залік</b>

*Примітка.* Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної і індивідуальної роботи становить (%):  
для денної форми навчання – 57 %.

## 2. Мета та завдання навчальної дисципліни

**Метою навчальної дисципліни є** набуття знань щодо формування, організації і реалізації стратегічного процесу на підприємстві; оволодіння навичками та сучасним інструментарієм стратегічного аналізу, процесу розробки та реалізації стратегії.

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

засвоєння теоретичних знань щодо різних підходів формування, організації та реалізації стратегічного процесу на підприємстві;

освоєння сучасного інструментарію стратегічного аналізу та його використання відповідно до поставлених цілей та завдань, а також ситуації, що склалася, як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі підприємства;

оволодіння інструментарієм розроблення стратегій підприємства і вибору стратегічних альтернатив з урахуванням передової міжнародної та вітчизняної практики використання цих інструментів.

**"Стратегічний процес на підприємстві"** – навчальна дисципліна, що вивчає інструментарій економічного обґрунтування, розробки та реалізації стратегії підприємства з урахуванням мінливості зовнішнього середовища.

**Об'єктом** вивчення навчальної дисципліни є стратегічний процес на підприємстві.

**Предметом** навчальної дисципліни є сучасні концепції, методичні підходи щодо здійснення стратегічного аналізу, розробки та реалізації стратегії підприємства.

З метою кращого засвоєння навчального матеріалу навчальної дисципліни студенти повинні до його початку опанувати знаннями та навичками в галузі мікроекономіки, макроекономіки, менеджменту, маркетингу, економічного аналізу, вміти простежувати вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на основні економічні показники роботи підприємства та їх фінансовий стан. У свою чергу знання з даної навчальної дисципліни забезпечують успішне засвоєння таких навчальних дисциплін, як: "Управління стратегічними змінами на підприємстві", "Управління конкурентоспроможністю підприємства", "Управління проектами", а також виконання тренінгів, міждисциплінарних комплексних курсових робіт, бакалаврських 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 і 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:**

сутність та особливості стратегічного процесу, типи стратегічного процесу на підприємстві;

ситуаційні та комплексні методи стратегічного аналізу, методи та інструменти стратегічного аналізу за етапами стратегічного процесу;

основні підходи до створення стратегій, види стратегій та способи їх створення, особливості формальної та спонтанної стратегії;

методи розробки стратегії та оцінки ефективності стратегій, ризики стратегічного вибору;

сутність та особливості стратегічної архітектури підприємства, загальні принципи та підходи до її створення;

сутність концепції збалансованої системи показників, організаційні умови для впровадження системи збалансованих показників;

**вміти:**

виявляти і досліджувати множинність аспектів здійснення стратегічного процесу на підприємстві, визначати умови здійснення стратегічного процесу на підприємстві, обирати тип стратегічного процесу на підприємстві відповідно до умов та специфіки функціонування;

визначати методи та інструменти стратегічного аналізу за етапами стратегічного процесу, а також відповідно до специфіки проблеми та ситуації; визначати методи та здійснювати комплексний стратегічний аналіз;

визначати умови та спосіб створення стратегії з урахуванням особливостей підприємства;

здійснювати розробку стратегій на основі визначення відповідних методів;

визначати модель створення стратегічної архітектури підприємства та будувати її;

визначати систему збалансованих показників підприємства, будувати стратегічну карту.

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
СПП*.1	Розуміти сутність та особливості стратегічного процесу	Визначати основні поняття стратегічного процесу на підприємстві
СПП*.2	Здійснювати стратегічний аналіз підприємства та його оточення	Розуміти методи стратегічного аналізу та його організації на підприємстві
		Обирати методи та здійснювати ситуаційний стратегічний аналіз
		Здійснювати комплексний аналіз чинників внутрішнього та зовнішнього середовища
СПП*.3	Здійснювати вибір стратегії підприємства за допомогою спеціальних методів	Визначати підходи щодо вибору стратегії підприємства
		Визначати доцільні методи розробки стратегії підприємства
СПП*.4	Реалізовувати стратегію за допомогою спеціального інструментарію та побудови стратегічної архітектури підприємства	Створювати стратегічну архітектуру підприємства в сучасних умовах
		Реалізовувати стратегію за допомогою моделі збалансованої системи показників

*\*Примітка.* Стратегічний процес на підприємстві.

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

### **3. Програма навчальної дисципліни**

#### **Змістовий модуль 1.**

#### **Сутність стратегічного процесу та стратегічний аналіз як його складова**

##### **Тема 1. Сутність стратегічного процесу на підприємстві та його особливості**

###### *1.1. Сутність та співвідношення понять "стратегічне управління" та "стратегічний процес"*

Сучасні тенденції стратегічного управління. Підходи до визначення поняття "стратегія". Сутність стратегічного управління. Стратегічний процес з точки зору прийняття рішень. Особливості процесу стратегічного управління. Сутність та особливості стратегічного процесу. Основні етапи стратегічного процесу: стратегічний аналіз, стратегічний вибір, реалізація стратегії. Умови здійснення стратегічного процесу на підприємстві. Стратегічні дії та їх ознаки. Результати стратегічного процесу.

###### *1.2. Методологічні основи стратегічного процесу*

Основні гіпотези методології стратегічного процесу на підприємстві. Трансдисциплінарна природа стратегічного процесу. Загальнотеоретичний та прикладний аспекти дослідження стратегічного процесу на підприємстві. Школи стратегій за Г. Мінцбергом, їх особливості. Типи стратегічного процесу на підприємстві в контексті основних протиріч сучасного стратегічного менеджменту.

##### **Тема 2. Стратегічний аналіз як складова стратегічного процесу**

###### *2.1. Сутність стратегічного аналізу та групування його методів та інструментів*

Необхідність стратегічного аналізу в сучасних умовах господарювання. Мета стратегічного аналізу. Склад та зміст робіт щодо здійснення стратегічного аналізу. Ситуаційні та комплексні методи стратегічного аналізу. Методи та інструменти стратегічного аналізу за етапами стратегічного процесу. Урахування складності та турбулентності зовнішнього середовища як стримуючого чинника розробки стратегічних рішень.



## *2.2. Особливості внутрішнього та зовнішнього аналізу в контексті повної оцінки підприємства*

Критичні фактори стратегічного успіху. Сторони внутрішньої оцінки: вразливі місця, гнучкість, ефективність, ресурси, можливості. Внутрішній аналіз підприємства: цілі, завдання та об'єкти. Дослідження системи управління підприємством. Вивчення культури організації. Внутрішня та зовнішня оцінка підприємства. SWOT-аналіз як основа повної оцінки підприємства.

### **Тема 3. Ситуаційні методи стратегічного аналізу**

#### *3.1. Методи стратегічного аналізу окремих проблем*

Основні методи стратегічного аналізу окремих проблем та їх особливості: аналіз трьох "К", метод "GAP-аналіз", аналіз динаміки витрат і крива досвіду, метод аналізу LOTS, матриця оцінки можливостей, матриця ризиків, аналіз "Продукт – Ринок".

#### *3.2. Методи аналізу окремих факторів середовища*

PEST-аналіз та його варіації. Метод "5 x 5" як метод аналізу мікрота макросередовища. Перелік з 4 питань та матриця "імовірність – вплив". Використання SNW-аналізу при аналізі внутрішнього середовища підприємства та його потенціалу. Модель 5 сил конкуренції.

### **Тема 4. Комплексні методи стратегічного аналізу**

#### *4.1. Методи портфельного аналізу*

Сутність портфелю підприємства. Портфельний аналіз як інструмент оцінки діяльності підприємства та можливих напрямків інвестицій. Стратегічна зона господарювання. Загальна схема портфельного аналізу. Двомірна матриця БКГ. Трьохмірна матриця БКГ. Матриця "Дженерал Електрик – МакКінзі". Матриця Артур Д. Літл (Модель АДЛ/ЛС). Модель Shell/DPM.

#### *4.2. Методи аналізу конкурентних позицій і прибутковості підприємства*

SWOT-аналіз. Стратегічні групи. Діловий аналіз PIMS як метод аналізу впливу ринкової стратегії на прибуток. Аналіз конкурентоспроможності фірми за Ж.-Ж. Ламбенем. Зовнішні та внутрішні конкурентні переваги.

## **Змістовий модуль 2.**

### **Стратегічний вибір та реалізація стратегії**

#### **Тема 5. Процес створення стратегії підприємства: основні підходи**

##### *5.1. Види стратегій та підходи до її створення*

Сутність стратегії підприємства. Співвідношення стратегії та тактики на різних рівнях управління. Заздалегідь продумані та спонтанні стратегії. Основні підходи до створення стратегій: аналітичний (нормальний) і спонтанний (несподіваний). Заплановані, реалізовані та неочікувані стратегії. Види стратегій, від гранично свідомих до максимально спонтанних. Доповнюваність двох підходів до створення стратегій. Основні чинники успішності стратегії. Способи створення стратегії залежно від взаємодії працівників різних рівнів організації.

##### *5.2. Особливості формальної та спонтанної стратегії*

Основні складові ефективною формальною стратегії. Цілі як основа створення стратегії. Доцільність побудови "дерева" цілей. Ключові концепції та напрямки формальних стратегій. Стратегія та невідомі чинники. Необхідність побудови стратегічного набору. Критерії перевірки ефективною стратегії. Порівняльна характеристика плановою та емерджентною стратегій підприємства. Сутність емерджентності. Переваги та обмеження емерджентних стратегій. Роль концепції управління знаннями в стратегічному процесі підприємства

#### **Тема 6. Методи та ризики стратегічного вибору**

##### *6.1. Методи розробки стратегії*

Матриця І. Ансоффа, модель "продукт – ринок". Матриця SPACE (The SPACE Matrix). Матриця "привабливість – конкурентоспроможність" Ж.-Ж. Ламбена. Матриця А. А. Томпсона и А. Дж. Стрікланда. Три ціннісні критерії. Життєвий цикл галузі, організації та форми конкуренції. Життєвий цикл товару. Трьохмірна схема Д. Абеля. Методи оцінки ефективності стратегій. Функціонально-вартісний аналіз.

