

**ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління
персоналом»**

**Методичні рекомендації щодо самостійної роботи
студентів з дисципліни «Стратегічний менеджмент»
(для магістрів)**

Київ-2018

Підготовлено кандидатом економічних наук, доцентом
Сладкевичем В.П.

Затверджено на засіданні кафедри економіки та управління
підприємством (протокол №4 від 19 березня 2018 р.)

Схвалено Вченою радою Навчально-наукового інституту
менеджменту, економіки та фінансів (протокол №3 від 19
березня 2018 р.)

Сладкевич В.П. Методичні рекомендації для самостійного вивчення
дисципліни „Стратегічний менеджмент” (для магістрів). - К.: МАУП, 2018 -
с.

Методична розробка містить пояснювальну записку, навчально-
тематичний план вивчення дисципліни „Стратегічний менеджмент”,
методичні вказівки для самостійного вивчення кожної теми, контрольні
питання по курсу, критерії оцінювання знань студентів при підсумковому
контролі, список літератури.

Пояснювальна записка

Самостійна робота студентів є складовою навчального процесу, важливим чинником, який формує вміння навчатися, сприяє активізації засвоєння студентом знань та їх реалізації, основним засобом опанування навчального матеріалу в час, вільний від обов'язкових навчальних занять.

Мета самостійної роботи студентів — сприяти засвоєнню в повному обсязі навчальної програми дисципліни „стратегічний менеджмент” та формуванню самостійності як особистісної риси та важливої професійної якості, сутність якої полягає в умінні систематизувати, планувати та контролювати власну діяльність.

Завдання самостійної роботи студентів — засвоєння певних знань, умінь, навичок, закріплення та систематизація здобутих знань, їх застосування при виконанні практичних завдань та творчих робіт, а також виявлення прогалів у системі знань із предмета „стратегічний менеджмент”.

Зміст самостійної роботи студента з дисципліни „стратегічний менеджмент” визначається навчальною програмою дисципліни, методичними матеріалами, завданнями викладача.

Самостійна робота студента забезпечується системою навчально-методичних засобів, передбачених для вивчення навчальної дисципліни „стратегічний менеджмент”: підручник, навчальні та методичні посібники, методичні матеріали для самостійної роботи студентів, конспект лекцій, практикум тощо.

Самостійна робота студентів з навчальної дисципліни

„ стратегічний менеджмент” організовується з дотриманням низки вимог:

- обґрунтування необхідності завдань загалом і конкретного завдання зокрема;
- надання детальних методичних рекомендацій щодо виконання роботи;
- надання можливості студентам виконувати творчі роботи, які відповідають умовно-професійному рівню засвоєння знань, не обмежуючи їх виконанням стандартних завдань;
- підтримання постійного зворотного зв'язку зі студентами у процесі виконання самостійної роботи, що є чинником ефективності навчального середовища.

Перелік завдань для самостійної роботи, форми її організації та звітності, термін виконання та кількість балів, які можна отримати за виконання завдань, визначаються викладачем кафедри при розробці робочої навчальної програми дисципліни (розділу "Самостійна робота студентів").

Студенти, які розпочинають вивчати дисципліну „стратегічний менеджмент”, повинні бути проінформовані викладачем щодо організації самостійної роботи, її форм та видів, термінів виконання, форм контролю та звітності, кількості балів за виконання завдань.

Організація і контроль процесу та змісту самостійної роботи і її результатів здійснюються викладачами кафедри.