##### *6.2. Ризики стратегічного вибору*

Ключові чинники, які повинні враховуватися при виборі стратегії. Доцільність проведення стратегічного аналізу ризиків підприємства. Аспекти стратегічного аналізу ризиків. Основні категорії ризиків. Етапи ана-

лізу ризиків за кожним аспектом. Вимоги, які потрібно враховувати в процесі аналізу ризиків. Напрями аналізу ризиків.

## **Тема 7. Створення стратегічної архітектури підприємства**

### *7.1. Поняття і загальне уявлення про архітектуру підприємства*

Важливість стратегічної архітектури підприємства для забезпечення його конкурентоспроможності. Сутність та особливості стратегічної архітектури підприємства. Загальні методичні принципи та підходи до створення стратегічної архітектури підприємства. Набір компонентів стратегічної архітектури.

### *7.2. Комплексна архітектура підприємства. Модельні та організаційні підходи*

Схема архітектури підприємства Дж. Захмана. Функціональна, інформаційна, поведінкова та організаційна моделі. Матриця узгоджених моделей в архітектурах. Пояснення щодо її використання. Схема "ЗД-підприємство" та вимоги до неї.

## **Тема 8. Модель збалансованої системи показників як інструмент реалізації стратегії підприємства**

### *8.1. Збалансована система показників як управлінська система*

Збалансована система показників як модель стратегічного управління та найважливіші причини її розробки. Сутність та призначення збалансованої системи показників. Реалізація стратегії за допомогою збалансованої системи показників. Стратегічна карта як відображення зв'язків між стратегічними цілями підприємства.

### *8.2. Упровадження збалансованої системи показників на підприємстві*

Створення організаційних умов для впровадження збалансованої системи показників. Проведення стратегічного аналізу. Виявлення причинно-наслідкових зв'язків між стратегією і показниками збалансованої системи. Розробка збалансованої системи показників, побудова стратегічної карти. Управління каскадуванням. Забезпечення послідовного використання збалансованої системи показників.

## 4. Структура навчальної дисципліни

Із самого початку вивчення навчальної дисципліни кожен студент має бути ознайомлений як з робочою програмою навчальної дисципліни і формами організації навчання, так і зі структурою, змістом та 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 і ґрунтовного опрацювання навчальних модулів. Навчальний модуль – це окремий, відносно самостійний блок дисципліни, який логічно об'єднує кілька навчальних елементів дисципліни за змістом та взаємозв'язками. Тематичний план дисципліни складається з двох змістових модулів (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

### Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин						
	денна форма						
	усього	у тому числі					
		лекції	практичні, семінарські	лабораторні	проведення підсумкового контролю	самостійна робота	
1	2	3	4	5	6	виконання ІНДЗ	підготовка до занять
7	8						
<b>Змістовий модуль 1. Сутність стратегічного процесу та стратегічний аналіз як його складова</b>							
Тема 1. Сутність стратегічного процесу на підприємстві та його особливості	15	2	4	–	–	–	10
Тема 2. Стратегічний аналіз як складова стратегічного процесу	16	2	4	–	–	–	10
Тема 3. Ситуаційні методи стратегічного аналізу	17	2	4	–	–	4	6
Тема 4. Комплексні методи стратегічного аналізу	17	2	4	–	–	4	6
Разом за змістовим модулем 1	65	8	16	–	–	8	32

1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Змістовий модуль 2. Стратегічний вибір та реалізація стратегії</b>							
Тема 5. Процес створення стратегії підприємства: основні підходи	17	2	4	–	–	4	6
Тема 6. Методи та ризики стратегічного вибору	17	2	4	–	–	4	14
Тема 7. Створення стратегічної архітектури підприємства	17	2	4	–	–	4	8
Тема 8. Модель збалансованої системи показників як інструмент реалізації стратегії підприємства	28	4	6	–	–	–	12
Разом за змістовим модулем 2	79	10	18	–	–	12	40
<b>Усього годин</b>	<b>144</b>	<b>18</b>	<b>34</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>20</b>	<b>72</b>

## 5. Теми семінарських занять

**Семінарське заняття** – 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 і відстоювати свою позицію тощо. Підсумкові бали за кожне семінарське заняття виставляються у відповідний журнал. Отримані студентом бали за окремі семінарські заняття враховуються у процесі накопичення підсумкових балів з даної навчальної дисципліни.

Таблиця 5.1

### Плани семінарських занять

Назва теми	Програмні питання	Кількість годин	Література
1	2	3	4
<b>Змістовий модуль 1. Сутність стратегічного процесу та стратегічний аналіз як його складова</b>			
Тема 1. Сутність стратегічного процесу на підприємстві та його особливості	<p><i>Тема семінарського заняття</i>  <i>"Процес розробки та реалізації стратегії підприємства":</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сутність та особливості стратегічного процесу.</li> <li>2. Основні етапи процесу розробки та реалізації стратегії.</li> <li>3. Стратегічні дії та їх ознаки.</li> <li>4. Результати стратегічного процесу</li> </ol>	2	Основна: [1; 4; 6; 9]. Додаткова: [10; 19; 28; 30 – 32]

1	2	3	4
Тема 1. Сутність стратегічного процесу на підприємстві та його особливості	<p align="center"><i>Тема семінарського заняття</i> <i>"Стратегічний процес: концепції, проблеми, рішення":</i></p> 1. Загальнотеоретичний аспект дослідження стратегічного процесу. 2. Прикладний аспект дослідження стратегічного процесу. 3. Школи стратегій та їх особливості. 4. Типи стратегічного процесу на підприємстві	2	Основна: [1; 5; 6]. Додаткова: [10; 18; 28; 30 – 32]
<b>Усього годин</b>		4	

## 6. Теми практичних занять

**Практичне заняття** – форма навчального заняття, за якої викладач організовує детальний розгляд окремих теоретичних положень навчальної дисципліни і формує вміння та навички їх 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 розв'язування їх на занятті. Воно включає проведення попереднього контролю знань, вмінь і навичок студентів, постановку загальної проблеми викладачем та її обговорення за участю студентів, розв'язування завдань із їх обговоренням, розв'язування контрольних завдань, їх 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> Сутність стратегічного процесу та стратегічний аналіз як його складова	Завдання 1. Оцінка привабливості СЗГ	2	Основна: [1 – 3; 6; 9]. Додаткова: [11; 18; 19; 20; 24; 28; 30 – 33]
	Завдання 2. STEEPLE-аналіз та аналіз чинників конкуренції	2	
	Завдання 3. Аналіз конкурентного середовища	2	
	Завдання 4. SNW-аналіз внутрішнього середовища	2	

Закінчення табл. 6.1

1	2	3	4
	Завдання 5. Аналіз галузі за моделлю 5 сил конкуренції	2	
	<i>Колоквіум</i> за змістовим модулем 1 "Сутність стратегічного процесу та стратегічний аналіз як його складова"	2	
Змістовий модуль 2. Стратегічний вибір та реалізація стратегії	Завдання 6. Комплексні методи стратегічного аналізу	2	Основна: [1 – 3; 6; 9]. Додаткова: [11; 18 – 20; 24; 28 – 33]
	Завдання 7. Портфельний аналіз за допомогою матриці Артур Д. Літл (Модель АДЛ/ЛС) та моделі Shell/DPM	2	
	Завдання 8. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства та його стратегічних активів	2	
	Завдання 9. Вибір раціональної стратегії надання послуг	2	
	Завдання 10. Вибір напрямків інвестування за допомогою моделі БКГ та МакКінзі	2	
	Завдання 11. Вибір стратегії розвитку підприємства на основі матриці А. А. Томпсона та А. Дж. Стріклєнда	2	
	Завдання 12. Побудова ментальної карти розвитку	2	Основна: [3; 4; 8].
	Завдання 13. Побудова стратегічної карти підприємства	2	Додаткова: [10; 14; 29 – 33]
	<i>Колоквіум</i> за змістовим модулем 2 "Стратегічний вибір та реалізація стратегії"	2	Основна: [1 – 4; 6; 8; 9]. Додаткова: [10; 11; 14; 18 – 20; 28 – 33]
	Усього	30	

## 6.1. Приклади типових практичних завдань за темами

### Змістовий модуль 1.

#### Сутність стратегічного процесу та стратегічний аналіз як його складова

##### Тема 4. Комплексні методи стратегічного аналізу

*Рівень 2.* На підприємстві, що виробляє побутову техніку, виділено шість потенційних стратегічних зон господарювання (СЗГ) або видів бізнесу. Економічну характеристику кожної СЗГ подано в табл. 6.2.

Таблиця 6.2

#### Характеристика СЗГ

Показники \ СЗГ	1	2	3	4	5
Зростання ринку, %	112	107	98	112	103
Частка СЗГ на ринку, %	24	5	20	12	12
Частка основного конкурента на ринку, %	18	8	14	15	25
Обсяг продажу, тис. грн	500	400	800	400	600

Середні темпи зростання ринку відповідають 10 %.

Визначити позиції окремих СЗГ, використовуючи матрицю Boston Consulting Group. Зробити вибір перспективних СЗГ і дати стратегічні рекомендації підприємству.

*Рівень 3.* Підприємство А конкурує на ринку виготовлення однотипних канцелярських наборів з двома іншими підприємствами – Б та В. Основні показники діяльності підприємств-конкурентів наведено у табл. 6.3.

Таблиця 6.3

#### Основні показники діяльності підприємств у 2013 році

Показник оцінки	Вага показника	Значення показника, за підприємствами		
		А	Б	В
1	2	3	4	5
<i>Конкурентоспроможність бізнесу:</i>				
Обсяг виробництва, тис. грн	0,15	1 380	2 560	1 250
Ціна за одиницю продукції, грн/од.	0,16	1 100	1 150	1 350



1	2	3	4	5
Рівень використання виробничих потужностей, %	0,12	75	41	81
Комплексний показник оцінки технічної якості продукції, % (максимальне значення – 100 %)	0,14	75	75	85
Комплексний показник оцінки дизайнерських якостей продукції, % (максимальне значення – 100 %)	0,12	50	60	75
Кількість торговельних точок, через які здійснюється продаж продукції, од.	0,11	12	15	8
Рентабельність виробництва, %	0,20	9	8	12
<i>Перспективи галузі бізнесу:</i>				
Темпи зростання галузі	0,15	9		
Відносна галузева норма прибутку	0,15	7		
Прихильність покупця торговій марці	0,12	8		
Відносна стабільність галузевої норми прибутку	0,14	8		
Технологічні бар'єри для входу в галузь	0,12	6		
Значення договірної дисципліни в галузі	0,11	6		
Вплив постачальників у галузі	0,11	7		
Вплив держави в галузі	0,10	6		

*Завдання.* За допомогою матриці Shell/DPM визначити стратегію підприємства А: на короткострокову та довгострокову перспективу.