**1. Навчально-тематичний план самостійного вивчення
дисципліни “Стратегічний менеджмент”**

№ з/п	Назва теми	Форми контролю	Кількість годин
Тема 1	Стратегічне управління: сутність та особливості	У,Т,Р	8
Тема 2	Моделі стратегічного управління	У,МКР	6
Тема 3	Стратегічний аналіз діяльності підприємства та вибір стратегічних позицій	У,Т,Р	6
Тема 4	Стратегічне планування в системі стратегічного управління підприємством	У,Т,КР	8
Тема 5	Вибір стратегії та складання стратегічного плану	У,Т,ПК	8
Тема 6	Управління стратегічним потенціалом підприємства	У,Т,Р	6
Тема 7	Організація стратегічного управління на підприємстві	У,МКР	6
Всього			48

Форми контролю: усне опитування – У
 контрольна робота – КР
 модульна контрольна робота - МКР
 перевірка конспектів – ПК
 перевірка завдань для самостійної роботи – СР
 тестування – Т
 написання реферату-Р

2. Методичні вказівки для самостійного вивчення кожної теми

Тема 1. Стратегічне управління: сутність та особливості

Концепція стратегічного управління. Передумови формування системи стратегічного управління. Взаємозв'язок основних елементів стратегічного управління. Методологічні та методичні підходи в стратегічному управлінні. Специфіка стратегічного управління. Основні складові системи стратегічного управління. Характеристика етапів процесу стратегічного управління. Підходи до визначення складових процесу стратегічного управління.

Еволюція стратегічного управління. Сучасні парадигми стратегічного управління.

Досвід та проблеми використання системи стратегічного управління підприємствами України.

Теми рефератів

1. Огляд наукових публікацій за темою курсу.
2. Принципи стратегічного менеджменту.
3. Наукові підходи до визначення категорії „стратегія”.
4. Наукові підходи до визначення категорії „стратегічний менеджмент”.
5. Основні завдання і функції стратегічного менеджменту організацій.
6. Стратегічний менеджмент як навчальна дисципліна.
7. Взаємозв'язок стратегії і тактики в управлінні.
8. Наукові підходи до визначення змісту стратегічного управління.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Перелічіть і розкрийте сутність основних категорій стратегічного управління.
2. Зробіть порівняльну характеристику стратегічного і нестратегічного менеджменту.
3. Розкрийте зміст і структуру стратегічного менеджменту.
4. Як впливає стратегічне управління на результативність діяльності організації?
5. Розкрийте рівні розробки стратегії в організації.
6. Які обмеження існують на використання стратегічного менеджменту в організації?
7. Охарактеризуйте зміст і взаємозв'язок корпоративної, бізнес-стратегії та функціональної стратегії підприємства (підприємство на ваш вибір)

Контрольні тести

Варіант 1

1. Стратегія організації - це:
 - 1) основне призначення організації, чітко визначена мета її існування;

- 2) генеральна довгострокова програма дій та порядок розподілу ресурсів організації для досягнення її цілей;
 - 3) процес визначення цілей діяльності організації;
 - 4) основна мета у сфері виробництва.
2. До функціональних стратегій підприємства належать:
 - 1) стратегії планування, організація, мотивація, контроль;
 - 2) глобальна, багатонаціональна;
 - 3) маркетингова, фінансова, кадрова, інноваційна;
 - 4) низьких витрат, скорочення ринку, розвитку товару.
 3. У диверсифікованій фірмі стратегії за рівнем розробки класифікують:
 - 1) на вищі, середні, нижчі;
 - 2) глобальні, міжнародні, регіональні, місцеві;
 - 3) комплексні, конгломератні, спеціалізовані;
 - 4) корпоративні, ділові, функціональні, операційні.
 4. Стратегія організації розроблюється в такій послідовності:
 - 1) вивчаються сильні та слабкі сторони підприємства, потім - можливості та загрози із зовнішнього середовища;
 - 2) аналіз середовища, розробка місії та системи цілей, оцінка і вибір стратегії, реалізація і контроль;
 - 3) бізнес-стратегія, корпоративна, функціональна і оперативна;
 - 4) аналіз внутрішніх ресурсів, вивчення сильних і слабких сторін підприємства, вибір стратегії, реалізація і контроль.
 5. Критерієм ефективності стратегічного управління є:
 - 1) забезпечення прибутковості діяльності;
 - 2) своєчасність і точність реакції організації на нові запити ринку та зміни в оточенні;
 - 3) раціональне використання виробничого потенціалу;
 - 4) правильне визначення сильних і слабких сторін підприємства.