## **Змістовий модуль 2.**

### **Стратегічний вибір та реалізація стратегії**

#### **Тема 6. Методи та ризики стратегічного вибору**

*Рівень 2.* Основним конкурентом підприємства А на ринку виготовлення меблів є підприємство Б. Основні показники діяльності підприємств-конкурентів у різних СЗХ наведено у табл. 6.4.

## Вихідні дані

Показники	СЗХ 1		СЗХ 2		СЗХ 3	
	А	Б	А	Б	А	Б
Ціна, грн	215	205	25	28	36	30
Собівартість, грн	200	180	17	20	25	28

За моделлю Ж.-Ж. Ламбена визначити зону, до якої належить підприємство та його основну конкурентну перевагу. Розрахувати додатковий прибуток (збиток) підприємства за різними зонами.

*Рівень 2.* Підприємство "Сонечко" працює на ринку дитячого харчування. Для обґрунтування стратегії розвитку підприємству доцільно провести SPACE-аналіз. Результати бальної оцінки критеріїв за методом SPACE-аналізу для "Сонечко" наведено у табл. 6.5.

Таблиця 6.5

## Результати бальної оцінки

Критерії	Оцінка, балів	Вага
1	2	3
Фінансова сила підприємства (ФС)		
Рентабельність інвестицій	6	0,15
Динаміка чистого прибутку	4	0,25
Рівень фінансової стійкості	5	0,20
Платоспроможність підприємства	8	0,15
Можливість отримання кредиту	7	0,10
Наявність оборотних коштів	5	0,15
Конкурентні переваги підприємства (КП)		
Частка підприємства на ринку	7	0,20
Імідж підприємства	6	0,18
Система збуту	5	0,15
Ціна реалізації	4	0,17
Якість продукції	6	0,21
Близькість до постачальників сировини	7	0,09
Привабливість галузі		
Характеристика конкурентної ситуації	8	0,25
Стадія життєвого циклу галузі	7	0,25
Залежність розвитку ринку від кон'юнктури	6	0,15
Рівень прибутковості галузі	5	0,20
Суспільна привабливість галузі	7	0,15

1	2	3
Стабільність галузі		
Тривалість життєвого циклу в галузі	5	0,22
Стабільність прибутку	6	0,28
Маркетингові та рекламні можливості	7	0,22
Ступінь інноваційності галузі	8	0,14
Ступінь впливу закордонного капіталу	4	0,14

**Завдання**

1. Визначити вектор рекомендованої для підприємства "Сонечко" стратегії та зобразити його графічно. Зробити висновки.

## 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 67 % (108 годин) від загального обсягу навчального часу на вивчення дисципліни (180 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 включає: опрацювання лекційного матеріалу; опрацювання та вивчення рекомендованої літератури, основних термінів та понять за темами дисципліни; підготовку до практичних, семінарських, лабораторних занять; підготовку до виступу на семінарських заняттях; поглиблене опрацювання окремих лекційних тем або питань; виконання індивідуальних завдань (вирішення розрахункових індивідуальних та комплексних завдань) за вивченою темою; написання есе за заданою проблематикою; пошук (підбір) та огляд літе-

ратурних 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 семестрового 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.

Таблиця 7.1

### Завдання для самостійної роботи студентів та форми її контролю

Назва теми	Зміст самостійної роботи студентів	Кількість годин	Форми контролю СРС	Література
1	2	3	4	5
<b>Змістовий модуль 1. Сутність стратегічного процесу та стратегічний аналіз як його складова</b>				
Тема 1. Сутність стратегічного процесу на підприємстві та його особливості	Підготовка до семінарського заняття, огляд теоретичного матеріалу на тему "Процес розробки та реалізації стратегії підприємства"	5	Вхідний контроль знань	Основна: [1; 4 – 6; 9]. Додаткова: [10; 18; 19; 21; 24; 26; 28; 30 – 33]
	Вивчення лекційного матеріалу за темою 1, підготовка до семінарського заняття, огляд теоретичного матеріалу на тему "Стратегічний процес: концепції, проблеми, рішення"	5	Презентація результатів	
Тема 2. Стратегічний аналіз як складова стратегічного процесу	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичних занять	5	Захист індивідуального завдання	Основна: [1 – 3; 6; 9]. Додаткова: [10; 18; 19; 21; 24; 26; 28; 30 – 33]
	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичних занять	5	Експрес-опитування	

Продовження табл. 7.1

1	2	3	4	5
Тема 3. Ситуаційні методи страте- гічного аналізу	Підготовка індивідуального завдання. Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою	5	Захист індивідуального завдання	Основна: [1 – 3; 6; 9]. Додаткова: [10; 18; 19; 21; 24; 28; 30 – 33]
	Вивчення лекційного матеріалу за темою 3, вирішення практичних завдань за заданою тематикою, підготовка до поточної контрольної роботи	5	Поточна контрольна робота	
Тема 4. Комплексні методи страте- гічного аналізу	Пошук, підбір та огляд літературних джерел, підготовка презентації за заданою темою	5	Презентація	Основна: [1 – 3; 6; 9]. Додаткова: [10; 15; 18; 19; 21; 24; 28; 30 – 33]
	Вивчення лекційного матеріалу, вирішення практичних завдань за заданою тематикою, підготовка до колоквиуму	5	Колоквиум	
<b>Усього за змістовим модулем 1</b>		40		
<b>Змістовий модуль 2. Стратегічний вибір та реалізація стратегії</b>				
Тема 5. Процес ство- рення стратегії підприємства: основні підходи	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за темою есе. Підготовка есе	5	Підготовка есе	Основна: [1; 4 – 6; 9]. Додаткова: [10 – 13, 15 – 20; 24; 26 – 33]
	Вивчення лекційного матеріалу за темою 5. Пошук, підбір та огляд літературних джерел за темою есе. Підготовка есе	5	Перевірка есе	
Тема 6. Методи та ри- зики стратегіч- ного вибору	Пошук, підбір та огляд літературних джерел, вирішення практичних завдань за заданою тематикою	6	Експрес-опитування	Основна: [1; 4; 6; 9]. Додаткова: [10 – 13; 15 – 21; 30 – 33]
	Підготовка індивідуального завдання. Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою	6	Захист індивідуального завдання	
	Пошук, підбір та огляд літературних джерел, вирішення практичних завдань за заданою тематикою, підготовка до поточної контрольної роботи	6	Поточна контрольна робота	

1	2	3	4	5
Тема 7. Створення стратегічної архітектури підприємства	Пошук, підбір та огляд літературних джерел, вирішення практичних завдань за заданою тематикою	6	Захист індивідуального завдання	Основна: [1; 4 – 6; 9]. Додаткова: [10 – 13; 15 – 22; 24; 31– 33]
	Підготовка індивідуального завдання. Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою	6	Захист індивідуального завдання	
Тема 8. Модель збалансованої системи показників як інструмент реалізації стратегії підприємства	Пошук, підбір та огляд літературних джерел, підготовка презентації за заданою темою	6	Презентація	Основна: [1; 3; 8]. Додаткова: [11; 13; 14; 16; 29; 24; 32]
	Пошук, підбір та огляд літературних джерел, вирішення практичних завдань за заданою тематикою, підготовка до колоквіуму	6	Колоквіум	
<b>Усього за змістовим модулем 2</b>		52		
<b>Усього</b>		92		

## 7.1. Індивідуальне навчально-дослідне завдання

**Індивідуальне науково-дослідне завдання (ІНДЗ)** студента є вибіркоким видом позааудиторної самостійної роботи студента та має навчально-дослідницький характер, виконується у процесі вивчення програмного матеріалу навчальної дисципліни і завершується разом зі складанням підсумкового екзамену з даної навчальної дисципліни. Виконання ІНДЗ 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 ІНДЗ 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 ІНДЗ.

ІНДЗ передбачає наявність наступних елементів наукового дослідження: практичної значущості, комплексного системного підходу до ви-

рішення завдань дослідження, теоретичного використання передової сучасної методології та наукових розробок, наявність елементів творчості, вміння застосовувати сучасні технології.

**Практична значущість ІНДЗ** 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 і практичних напрацювань, умов його реалізації на підприємстві, аналізу, обґрунтування шляхів удосконалення тощо – в тісному взаємозв'язку та єдиній логіці викладу.

**Застосування сучасної методології** полягає у тому, що в процесі виконання аналізу стратегічних позицій підприємства й обґрунтування шляхів удосконалення окремих аспектів предмета та об'єкта дослідження студент повинен використовувати відомості про новітні досягнення в техніці і технологіях дослідження, застосовувати різноманітні методи й засоби діагностичних досліджень, підходи до визначення та обґрунтування вибору критеріїв і показників експрес-діагностування виробничо-економічної системи або її елементів.

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

**Тема ІНДЗ:** *"Стратегічний аналіз діяльності підприємства"*.

**Мета ІНДЗ** – формування практичних навичок з проведення стратегічного аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, що діє в умовах високої невизначеності, формування та використання інформаційної бази побудови стратегічного процесу на підприємстві.

**Об'єктом ІНДЗ** є процес стратегічного управління підприємством відповідно до обраної студентом бази практики.

**Предмет ІНДЗ** – сукупність теоретико-методичних підходів до розробки та реалізації стратегії підприємства.

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

Індивідуальне науково-дослідне завдання видається викладачем на початку семестру, протягом якого вивчається дисципліна. Студент має надати ІНДЗ для перевірки наприкінці семестру, але не пізніше терміну проведення підсумкового модульного контролю. Бали за виконання ІНДЗ 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 ІНДЗ повинен становити у друкованому варіанті 30 – 40 сторінок.

Кожен розділ розпочинають з нової сторінки. Назви розділів оформляються великими літерами по центру сторінки. Сторінки нумеруються у правому верхньому куті. 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 (20 – 30 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:

надати коротку характеристику досліджуваного, навести схему організаційної структури та дати її коротку характеристику;

виявити тенденції та оцінити вплив PEST (або STEEPLE)-факторів макросередовища підприємства в контексті оцінки перспектив його розвитку (або конкретної проблемної ситуації, що досліджується – див. тему дипломної роботи) на найближчі 3 – 5 років;

проаналізувати основні фактори конкуренції на ринку, де функціонує підприємство, виявити ключові фактори успіху в цій сфері діяльності;



ідентифікувати основних конкурентів підприємства, проаналізувати поведінку, якої вони дотримуються стосовно підприємства;

провести аналіз конкурентного середовища підприємства за моделлю 5-конкурентних сил М. Портера;

узагальнити та оцінити можливості та загрози, що виникають у зовнішньому середовищі підприємства в контексті досліджуваної проблеми;

оцінити конкурентну позицію підприємства з урахуванням фінансово-економічних показників його діяльності на момент проведення дослідження;

провести ідентифікацію компетентностей підприємства;

узагальнити та оцінити сильні та слабкі сторони підприємства;

проаналізувати стратегічні можливості та загрози підприємства, визначити й описати стримуючі чинники розвитку та внутрішні протиріччя, що його обумовлюють, за результатами чого скласти матрицю стратегічного балансу.

**Висновки** повинні містити обґрунтовані та змістові, практичні рекомендації щодо розробки стратегії підприємства на основі результатів стратегічного аналізу.

**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 включені за необхідності. У разі наявності кількох додатків оформляється окрема сторінка "ДОДАТКИ", номер якої є останнім, що включається 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, Ъ, при цьому написи "Додаток...", "Продовження додатка..." та "Закінчення додатка..." пишуться малими літерами з першої великої і 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**

**Тема 1. Сутність стратегічного процесу на підприємстві та його особливості**

1. Поясніть концептуальну схему підприємства, його ознаки.
2. Дайте характеристику принципам та способам управління розвитком підприємства з позицій стратегічного менеджменту.

3. Розкрийте сутність стратегічного підходу до розуміння підприємства, його функціонування та розвитку.
4. Що є результатами стратегічного процесу?
5. Поясніть цінності сучасного підприємства.
6. Дайте визначення поняття "стратегічний процес на підприємстві".
7. Розкрийте логіку стратегічного процесу на підприємстві.
8. Дайте характеристику прескриптивним та дескриптивним школам стратегії. У чому полягають їх відмінності?
9. У чому полягає стратегічна орієнтація діяльності підприємства?

## **Тема 2. Стратегічний аналіз як складова стратегічного процесу**

1. Назвіть об'єкти, методи та поясніть практичний інструментарій стратегічного аналізу підприємства.
2. Розкрийте організацію стратегічного аналізу на підприємстві.
3. У чому полягають методичні підходи до проведення стратегічного аналізу: продуктивний та ресурсний?
4. Розкрийте сутність ресурсно-компетентнісного підходу.
5. У чому полягають цілі, завдання та основні елементи стратегічного аналізу зовнішнього середовища?
6. Розкрийте особливості внутрішнього аналізу підприємства.
7. Розкрийте методи та інструменти стратегічного аналізу за етапами стратегічного процесу.
8. У чому полягають особливості методики "протилежного" SWOT-аналізу?

## **Тема 3. Ситуаційні методи стратегічного аналізу**

1. Назвіть основні методи стратегічного аналізу окремих проблем та їх особливості.
2. Розкрийте сутність аналізу динаміки витрат і кривої досвіду.
3. Поясніть особливості використання SNW-аналізу при аналізі внутрішнього середовища підприємства та його потенціалу.
4. У чому полягає сутність методу "5 x 5" як методу аналізу мікрота макросередовища?
5. Яким чином використовується матриця "імовірність – вплив"?
6. Розкрийте сутність моделі "галузевої конкуренції" М. Портера.
7. Дайте визначення бар'єрів входу – виходу з галузі.

#### **Тема 4. Комплексні методи стратегічного аналізу**

1. Розкрийте сутність портфелю підприємства.
2. Дайте визначення поняттю "стратегічна зона господарювання".
3. У чому полягає загальна схема портфельного аналізу?
4. Розкрийте особливості двомірної та трьохмірної матриць БКГ.
5. Поясніть особливості застосування матриці "Дженерал Електрик – МакКінзі" та моделі Shell/DPM.
6. Поясніть особливості використання аналізу конкурентоспроможності фірми за Ж.-Ж. Ламбенем.
7. Розкрийте сутність ділового аналізу PIMS як методу аналізу впливу ринкової стратегії на прибуток.
8. Поясніть особливості конкурентних переваг вищого та нижчого порядку та їх вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства.

#### **Тема 5. Процес створення стратегії підприємства: основні підходи**

1. Розкрийте співвідношення стратегії та тактики на різних рівнях управління.
2. У чому полягають основні підходи до створення стратегій?
3. Розкрийте доповнюваність двох підходів до створення стратегій.
4. Поясніть способи створення стратегії залежно від взаємодії працівників різних рівнів організації.
5. Назвіть основні складові ефективної формальної стратегії.
6. Розкрийте роль цілей підприємства у процесі створення стратегії підприємства.
7. Поясніть доцільність побудови "дерева" цілей.
8. Розкрийте сутність ключових концепцій та напрямків формальних стратегій.
9. У чому полягає необхідність побудови стратегічного набору?
10. Розкрийте переваги та обмеження емерджентних стратегій.
11. У чому полягає роль концепції управління знаннями в стратегічному процесі підприємства?

#### **Тема 6. Методи та ризики стратегічного вибору**

1. Назвіть основні методи розробки стратегії.
2. У чому полягає сутність моделі "продукт – ринок"?
3. Які чинники враховує матриця SPACE?

4. Дайте характеристику стратегій стратегічних зон господарювання за матрицею SPACE.

5. Які три ціннісних критерії можна використовувати у стратегічному плануванні?

6. Розкрийте модулі урахування етапу життєвого циклу організації при розробці її стратегії.

7. Поясніть можливості використання функціонально-вартісного аналізу при виборі стратегії підприємства.

8. Назвіть основні категорії ризиків.

9. Розкрийте різні аспекти стратегічного аналізу ризиків.

10. Дайте характеристику напрямам аналізу ризиків.

### **Тема 7. Створення стратегічної архітектури підприємства**

1. Розкрийте важливість стратегічної архітектури підприємства для забезпечення його конкурентоспроможності.

2. У чому полягають загальні методичні принципи та підходи до створення стратегічної архітектури підприємства?

3. Що включає набір компонентів стратегічної архітектури?

4. Дайте характеристику різним моделям створення стратегічної архітектури підприємства.

5. У чому полягає сутність функціональної, інформаційної, поведінкової та організаційної моделі?

6. Поясніть сутність комплексної архітектури підприємства.

7. Розкрийте модельні та організаційні підходи до побудови стратегічної архітектури

### **Тема 8. Модель збалансованої системи показників як інструмент реалізації стратегії підприємства**

1. Розкрийте сутність збалансованої системи показників як моделі стратегічного управління.

2. У чому полягають найважливіші причини розробки системи збалансованих показників?

3. Дайте характеристику організаційним умовам впровадження збалансованої системи показників.

4. Поясніть побудову стратегічної карти як відображення зв'язків між стратегічними цілями підприємства.

5. Розкрийте принципи побудови стратегічної карти.

6. Розкрийте управління каскадуванням.

7. Поясніть причинно-наслідкові зв'язки між стратегією і показниками збалансованої системи.

8. У чому полягає забезпечення послідовного використання збалансованої системи показників?

## 8. Індивідуально-консультативна робота

Індивідуально-консультативна робота здійснюється 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) за засвоєнням теоретичного матеріалу:

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

б) за засвоєнням 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 і 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, банки візуального супроводу (табл. 9.1 і 9.2).

Таблиця 9.1

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

Тема	Практичне застосування навчальних технологій
1	2
Тема 1. Сутність стратегічного процесу на підприємстві та його особливості	Лекція проблемного характеру з питання "Роль стратегічного процесу у забезпеченні ефективного здійснення стратегічного управління на підприємстві", робота в малих групах, презентація результатів, банки візуального супроводу

1	2
<i>Тема 2.</i> Стратегічний аналіз як складова стратегічного процесу	Міні-лекція з питання "Особливості стратегічного аналізу", банки візуального супроводу
<i>Тема 3.</i> Ситуаційні методи стратегічного аналізу	Лекція проблемного характеру з питання "Методи стратегічного аналізу, які використовуються для аналізу ситуації, що склалася", робота в малих групах, презентація результатів, банки візуального супроводу
<i>Тема 4.</i> Комплексні методи стратегічного аналізу	Лекція проблемного характеру з питання "Комплексні методи оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства", робота в малих групах, презентація результатів, банки візуального супроводу
<i>Тема 5.</i> Процес створення стратегії підприємства: основні підходи	Лекція проблемного характеру з питання "Підходи до створення стратегії – який обрати?", робота в малих групах, презентація результатів
<i>Тема 6.</i> Методи та ризики стратегічного вибору	Міні-лекція з питання "Методи оцінювання внутрішнього середовища підприємства", робота в малих групах, презентація результатів, банки візуального супроводу
<i>Тема 7.</i> Створення стратегічної архітектури підприємства	Міні-лекція з питання "Підходи до створення стратегічної архітектури підприємства", банки візуального супроводу
<i>Тема 8.</i> Модель збалансованої системи показників як інструмент реалізації стратегії підприємства	Лекція проблемного характеру з питання "Реалізація стратегії підприємства за допомогою системи збалансованих показників", робота в малих групах, презентація результатів

Основні відмінності активних та інтерактивних методів навчання від традиційних визначаються не тільки методикою і 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 у 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 і 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-семінарські заняття за формою і змістом, створює можливості для участі кожного студента в роботі за темою заняття, забезпечує формування особистісних якостей та досвіду соціального спілкування.

**Кейс-метод (метод аналізу конкретних ситуацій)** – дає змогу наблизити процес навчання до реальної практичної діяльності спеціалістів і передбачає розгляд виробничих, управлінських та інших ситуацій, складних конфліктних випадків, проблемних ситуацій, інцидентів у процесі вивчення навчального матеріалу.