Варіант 2.

1. Стратегічне планування починається із:
 - 1) аналізу внутрішніх можливостей і ресурсів організації;
 - 2) оцінки потреб ринку, вивчення тенденцій розвитку галузі;
 - 3) вивчення витрат виробництва;
 - 4) визначення конкурентних переваг підприємства.
2. Фінансова, маркетингова, кадрова, інноваційна стратегії відносяться до:
 - 1) операційних стратегій;
 - 2) бізнес-стратегій;
 - 3) функціональних стратегій;
 - 4) корпоративних стратегій.
3. Об'єктами основної уваги керівництва при стратегічному управлінні є:
 - 1) простежування змін у зовнішньому середовищі та адаптація до них;
 - 2) вирішення внутрішніх проблем підприємства;
 - 3) зниження витрат виробництва, підвищення продуктивності праці;

- 4) одержання прибутку від реалізації продукції та послуг.
4. Генеральна довгострокова програма дій та порядок розподілу ресурсів організації для досягнення її цілей - це:
 - 1) місія;
 - 2) стратегія;
 - 3) планування;
 - 4) політика.
5. Корпоративна стратегія:
 - 1) поширюється на всі напрямки діяльності компанії;
 - 2) розроблюється тільки в диверсифікованих компаніях;
 - 3) належить до управління стратегічною групою галузі;
 - 4) належить до управління окремою сферою діяльності підприємства.

Рекомендована література: 1-14,17,26,36,44.

Тема 2. Моделі стратегічного управління

Характеристика та види систем управління в умовах мінливого середовища. Ранжування управлінських задач у стратегічному управлінні.

Девіантний та превентивний характер системи управління підприємством. Управління на базі контролю. Управління на базі екстраполяції. Управління на базі передбачення змін. Управління на базі гнучких екстрених рішень. Управління шляхом реструктурування стратегічних задач. Управління за слабкими сигналами. Управління в умовах стратегічних несподіванок.

Теми рефератів

1. Огляд наукових публікацій за темою курсу.
2. Особливості розвитку стратегічного менеджменту в компаніях країн Південно-Східної Азії.
3. Особливості розвитку стратегічного менеджменту у фірмах США і Канади.
4. Особливості розвитку стратегічного менеджменту в компаніях країн Європи.
5. Особливості становлення стратегічного менеджменту в Україні.
6. Особливості становлення стратегічного менеджменту в Російській Федерації.
7. Науковий внесок М. Портера в розвиток теорії та практики стратегічного менеджменту.
8. Науковий внесок І. Ансоффа в розвиток теорії та практики стратегічного менеджменту.
9. Розвиток теорії та практики стратегічного управління (військово-історичний аспект).

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Розкрийте зміст основних етапів розвитку стратегічного управління.
2. Зміст і особливості бюджетування в управлінні розвитком підприємства.
3. Характеристика довгострокового планування як етапу розвитку стратегічного управління.
4. Зміст і особливості стратегічного планування як етапу розвитку стратегічного управління.
5. Які існують наукові підходи до визначення ролі та змісту стратегічного управління?
6. Розкрийте зміст підприємницького підходу до визначення ролі стратегічного управління в компанії.
7. Порівняйте дизайнерський і трансформаційний підходи до визначення ролі стратегічного управління в компанії.
8. Особливості політичного підходу до визначення ролі стратегічного менеджменту в компанії.
9. Проведіть дослідження підприємства з метою визначення ролі стратегічного управління в його розвитку (підприємство на ваш вибір).
10. Проведіть аналіз підприємства і визначте, який підхід до ролі стратегічного управління сформувався в організації. Стисло розкрийте його зміст (підприємство на ваш вибір).