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

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

**Модерація** – це метод, який допомагає групам розглядати теми, проблеми, задачі зосереджуючись на змісті цілеспрямовано й ефективно при самостійній участі кожного у вільній колегіальній атмосфері. Модерація як спосіб проведення обговорення швидко приводить до конкретних результатів, дає можливість всім присутнім брати участь в процесі вироблення рішень, відчуваючи при цьому свою повну відповідальність за результат.

**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
1	2	3
<i>Тема 1.</i> Сутність стратегічного процесу на підприємстві та його особливості	<i>Семінарське заняття.</i> Тема "Процес розробки та реалізації стратегії підприємства"	Семінари-дискусії, презентації
	<i>Семінарське заняття.</i> Тема "Стратегічний процес: концепції, проблеми, рішення"	Семінари-дискусії, презентації
<i>Тема 2.</i> Стратегічний аналіз як складова стратегічного процесу	<i>Завдання 1.</i> Оцінка привабливості СЗГ	Робота в малих групах, презентації
	<i>Завдання 2.</i> STEEPLE-аналіз та аналіз чинників конкуренції	Робота в малих групах, презентації
<i>Тема 3.</i> Ситуаційні методи стратегічного аналізу	<i>Завдання 3.</i> Аналіз конкурентного середовища	Робота в малих групах, презентації
	<i>Завдання 4.</i> SNW-аналіз внутрішнього середовища	Робота в малих групах, презентації
<i>Тема 4.</i> Комплексні методи стратегічного аналізу	<i>Завдання 5.</i> Аналіз галузі за моделлю 5 сил конкуренції	Робота в малих групах, презентації
<i>Тема 5.</i> Процес створення стратегії підприємства: основні підходи	<i>Завдання 6.</i> Портфельний аналіз з допомогою матриці Артур Д. Літл (Модель АДЛ/ЛС) та моделі Shell/DPM	Кейс-метод
	<i>Завдання 7.</i> Аналіз фінансово-економічного стану підприємства та його стратегічних активів	Робота в малих групах, презентації



1	2	3
Тема 6. Методи та ризику стратегічного вибору	Завдання 8. Вибір раціональної стратегії надання послуг	Кейс-метод
	Завдання 9. Вибір напрямків інвестування за допомогою моделі БКГ та МакКінзі	Кейс-метод
	Завдання 10. Вибір стратегії розвитку підприємства на основі матриці А. А. Томпсона та А. Дж. Стрікланда	Кейс-метод
Тема 7. Створення стратегічної архітектури підприємства	Завдання 11. Побудова ментальної карти розвитку	Модерація, робота в малих групах, презентації
Тема 8. Модель збалансованої системи показників як інструмент реалізації стратегії підприємства	Завдання 12. Побудова стратегічної карти підприємства	Робота в малих групах, презентації

## 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 включають:

**поточний контроль**, що здійснюється протягом семестру під час проведення лекційних, практичних, семінарських занять і оцінюється сумою набраних балів (максимальна сума – 100 балів; мінімальна сума – 60 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 заліку, відповідно до графіку навчального процесу.

*Поточний контроль* з даної 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 та комплексного розрахункового завдання;

перевірка есе за заданою тематикою;

проведення поточного тестування;

проведення письмової контрольної роботи;

експрес-опитування;

проведення диктанту за лекційним матеріалом.

*Модульний контроль* з даної 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 заліку.

**Залік** – підсумкова кількість балів з навчальної дисципліни (*максимум 100 балів*). Визначається як сума (*проста*) балів за результати успішності студента при поточному контролі, включаючи колоквиум. Залік виставляється за результатами роботи студента впродовж усього семестру.

**Порядок проведення поточного оцінювання знань студентів.**

Оцінювання знань студента під час семінарських і практичних занять та виконання індивідуальних завдань проводиться за накопичувальною 100-бальною системою 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 при розгляді виробничих ситуацій, розв'язанні задач, проведенні розрахунків у процесі виконання індивідуальних завдань та завдань, винесених на розгляд в аудиторії;

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

арифметична правильність виконання індивідуального та комплексного розрахункового 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. При оцінюванні 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 2 рази за семестр. Тест включає запитання одиничного і множинного вибору щодо перевірки знань основних категорій навчальної дисципліни.

Письмова контрольна робота проводиться 2 рази за семестр та включає 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 і міцність знань, рівень мислення, вміння систематизувати знання за окремими темами, вміння робити обґрунтовані висновки, володіння категорійним апаратом, навички і прийоми виконання практичних завдань, вміння знаходити необхідну інформацію, здійснювати її систематизацію та обробку, самореалізація на практичних та семінарських заняттях.

Критеріями оцінювання есе є:

здатність проводити критичну та незалежну оцінку певних проблемних питань;

вміння пояснювати альтернативні погляди та наявність власної точки зору, позиції на певне проблемне питання;

застосування аналітичних підходів;

якість і чіткість викладення міркувань;

логіка, структуризація та обґрунтованість висновків щодо конкретної проблеми;

самостійність виконання роботи;

грамотність подачі матеріалу;

використання методів порівняння, узагальнення понять та явищ;

оформлення роботи.

**Порядок підсумкового контролю з навчальної дисципліни.** Підсумковий/семестровий контроль проводиться у формі заліку.

Студента слід **вважати атестованим**, якщо сума балів, одержаних за результатами підсумкової/семестрової перевірки успішності, дорівнює

або перевищує 60. 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 у складі трьох викладачів на чолі із завідувачем кафедри та визначає термін перескладання заліку, після чого приймається 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.

### **Зразок колоквиуму**

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця  
Освітньо-кваліфікаційний рівень "магістр"  
Спеціальність: "Економіка підприємства". Семестр VII  
Навчальна дисципліна "*Стратегічний процес на підприємстві*"

### **Колоквиум № 2**

#### **Варіант № 1**

#### **1. Теоретична частина (тестові завдання)**

**Тест 1.** Стратегічні рішення визначають загальний напрямок розвитку підприємства та його життєздатність в умовах мало передбачуваних та непередбачуваних:

- 1) так;
- 2) ні.

**Тест 2.** До основних підходів щодо розробки стратегії відносяться:

- 1) аналітичний;
- 2) логічний;
- 3) спонтанний;
- 4) системний.

**Тест 3.** До ціннісних критеріїв, на які доцільно орієнтувати стратегічне планування, відносяться:

- 1) налагодженість операційної діяльності;
- 2) довірчі відносини з клієнтом;
- 3) виробничі можливості підприємства;
- 4) можливості науково-дослідницької роботи;
- 5) переваги продукту.

**Тест 4.** Оберіть відповідну характеристику:

*Характеристика:*

- 1) здійснювана на практиці стратегія, лише частково пов'язана із запланованою;
- 2) рішення, які виникають як результат інтерпретації планової стратегії;
- 3) стратегія, задумана командою менеджерів.

*Стратегія:*

- А – планова;  
Б – реалізована;  
В – несподівана.

1)\_\_\_\_\_; 2)\_\_\_\_\_; 3)\_\_\_\_\_.

**Тест 5.** Прокласифікуйте стратегії за характеристиками:

*Стратегія:*

- 1) планова стратегія;
- 2) емерджентна стратегія.

*Характеристики:*

- А – фокус на споживачах;  
Б – характер стратегічного процесу – дифузний;  
В – суб'єкт стратегічного процесу – аналітик;  
Г – характер стратегічного процесу – ієрархічний, за структурними рівнями;  
Д – суб'єкт стратегічного процесу – новатор;  
Є – фокус на конкурентах.

1)\_\_\_\_\_; 2)\_\_\_\_\_.

**Тест 6.** Визначити комплексні параметри, які використовуються при побудові матриць:

*Матриця:*

- 1) SPACE-аналіз;
- 2) матриця оцінки стратегічних позицій.

*Комплексні параметри:*

- а) конкурентні переваги;
- б) стратегічний потенціал підприємства;
- в) фінансовий потенціал;
- д) привабливість галузі;
- є) стабільність середовища;
- ж) вплив зовнішнього середовища.

1)\_\_\_\_\_; 2)\_\_\_\_\_.

**Оберіть літеру:**

- A** – якщо правильно тільки 1, 4;
- B** – якщо правильно тільки 2, 4, 5;
- C** – якщо правильно тільки 2, 3, 4;
- D** – якщо правильно тільки 1, 2, 4, 5;
- E** – якщо усе правильно.

**Тест 7.** До загальних факторів успішних стратегій відносяться:

- 1) довгострокові, узгоджені цілі;
- 2) глибоке розуміння конкурентного середовища;
- 3) повний аналіз фінансового стану підприємства;
- 4) об'єктивна оцінка ресурсів;
- 5) ефективна реалізація.

A, B, C, D, E.

**Тест 8.** Емерджентність є наслідком прояву наступних факторів:

- 1) перебудови зв'язків між елементами;
- 2) непередбачуваної зміни встановленого режиму підсистеми;
- 3) різкого посилення раніше непомітної властивості.

A, B, C, D, E.

**Тест 9.** До переваг емерджентних стратегій відносяться:

- 1) послідовність дій при розробці;
- 2) швидка та адекватна реакція на можливості та погрози у зовнішньому середовищі;
- 3) підвищення маневреності підприємства у мінливому середовищі;
- 4) узгодження інтересів стейкхолдерів.

A, B, C, D, E.

**Тест 10.** Матриця SPACE-аналізу класифікує позиції підприємства, як:

- 1) агресивне положення;
- 2) консервативне положення;
- 3) прогресивне положення;
- 4) конкурентне положення;
- 5) оборонне положення.

A, B, C, D, E.

**Виберіть правильну відповідь за поданою нижче схемою та оберіть літеру:**

<i>Твердження 1</i>	<i>Твердження 2</i>	<i>Зв'язок</i>
<b>A</b> правильне	правильне	правильний
<b>B</b> правильне	неправильне	правильний
<b>C</b> правильне	неправильне	неправильний
<b>D</b> неправильне	неправильне	правильний
<b>E</b> неправильне	неправильне	неправильний
<b>F</b> не правильне	правильне	неправильний

**Тест 11.** Спонтанні стратегії забезпечують підвищену маневреність у мінливому середовищі, **тому, що** є планомірно розробленими.