Контрольні тести

Варіант 1.

1. Поняття „стратегічне управління" вперше було застосовано:
 - 1) у 30-ті роки ХХ ст. в Японії;
 - 2) в 60-70-ті роки ХХ ст. в США;
 - 3) в 90-ті роки ХХ ст. в Європі;
 - 4) в 80-ті роки у Радянському союзі.
2. Розробка прогнозів збуту продукції підприємства на кілька років вперед на основі екстраполяції тенденцій розвитку застосовується:
 - 1) на етапі стратегічного планування;
 - 2) при довгостроковому плануванні;
 - 3) у рамках стратегічного менеджменту;
 - 4) при формуванні бюджету організації.
3. Послідовність етапів розвитку стратегічного менеджменту така:
 - 1) бюджетування, довгострокове планування, стратегічне планування, стратегічний менеджмент;
 - 2) довгострокове планування, стратегічне планування, бюджетування, стратегічний менеджмент;
 - 3) короткострокове планування, довгострокове планування, перспективне планування, стратегічний менеджмент;
 - 4) виробничий менеджмент, маркетинговий менеджмент, стратегічний менеджмент.

4. З точки зору дизайнерського підходу до стратегічного управління розробка стратегії – це:

відносно ізольований систематичний процес формального планування;
 процес боротьби менеджерів за вплив в організації та на галузевому ринку;
 періодична трансформація організації з метою пристосування її до зовнішнього середовища;
 постійне забезпечення відповідності між характеристиками організації та її можливостями в зовнішньому середовищі.

5. Представники підприємницького підходу до стратегічного управління вважають, що:

стратегію необхідно створювати поступово, по мірі розвитку і навчання організації;
 розробка стратегії є ізольованим систематичним процесом формального планування;
 розробка стратегії – це процес боротьби за вплив менеджерів в організації та на галузевому ринку;
 процес розробки стратегії організації повинен ґрунтуватися на життєвому досвіді, інтуїції та баченні вищого керівника чи власника.

Варіант 2

1. З точки зору трансформаційного підходу до стратегічного управління розробка стратегії – це:

спроба досягнення відповідності між характеристиками організації та її можливостями у зовнішньому середовищі;
 відносно ізольований систематичний процес формального планування;
 процес боротьби за вплив в організації та на галузевому ринку;
 спроба адекватної реакції на зміни в зовнішньому оточенні шляхом періодичних радикальних змін в організації.

2. З точки зору представників навчального підходу процес розробки стратегії:

зводиться до адекватної реакції на зміни в зовнішньому оточенні шляхом трансформації організації;
 це боротьба за вплив в організації та на галузевому ринку;
 це зроблений на основі аналітичних розрахунків вибір ключової стратегічної позиції фірми в залежності від галузевої структури ринку;
 здійснюється поступово, по мірі розвитку організації.

3. “В сучасному складному і динамічному середовищі дотримання заздалегідь розробленої стратегії не має сенсу. Стратегію необхідно створювати поступово, по мірі розвитку організації.” Це точка зору на визначення змісту стратегічного управління належить представникам:

дизайнерського підходу;
 навчального підходу;

формального підходу;
підприємницького підходу.

4. “Процес формування стратегії базується на життєвому досвіді, інтуїції та баченні керівника”. Це точка зору на стратегічне управління належить представникам:

трансформаційного підходу до визначення ролі стратегічного управління;
аналітичного підходу до визначення ролі стратегічного управління;
політичного підходу до визначення ролі стратегічного управління;
підприємницького підходу до визначення стратегічного управління

5. В процесі розвитку стратегічного менеджменту стан стратегічного планування мав такі особливості:

внутрішня спрямованість і розробка бюджетів на 1 рік;
розробка прогнозу збуту на кілька років вперед на основі екстраполяції тенденцій розвитку, які мали місце в минулому;
зростання ролі стратегічного аналізу маркетингових досліджень;
застосування альтернативних варіантів дій на перспективу.

Рекомендована література: 1-14,16,23,34,42.

Тема 3. Стратегічний аналіз діяльності підприємства та вибір стратегічних позицій

Поняття "сильних" та "слабких" сигналів зовнішнього середовища. Моделі та методи аналізу зовнішнього оточення та внутрішнього середовища в системі стратегічного аналізу діяльності підприємства. Особливості методичного інструментарію в стратегічному аналізі. Стратегічна інформація: види та джерела.

Обстеження сильних та слабких сторін підприємства.

Стратегічний аналіз як основа визначення стратегічної позиції підприємства. Процес виявлення домінантних конкурентних переваг підприємства, його позиції на ринку. Стратегічні зони господарювання (СЗГ): поняття та характеристика. Процес стратегічної сегментації ринку. Параметри стратегічної сегментації. Види та характеристика ключових факторів успіху в СЗГ.

Поняття зони стратегічних ресурсів.

Моделі та методи оцінки стратегічного стану підприємства та вибору стратегічних позицій. Привабливість СЗГ. Процес оцінки привабливості СЗГ. Особливості управління стратегічним набором СЗГ. Поняття стратегічних центрів господарювання. Оцінка стратегічної гнучкості (зовнішньої та внутрішньої) та синергізму.

Теми рефератів

1. Огляд наукових публікацій за темою курсу.
2. Сучасні технології аналізу галузевого ринку при розробці стратегії.
3. Методики аналізу внутрішнього середовища підприємства.
4. Аналіз фінансового стану підприємства.
5. Аналіз ефективності системи управління підприємства.
6. Технології аналізу макрооточення підприємства.
7. Порядок проведення аналізу маркетингової діяльності підприємства.
8. Технологія проведення аналізу потенціалу персоналу підприємства.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Напрями аналізу середовища при розробці стратегії розвитку підприємства.
2. Які групи факторів відносяться до макрооточення організації?
3. В якому порядку проводиться аналіз галузевого ринку підприємства?
4. Модель “п'яти сил конкуренції”.
5. Рушійні сили змін галузевого ринку.
6. Напрями аналізу внутрішнього середовища підприємства, його сильних і слабких сторін.
7. Методи аналізу середовища підприємства.
8. Проведіть аналіз впливу чинників макрооточення на розвиток організації (організація на ваш вибір).
9. Проведіть аналіз галузевого ринку організації (організація на ваш вибір).
10. Проведіть аналіз сильних і слабких сторін підприємства (підприємство на ваш вибір).
11. Проведіть SWOT – аналіз середовища підприємства (на конкретному прикладі).
12. Проведіть аналіз „п'яти сил конкуренції” галузевого ринку (на конкретному прикладі).
13. Визначте основні зовнішні можливості та загрози для підприємства (підприємство на ваш вибір).

Контрольні тести

Варіант 1

1. Аналіз середовища при розробці стратегії проводиться в такій послідовності:
 - 1) вивчення постачальників, конкурентів, споживачів, трудових ресурсів;

- 2) вивчення макрооточення, галузевого ринку організації, внутрішнього середовища;
 - 3) вивчення слабких і сильних сторін фірми, потім аналіз можливостей і загроз із зовнішнього середовища;
 - 4) аналіз стратегічних груп конкурентів; вибір матриці; проведення SWOT – аналізу.
2. При проведенні SWOT – аналізу вивчаються:
- 1) основні стратегічні групи конкурентів фірми;
 - 2) частка ринку підприємства і темпи її зростання;
 - 3) сильні і слабкі сторони фірм; загрози і можливості із зовнішнього середовища;
 - 4) п'ять основних сил конкуренції.
3. До основних факторів макрооточення фірми відносяться:
- 1) економічні показники галузі; ключові фактори успіху; стратегії конкурентів;
 - 2) постачальники, конкуренти, споживачі, місцева влада, трудові ресурси;
 - 3) економічні, соціальні, політичні, правові, технологічні, міжнародні;
 - 4) організація маркетингу, культура і образ організації; перспективність галузі.
4. Модель п'яти сил конкуренції, яку застосовують для аналізу галузевого ринку, розробив:
- 1) М. Портер;
 - 2) П. Котлер;
 - 3) І. Ансофф;
 - 4) А. Уандлер.
5. Основними напрямками PEST – аналізу є:
- 1) загрози, можливості, сильні і слабкі сторони;
 - 2) персонал, економічні показники підприємства, структура управління, технологія виробництва;
 - 3) політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори;
 - 4) продуктивність, ефективність, стабільність, творчість діяльності персоналу і керівництва організації.