A, B, C, D, E, F.

**Тест 12.** Стратегії як план є свідомими **тому, що** створюються заздалегідь, до початку дій.

A, B, C, D, E, F.

**Тест 13.** Назвіть принципово різні стратегії підприємства:

---

**Тест 14.** Альтернативи, які включає матриця І. Ансоффа:

---

## **2. Практична частина**

**Завдання 2.1.** Розрахувати показники поточної та швидкої ліквідності, якщо виробничі запаси дорівнюють 1 207 тис. грн, незавершене виробництво – 96 тис. грн, готова продукція – 620 тис. грн, товари – 1 тис. грн, дебіторська заборгованість – 295 тис. грн, грошові кошти у національній валюті – 1 571 тис. грн, у іноземній валюті – 667 тис. грн. Поточні зобов'язання становлять 1 133 тис. грн.

**Завдання 2.2.** Підприємство у наступному році планує отримати прибуток у розмірі 2 752 тис. грн. При цьому собівартість реалізованої продукції планується на рівні 8 411 тис. грн. Розрахувати коефіцієнт

операційного прибутку, якщо операційні витрати складуть 24 % від виручки від реалізації. Інші операційні доходи будуть становити 1 607 тис. грн.

**Завдання 2.3.** Підприємство А на ринку виготовлення меблів у чотирьох ринкових сегментах (СЗХ). Основні показники діяльності підприємства А та підприємств-конкурентів у різних СЗХ наведено у табл. 1.

Таблиця 1

### Вихідні дані

Показники	СЗХ 1		СЗХ 2		СЗХ 3		СЗХ 4	
	А	Головний конкурент	А	Головний конкурент	А	Головний конкурент	А	Головний конкурент
Ціна, грн	45	36	58,8	49	83	92	66	60
Рентабельність продукції, %	22,2		17,6		31,3		16,4	
Собівартість, грн		32		40		78		51

За моделлю Ж.-Ж. Ламбена визначити зону, до якої належить підприємство та його основну конкурентну перевагу. Розрахувати додатковий прибуток (збиток) підприємства за різними зонами. Визначити напрямки дій для кожної СЗХ.

**Завдання 2.4.** Підприємство аналізує стратегічні зони господарювання з метою вибору найбільш прийнятних (табл. 2).

Таблиця 2

### Вихідні дані

Розмір ринків	Номер СЗГ	Характеристика ринку	Частка ринку (ЧР)	Відносне положення на ринку	Фаза ЖЦ СЗГ	Характеристика виробництва товару	
						Прибутки, (тис. грн)	Обсяг інвестицій, (тис. грн)
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>2013 р.</b>							
1 000 ум. од.	СЗГ 1	стабільний	0,2	Благоприємне	Зрілість	600	5 000



1	2	3	4	5	6	7	8
400 ум. од.	СЗГ 2	спадко- вий	0,05	Благо- приємне	Старіння	800	6 000
1 700 ум. од.	СЗГ 3	зростаю- чий	0,08	Сильне	Зростання	300	2 000
1 500 ум. од.	СЗГ 4	стабіль- ний	0,07	Слабке	Зрілість	420	5 000
2 500 ум. од.	СЗГ 5	зростаю- чий	0,04	Слабке	Зростання	900	13 000
1 400 ум. од.	СЗГ 6	стабіль- ний	0,17	Провідне	Зрілість	1 000	9 000

**Завдання.** Побудуйте матрицю балансу "життєвих циклів" СЗГ. На основі отриманих результатів сформууйте портфель підприємства (за умовою, що у найближчі роки фірма може здійснювати діяльність не більше ніж у трьох СЗГ). Обґрунтуйте Ваш вибір СЗГ, використовуючи інформацію, надану в табл. 2, результати матриці та показника ROI (чому віддано перевагу дібраним СЗГ, від яких слід відмовитись?).

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

Тестові завдання включають 14 тестів різного типу, серед яких альтернативні тестові завдання, тестові завдання з множинним вибором, на відновлення відповідності частин, на відтворення правильної послідовності та тестові завдання відкритого типу. Загальна оцінка тестових завдань становить 7 балів.

Практичні завдання включають завдання різного рівня складності, а саме два діагностичних завдання та одне евристичне завдання, загальна оцінка за виконання яких складає 8 балів.

Алгоритм вирішення кожного завдання включає окремі етапи, які відрізняються за складністю, трудомісткістю та значенням для розв'язання

завдання. Тому окремі завдання та етапи їх розв'язання оцінюються відокремлено один від одного таким чином:

1. Оцінка за правильність виконання **Завдання 1 дорівнює 1 балу** і включає:

0,5 бала за правильне представлення та використання методичного апарату (зокрема графіку);

0,5 бала за арифметичну правильність розрахунків.

2. Оцінка за правильність виконання **Завдання 2 дорівнює 1,5 балам** та включає:

0,5 бала за правильне представлення та використання методичного апарату (зокрема графіку);

0,5 бала за арифметичну правильність розрахунків;

0,5 бала за наявність і ґрунтовність висновку коефіцієнт операційного прибутку підприємства.

3. Оцінка за правильність виконання **Завдання 3 дорівнює 2,5 балам** та включає:

0,5 бала за розрахунок показників для побудови моделі Ж.-Ж. Ламбена;

0,5 бала за правильну побудову матриці Ж.-Ж. Ламбена; логіку розрахунку показника віддачі на інвестиції, використання та правильне представлення методичного апарату (зокрема формул), а також арифметичну точність розрахунку;

1 бал за розрахунок додаткового прибутку та визначення зон підприємства;

0,5 бала за наявність обґрунтованих висновків.

4. Оцінка за правильність виконання **Завдання 4 дорівнює 3-м балам** та включає:

1 бал за правильний розрахунок показника рентабельності інвестицій за кожним видом бізнесу;

1 бал за правильну побудову матриці життєвих циклів;

1 бал за логіку та ґрунтовність наведених висновків.

## **11. Розподіл балів, які отримують студенти**

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

## Система оцінювання рівня сформованості професійних компетентностей

Професійні компетентності	Навчальний тиждень	Години	Методи та форми навчання			Оцінка рівня сформованості компетентностей		
						Форми контролю	Максимальний бал	
1	2	3	4			5	6	
<b>Змістовий модуль 1. Сутність стратегічного процесу та стратегічний аналіз як його складова</b>							<b>46,5</b>	
Розуміти сутність та особливості стратегічного процесу	Визначати основні поняття стратегічного процесу на підприємстві	1	Ауд.	2	<b>Практичне заняття</b>	Семінарське заняття "Процес розробки та реалізації стратегії підприємства"	Активна участь у дискусії	1
			СРС	5	<b>Підготовка до занять</b>	Підготовка до семінарського заняття, огляд теоретичного матеріалу на тему "Процес розробки та реалізації стратегії підприємства"	Вхідний контроль знань	3
		2	Ауд.	2	<b>Лекція</b>	<b>Тема 1.</b> Сутність стратегічного процесу на підприємстві та його особливості	Робота на лекції	0,5
				2	<b>Практичне заняття</b>	Семінарське заняття "Стратегічний процес: концепції, проблеми, рішення"	Активна участь у дискусії	1
			СРС	5	<b>Підготовка до занять</b>	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до семінарського заняття, огляд теоретичного матеріалу на тему "Стратегічний процес: концепції, проблеми, рішення"	Презентація	2

1		2	3		4		5	6
Здійснювати стратегічний аналіз підприємства та його оточення	Розуміти методи стратегічного аналізу та його організації на підприємстві	3	CPC	5	<b>Підготовка до занять</b>	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичних занять	Захист індивідуального завдання	2
		4	Ауд.	2	<b>Лекція</b>	<b>Тема 2.</b> Стратегічний аналіз як складова стратегічного процесу	Робота на лекції	0,5
				2	<b>Практичне заняття</b>	<b>Завдання 2.</b> STEEPLE-аналіз та аналіз чинників конкуренції	Активна участь у виконанні практичних завдань	1
			CPC	5	<b>Підготовка до занять</b>	Вивчення лекційного матеріалу, вирішення практичних завдань за заданою тематикою	Експрес-опитування	5
	Обирати методи та проводити стратегічний аналіз відповідно до ситуації	5	Ауд.	2	<b>Практичне заняття</b>	<b>Завдання 3.</b> Аналіз конкурентного середовища	Активна участь у виконанні практичних завдань	1
			CPC	5	<b>Підготовка до занять</b>	Підготовка індивідуального завдання. Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою	Захист індивідуального завдання	2
		6	Ауд.	2	<b>Лекція</b>	<b>Тема 3.</b> Ситуаційні методи стратегічного аналізу	Робота на лекції	0,5
				2	<b>Практичне заняття</b>	<b>Завдання 4.</b> SNW-аналіз внутрішнього середовища	Активна участь у виконанні практичних завдань	1
		CPC	5	<b>Підготовка до занять</b>	Вивчення лекційного матеріалу, вирішення практичних завдань за заданою тематикою, підготовка до поточної контрольної роботи	<b>Поточна контрольна робота</b>	7	

1		2	3		4		5	6
	Обирати методи та проводити комплексний стратегічний аналіз	7	Ауд.	2	<b>Практичне заняття</b>	<b>Завдання 5.</b> Аналіз галузі за моделлю 5 сил конкуренції	Активна участь у виконанні практичних завдань	2
			СРС	5	<b>Підготовка до занять</b>	Пошук, підбір та огляд літературних джерел, підготовка презентації за заданою темою	Презентація	5
		8	Ауд.	2	<b>Лекція</b>	<b>Тема 4.</b> Комплексні методи стратегічного аналізу	Робота на лекції	1
				2	<b>Практичне заняття</b>	Колоквіум за змістовим модулем 1. Сутність стратегічного процесу та стратегічний аналіз як його складова	Тести, п'ять стереотипних, одне евристичне контрольні завдання	10
			СРС	5	<b>Підготовка до занять</b>	Вивчення лекційного матеріалу, вирішення практичних завдань за заданою тематикою, підготовка до колоквіуму		
<b>Змістовий модуль 2. Стратегічний вибір та реалізація стратегії</b>								<b>53,5</b>
Здійснювати вибір стратегії підприємства за допомогою спеціальних методів	Обирати спосіб створення стратегії	9	Ауд.	2	<b>Практичне заняття</b>	<b>Завдання 6.</b> Портфельний аналіз з допомогою матриці Артур Д. Літл (Модель АДЛ/ЛС) та моделі Shell/DPM	Активна участь у виконанні практичних завдань	1
			СРС	5	<b>Підготовка до занять</b>	Підготовка есе. Пошук, підбір та огляд літературних джерел за темою есе, вирішення практичних завдань	Підготовка есе	2
		10	Ауд.	2	<b>Лекція</b>	<b>Тема 5.</b> Процес створення стратегії підприємства: основні підходи	Робота на лекції	0,5
				2	<b>Практичне заняття</b>	<b>Завдання 7.</b> Аналіз фінансово-економічного стану підприємства та його стратегічних активів	Активна участь у виконанні практичних завдань	1