Варіант 2

1. До чинників безпосереднього оточення організації належать такі:

- 1) стратегічні господарські підрозділи, місія, стратегічні групи конкурентів, потреби споживачів;
- 2) політичні, економічні, демографічні, культурні;
- 3) постачальники, конкуренти, споживачі, трудові ресурси, місцева влада;

- 4) цілі, завдання підприємства, технологія виробництва, структура управління.
2. Згідно моделі п'яти сил конкуренції на ситуацію в галузі значно впливають:
- 1) рівень конкуренції, місцева влада, постачальники, рівень прибутків, рівень безробіття;
 - 2) продавці всередині галузі, виробники товарів-замінників, нові конкуренти, постачальники, споживачі;
 - 3) політичні, економічні, демографічні, технологічні, соціальні фактори;
 - 4) постачальники, посередники, конкуренти, трудові ресурси, влада.
3. Інструментом порівняння, аналізу і оцінки різних бізнес-напрямків діяльності підприємства є:
1. SWOT – аналіз;
 2. матриці;
 3. місія підприємства;
 4. карта стратегічних груп.
4. Метод PEST – аналізу застосовується при вивченні:
- 1) макрооточення організації;
 - 2) галузевого ринку;
 - 3) основних конкурентів підприємств;
 - 4) внутрішнього середовища підприємства.
5. SWOT – аналіз проводиться для визначення:
- 1) сильних і слабких сторін підприємства;
 - 2) проблемно-цільових груп покупців;
 - 3) загроз і можливостей зовнішнього середовища;
 - 4) загроз і можливостей з боку конкурентів.

Рекомендована література: 1-14,19,22,29,38.

Тема 4. Стратегічне планування в системі стратегічного управління підприємством

Особливості стратегічного планування, його специфіка, відмінність від довгострокового планування. Принципи стратегічного планування. Значення стратегічного планування діяльності підприємства в умовах мінливого зовнішнього оточення. Підходи до організації стратегічного планування у підприємстві.

Процес стратегічного планування. Характеристика етапу цілеутворення. Визначення місії, принципи та правила її формування. Значення місії для підприємства з орієнтацією на стратегічний розвиток. Класифікація стратегічних орієнтирів. Фактори, які впливають на вибір стратегічних цілей.

Сфери встановлення стратегічних цілей підприємства. Моніторинг в системі стратегічного планування. Система стратегічних планів підприємства. Сфери стратегічного планування.

Теми рефератів

1. Огляд наукових публікацій за темою курсу.
2. Стратегічне бачення як основа розробки місії та стратегічних цілей організації.
3. Огляд і аналіз місій та стратегічних цілей провідних компаній світу.
4. Специфіка формування місії та стратегічних цілей на підприємствах України.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Сутність місії і її значення для визначення пріоритетів розвитку підприємства.
2. Яка інформація входить до місії організації?
3. Рекомендації щодо розробки місії підприємства.
4. Які фактори впливають на процес розробки і зміст місії?
5. Сутність, зміст і перелік стратегічних цілей розвитку підприємства.
6. «Дерево цілей» підприємства.
7. Рекомендації щодо визначення стратегічних цілей.
8. Розробіть місію і кілька стратегічних цілей підприємства (підприємство на ваш вибір).
9. Розробіть «дерево цілей» розвитку підприємства (підприємство на ваш вибір).