1		2	3		4		5	6
Здійснювати вибір стратегії підприємства за допомогою спеціальних методів	Обирати доцільні метод розробки стратегії з урахуванням ризиків	10	СРС	5	<b>Підготовка до занять</b>	Вивчення лекційного матеріалу. Пошук, підбір та огляд літературних джерел за темою есе, вирішення практичних завдань. Підготовка есе	Перевірка есе	2
		11	Ауд.	2	<b>Практичне заняття</b>	<b>Завдання 8.</b> Вибір раціональної стратегії надання послуг	Активна участь у виконанні практичних завдань	1
		11	СРС	6	<b>Підготовка до занять</b>	Пошук, підбір та огляд літературних джерел, вирішення практичних завдань за заданою тематикою	Експрес-опитування	5
		12	Ауд.	2	<b>Лекція</b>	<b>Тема 6.</b> Методи та ризики стратегічного вибору	Робота на лекції	0,5
				2	<b>Практичне заняття</b>	<b>Завдання 9.</b> Вибір напрямків інвестування за допомогою моделі БКГ та МакКінзі	Активна участь у виконанні практичних завдань	1
			СРС	6	<b>Підготовка до занять</b>	Підготовка індивідуального завдання. Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою	Захист індивідуального завдання	2
		13	Ауд.	2	<b>Практичне заняття</b>	<b>Завдання 10.</b> Вибір стратегії розвитку підприємства на основі матриці А. А. Томпсона та А. Дж. Стрікланда	Активна участь у виконанні практичних завдань	1
			СРС	6	<b>Підготовка до занять</b>	Пошук, підбір та огляд літературних джерел, вирішення практичних завдань за заданою тематикою, підготовка до поточної контрольної роботи	<b>Поточна контрольна робота</b>	8

1		2	3		4		5	6
Реалізувати стратегію за допомогою стратегічної архітектури підприємства	Створювати стратегічну архітектуру підприємства	14	Ауд.	2	<b>Лекція</b>	<b>Тема 7.</b> Створення стратегічної архітектури підприємства	Робота на лекції	0,5
				2	<b>Практичне заняття</b>	<b>Завдання 11.</b> Побудова ментальної карти розвитку	Активна участь у виконанні практичних завдань	1
			СРС	6	<b>Підготовка до занять</b>	Пошук, підбір та огляд літературних джерел, вирішення практичних завдань за заданою тематикою	Захист індивідуального завдання	2
		15	Ауд.	2	<b>Практичне заняття</b>	<b>Завдання 12.</b> Побудова стратегічної карти підприємства	Активна участь у виконанні практичних завдань	1
				СРС	6	<b>Підготовка до занять</b>	Підготовка індивідуального завдання. Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою	Захист індивідуального завдання
			16	Ауд.	2	<b>Лекція</b>	<b>Тема 8.</b> Модель збалансованої системи показників як інструмент реалізації стратегії підприємства	Робота на лекції
	2	<b>Практичне заняття</b>			<b>Завдання 12.</b> Побудова стратегічної карти підприємства	Активна участь у виконанні практичних завдань	1	
	СРС	6		<b>Підготовка до занять</b>	Пошук, підбір та огляд літературних джерел, підготовка презентації за заданою темою	Презентація	5	

1		2	3		4		5	6
		17	Ауд.	2	<b>Лекція</b>	<b>Тема 8.</b> Модель збалансованої системи показників як інструмент реалізації стратегії підприємства	Робота на лекції	0,5
				2	<b>Практичне заняття</b>	Колоквіум за змістовним модулем 2. Стратегічний вибір та реалізація стратегії	Тести, п'ять стереотипних, одне евристичне контрольні завдання	15
			СРС	6	<b>Підготовка до занять</b>	Пошук, підбір та огляд літературних джерел, вирішення практичних завдань за заданою тематикою, підготовка до колоквіуму		
<b>Усього годин</b>			<b>144</b>	<b>Загальна максимальна кількість балів із дисципліни</b>			<b>100</b>	
з них								
аудиторні			<b>52</b>	36 %			поточний контроль	<b>100</b>
самостійна робота			<b>92</b>	64 %			підсумковий контроль	<b>-</b>



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

Таблиця 11.2

### Розподіл балів за темами

Поточне тестування та самостійна робота								Сума
Змістовий модуль 1				Змістовий модуль 2				
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	100
7,5	9,5	11,5	8	6,5	18,5	6,5	17	
Колоквіум				Колоквіум				
10				15				

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

Таблиця 11.3

### Розподіл балів за тижнями

Теми змістового модуля			Лекції	Практичні	Індивідуальне завдання	Есе	Презентація	Експрес-опитування	Поточні КР	Колоквіум	Усього	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Змістовий модуль 1. Сутність стратегічного процесу та стратегічний аналіз як його складова	Тема 1	1 тиждень	–	1	–	–	–	3	–	–	4	
		2 тиждень	0,5	1	–	–	2	–	–	–	3,5	
	Тема 2	3 тиждень	–	1	2	–	–	–	–	–	–	3
		4 тиждень	0,5	1	–	–	–	–	5	–	–	6,5
	Тема 3	5 тиждень	–	1	2	–	–	–	–	–	–	3
		6 тиждень	0,5	1	–	–	–	–	–	7	–	8,5
	Тема 4	7 тиждень	–	2	–	–	–	5	–	–	–	7
		8 тиждень	1	–	–	–	–	–	–	–	10	11
Змістовий модуль 2. Стратегічний вибір та реалізація стратегії	Тема 5	9 тиждень	–	1	–	2	–	–	–	–	3	
		10 тиждень	0,5	1	–	2	–	–	–	–	–	3,5
	Тема 6	11 тиждень	–	1	–	–	–	–	5	–	–	6
		12 тиждень	0,5	1	2	–	–	–	–	–	–	3,5
		13 тиждень	–	1	–	–	–	–	–	8	–	9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	<b>Тема 7</b>	14 тиждень	0,5	1	2	–	–	–	–	–	<b>3,5</b>
		15 тиждень	–	1	2	–	–	–	–	–	<b>3</b>
	<b>Тема 8</b>	16 тиждень	0,5	1	–	–	5	–	–	–	<b>6,5</b>
		17 тиждень	0,5	–	–	–	–	–	–	15	<b>15,5</b>
<b>Усього</b>			<b>5</b>	<b>16</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни визначається відповідно до Тимчасового положення "Про порядок оцінювання результатів навчання студентів за накопичувальною бально-рейтинговою системою" ХНЕУ (табл. 11.4).

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

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		
60 – 63	E	задовільно	не зараховано
35 – 59	FX	незадовільно	
1 – 34	F		

## 12. Рекомендована література

### 12.1. Основна

1. Востряков О. В. Стратегічний процес на підприємстві : навч. посібн. / О. В. Востряков, О. М. Гребешкова. – К. : КНЕУ, 2009. – 313 с.
2. Дженстер Пер. Анализ сильных и слабых сторон компании : определение стратегических возможностей / Дженстер Пер, Хасси Дэвид ; пер. с англ. – М. : Издательский дом "Вильямс", 2003. – 368 с.
3. Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Роберт С. Каплан, Нортон Дейвид П. ; пер. с англ. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : ЗАО "Олимп-Бизнес", 2003. – 320 с.
4. Левицки С. Как разработать стратегию : практические рекомендации по созданию реально работающей стратегии / С. Левицки ; пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003. – 328 с.
5. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2001. – 688 с.
6. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрями розвитку : монографія / А. П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2001. – 227 с.
7. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Потртер ; пер. с англ. – 3-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 715 с.
8. Рамперсад Х. Универсальная система показателей деятельности / Х. Рамперсад. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 346 с.
9. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

### 12.2. Додаткова

10. Аакер Дэвид А. Стратегическое рыночное управление / Дэвид А. Аакер; пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. – 7-е изд. – СПб. : Питер, 2011. – 496 с.
11. Бажин И. И. Исследование систем управления : компакт-учебник / И. И. Бажин. – Х. : Консул, 2004. – 336 с.

12. Горшкова Л. А. Анализ организации управления. Аналитический инструментарий / Л. А. Горшкова. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 208 с.
13. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн ; пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.
14. Каплан Р. Организация, ориентированная на стратегию / Р. Каплан, Д. Нортон ; пер. с англ. – М. : ЗАО "Олимп-Бизнес", 2004. – 416 с.
15. Карцев В. С. Оценка стоимости нематериальных активов / В. С. Карцев, А. Г. Мендрул. – К. : ООО "Полиграф-Информ", 2004. – 264 с.
16. Маршал М. Оценка эффективности бизнеса / М. Маршал ; пер. с англ. А. О. Корсунский. – М. : ООО "Вершина", 2004. – 272 с.
17. Минцберг Г. Структура в кулаке : создание эффективной организации / Г. Минцберг ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2002. – 512 с.
18. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Изд. "Питер", 2000. – 336 с.
19. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія / В. В. Пастухова. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.
20. Харилло Карлос Х. Стратегическая логика : Логическая основа решения стратегических проблем бизнеса / Харилло Карлос Х. ; пер. с англ. ; [под науч. ред. О. Б. Максимовой]. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 304 с.
21. Хемел Г. Стратегическая гибкость / Г. Хемел, К. Прахалад ; пер. с англ. – СПб. : Питер. 2005. – 384 с.

### **12.3. Інформаційні ресурси**

22. Бібліотека Вернадського [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.nbuv.gov.ua](http://www.nbuv.gov.ua).
23. Верховна Рада України : офіційний веб-сайт. – Режим доступу : [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).
24. Економіка підприємства: теорія та практика : зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф. ; 12 жовтня 2012 р. – К. : КНЕУ, 2012. –

331 с. – [Электронный ресурс] – Режим доступа : [http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/2000/1/ekon\\_pidpriem\\_2012.pdf](http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/2000/1/ekon_pidpriem_2012.pdf).

25. ЛигаБизнесИнформ [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.liga.net/](http://www.liga.net/).

26. Персональный сайт Елены Гребешковой. – Режим доступа : <http://elgreb.at.ua/publ>.

27. Портал iTeam – технологии корпоративного управления. Стратегическое управление [Электронный ресурс] . – Режим доступа : <http://www.iteam.ru/publications/strategy/>.

28. Рюли Э. Исследование стратегических процессов в организации [Электронный ресурс] / Э. Рюли, Саша Л. Шмидт. – Режим доступа : [http://vasilieva.narod.ru/ptpu/17\\_5\\_00.htm](http://vasilieva.narod.ru/ptpu/17_5_00.htm).

29. Секреты применения BSC от Роберта Каплана E-executive, Ward Howell International [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.balancedscorecard.ru/bsc856.htm>.

30. Степанова Г. Н. Стратегический менеджмент. Планирование на предприятии [Электронный ресурс] / Г. Н. Степанова. – Режим доступа : <http://www.hi-edu.ru/e-books/xbook097/01/part-005.htm>.

31. Экономика и управление на предприятиях : научно-образовательный портал [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.eur.ru](http://www.eur.ru).

## **12.4. Методичне забезпечення**

32. Селезньова Г. О. Стратегічний процес на підприємстві : опорний конспект [Електронний ресурс] / Г. О. Селезньова. – Режим доступу : <http://www.ikt.hneu.edu.ua/course/view.php?id=2756>.

33. Селезньова Г. О. Стратегічний процес на підприємстві : збірник практичних завдань [Електронний ресурс] / Г. О. Селезньова. – Режим доступу : <http://www.ikt.hneu.edu.ua/course/view.php?id=2756>.

## Додатки

Додаток А

Таблиця А.1

### Структура складових професійних компетентностей з навчальної дисципліни "Стратегічний процес на підприємстві" за Національною рамкою кваліфікацій України

Компетентність, яка формується в рамках теми	Мінімальний досвід	Знання	Вміння	Комунікація	Автономність і відповідальність
1	2	3	4	5	6
<b>Тема 1. Сутність стратегічного процесу на підприємстві та його особливості</b>					
Визначати основні поняття стратегічного процесу на підприємстві	Сутність стратегії підприємства. Етапи розробки стратегії	Сутність та особливості стратегічного процесу. Основні етапи, умови та результати стратегічного процесу. Аспекти дослідження стратегічного процесу на підприємстві. Школи стратегій за Г. Мінцбергом. Типи стратегічного процесу на підприємстві	Виявляти і досліджувати множинність аспектів здійснення стратегічного процесу на підприємстві. Визначати умови здійснення стратегічного процесу на підприємстві. Обирати тип стратегічного процесу на підприємстві відповідно до умов та специфіки функціонування	Аргументувати власну позицію щодо вибору типу стратегічного процесу на підприємстві	Прийняття управлінських рішень у передбачуваних умовах щодо здійснення стратегічного процесу на підприємстві

1	2	3	4	5	6
<b>Тема 2. Стратегічний аналіз як складова стратегічного процесу</b>					
Розуміти методи стратегічного аналізу та його організації на підприємстві	Сутність стратегічного аналізу. Знання характеристик внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Знання основних методів стратегічного аналізу	Ситуаційні та комплексні методи стратегічного аналізу. Методи та інструменти стратегічного аналізу за етапами стратегічного процесу. Критичні фактори стратегічного успіху. Сторони внутрішньої оцінки	Визначати методи та інструменти стратегічного аналізу за етапами стратегічного процесу. Досліджувати сторони внутрішньої оцінки підприємства	Аргументувати власну позицію щодо вибору методів та інструментів стратегічного аналізу за етапами стратегічного процесу	Прийняття управлінських рішень у передбачуваних умовах щодо вибору методів та інструментів стратегічного аналізу за етапами стратегічного процесу
<b>Тема 3. Ситуаційні методи стратегічного аналізу</b>					
Обирати методи та проводити стратегічний аналіз відповідно до ситуації	PEST-аналіз. Модель 5 сил конкуренції. Аналіз "Продукт – Ринок"	Методи стратегічного аналізу окремих проблем. Методи аналізу окремих факторів середовища	Визначати методи стратегічного аналізу відповідно до специфіки проблеми та ситуації. Здійснювати ситуаційний та проблемний стратегічний аналіз	Аргументувати власну позицію щодо вибору методу стратегічного аналізу відповідно до специфіки проблеми та ситуації. Організувати групову взаємодію при проведенні стратегічного аналізу різними методами	Прийняття управлінських рішень у передбачуваних умовах щодо здійснення стратегічного аналізу на підприємстві різними методами відповідно до ситуації

1	2	3	4	5	6
<b>Тема 4. Комплексні методи стратегічного аналізу</b>					
Обирати методи та проводити комплексний стратегічний аналіз	Портфельний аналіз. Двомірна матриця БКГ. Матриця "Дженерал Електрик – МакКінзі". Матриця Артур Д. Літл (Модель АДЛ/ЛС). SWOT-аналіз.	Стратегічна зона господарювання. Трьохмірна матриця БКГ. Модель Shell/DPM. Діловий аналіз PIMS. Аналіз конкурентоспроможності фірми за Ж.-Ж. Ламбенем. Зовнішні та внутрішні конкурентні переваги	Визначати методи комплексного стратегічного аналізу. Підбирати релевантну інформацію для проведення стратегічного аналізу. Здійснювати комплексний стратегічний аналіз	Аргументувати власну позицію щодо вибору методу комплексного стратегічного аналізу. Групова взаємодія при проведенні стратегічного аналізу різними методами	Самостійно проводити комплексний стратегічний аналіз на підприємства різними методами
<b>Тема 5. Процес створення стратегії підприємства: основні підходи</b>					
Обирати спосіб створення стратегії	Сутність стратегії. Дерево цілей. Сутність стратегічного набору	Співвідношення стратегії та тактики на різних рівнях управління. Основні підходи до створення стратегій. Види стратегій та способи їх створення. Особливості формальної та спонтанної стратегії	Визначати умови створення стратегії на підприємстві. Визначати спосіб створення стратегії з урахуванням особливостей підприємства	Аргументувати власну позицію щодо вибору способу створення стратегії. Групова взаємодія при створенні стратегії підприємства різними способами	Самостійно створювати стратегію підприємства різними способами та нести відповідальність за отримані результати



1	2	3	4	5	6
<b>Тема 6. Методи та ризики стратегічного вибору</b>					
Обирати доцільні методи розробки стратегії з урахуванням ризиків	Матриця І. Ансоффа, модель "Продукт –Ринок". Матриця SPACE. Основні категорії ризиків	Методи розробки стратегії (Матриця Ж.-Ж. Ламбена. Матриця А. А. Томпсона й А. Дж. Стрікланда. Три ціннісних критерії тощо). Методи оцінки ефективності стратегій. Ризики стратегічного вибору	Визначати методи розробки стратегії. Здійснювати розробку стратегій	Аргументувати власну позицію щодо вибору методу розробки стратегій підприємства. Групова взаємодія при розробці стратегії підприємства за допомогою різних методів	Самостійно приймати управлінські рішення у непередбачуваних умовах при розробці стратегії підприємства за допомогою різних методів
<b>Тема 7. Створення стратегічної архітектури підприємства</b>					
Створювати стратегічну архітектуру підприємства в сучасних умовах	Результати стратегічного процесу	Сутність та особливості стратегічної архітектури підприємства, загальні принципи та підходи до її створення. Набір компонентів стратегічної архітектури. Моделі побудови архітектури	Визначати модель створення стратегічної архітектури підприємства. Створювати стратегічну архітектуру підприємства	Аргументувати власну позицію щодо вибору моделі створення стратегічної архітектури підприємства. Групова взаємодія при створенні стратегічної архітектури підприємства	Самостійно створювати стратегічну архітектуру підприємства та нести відповідальність за отримані результати

1	2	3	4	5	6
<b>Тема 8. Модель збалансованої системи показників як інструмент реалізації стратегії підприємства</b>					
Реалізовувати стратегію за допомогою моделі збалансованої системи показників	Сутність стратегії підприємства, стратегічних цілей. Процес планування	Збалансована система показників. Стратегічна карта підприємства. Організаційні умови для впровадження системи збалансованих показників	Визначати систему збалансованих показників підприємства. Будувати стратегічну карту. Впроваджувати стратегію підприємства за допомогою системи збалансованих показників	Здійснювати пошук та обробку інформації щодо визначення системи збалансованих показників підприємства. Аргументувати власну позицію у процесі побудови стратегічної карти	Самостійно розробляти стратегічну карту підприємства та нести відповідальність за отримані результати. Приймати управлінські рішення у невизначених умовах щодо реалізації стратегії на основі збалансованої системи показників

## Зміст

Вступ.....	3
1. Опис навчальної дисципліни .....	4
2. Мета та завдання навчальної дисципліни .....	5
3. Програма навчальної дисципліни .....	8
4. Структура навчальної дисципліни.....	12
5. Теми семінарських занять .....	13
6. Теми практичних занять .....	14
6.1. Приклади типових практичних завдань за темами.....	16
7. Самостійна робота.....	19
7.1. Індивідуальне науково-дослідне завдання .....	22
7.2. Контрольні запитання для самодіагностики .....	25
8. Індивідуально-консультативна робота .....	29
9. Методи навчання .....	29
10. Методи контролю .....	33
11. Розподіл балів, які отримують студенти .....	42
12. Рекомендована література.....	51
12.1. Основна .....	51
12.2. Додаткова .....	51
12.3. Інформаційні ресурси.....	52
12.4. Методичне забезпечення.....	53
Додатки.....	54