Контрольні тести

Варіант 1

1. Місія організації – це:
 - 1) основна ціль в сфері виробництва;
 - 2) основне завдання організації, що пояснює сенс її діяльності;
 - 3) завдання, яке необхідно виконати певним способом в певний термін;
 - 4) спосіб досягнення стратегічних цілей.

2. Стратегічні цілі організації розробляють на такі терміни:
 - 1) до одного року;
 - 2) від 2 до 5 років;
 - 3) від 5 років і більше;
 - 4) від 10 до 15 років.

3. Стратегічне бачення – це:

- 1)система поглядів персоналу на напрями розвитку фірми;
 - 2)уявлення суспільства про імідж організації;
 - 3)погляди власників і вищого керівництва на перспективи бізнесу і довгостроковий курс розвитку компанії;
 - 4)відповідальне завдання, яке відображує призначення бізнесу фірми.
4. Місія організації формулюється:
- 1)в термінах потреб покупців;
 - 2)в термінах продукції, що виробляється;
 - 3)на основі стратегічного бачення;
 - 4)на основі стратегії розвитку.
5. До формулювання місії організації входить наступна інформація:
- 1)дані про структуру управління фірмою;
 - 2)дані про стратегії досягнення основних цілей розвитку;
 - 3)сфера діяльності фірми (галузь, товари, технології, групи клієнтів);
 - 4)користь, яку фірма приносить суспільству.

Варіант 2

1. Процес визначення стратегічних цілей проходить в компанії в такому порядку:
 - 1)зверху вниз, спочатку для корпорації в цілому, потім для її бізнес-одиниць, функціональних і операційних підрозділів;
 - 2) знизу вверху, від операційних підрозділів до вищої ланки управління корпорацією;
 - 3)після визначення стратегії розвитку;
 - 4)перед визначенням стратегії розвитку.
2. Про місію організації можна стверджувати наступне:
 - 1)місія повинна доводитися до всього персоналу організації;
 - 2)в розробці місії повинен брати участь весь персонал організації;
 - 3)місія повинна бути доведена до менеджерів і ключових спеціалістів фірми;
 - 4)до розробки місії повинні залучатися менеджери, провідні спеціалісти, експерти.
3. Вкажіть на правильні ствердження відносно «дерева цілей» компанії:
 - 1)в основі побудови «дерева цілей» знаходиться їх декомпозиція;
 - 2)в основі побудови «дерева цілей» знаходиться їх диверсифікація;
 - 3)ціль більш високого рівня є орієнтиром, основою для розробки цілей нижчого рівня;

4)по мірі переходу до нижчих рівнів цілі все більш розширюються, узагальнюються.

4. Вкажіть на правильні ствердження відносно місії:
 - 1) місія не повинна містити інформацію про конкретні дії, терміни їх виконання;
 - 2)місія повинна містити інформацію про конкретні дії, терміни їх виконання;
 - 3)місія організації може переглядатися, коригуватися внаслідок суттєвих змін бізнес-середовища;
 - 4)місія організації не переглядається.

5. Про стратегічні цілі організації можна стверджувати наступне:
 - 1)вони розроблюються на основі сформульованої місії;
 - 2)вони формулюються на основі розробленої стратегії розвитку;
 - 3)це робота, яка повинна бути виконана певним способом протягом визначеного терміну;
 - 4)це кількісно чи якісно виражений майбутній стан об'єкта управління, досягнення якого забезпечить вирішення проблеми.

Рекомендована література: 1-14, 19,25,32,44.

Тема 5. Вибір стратегії та складання стратегічного плану

Стратегія за формою та змістом. Стратегія як набір правил для прийняття рішень. Відмітні риси стратегії. Рівні стратегії в системі стратегічного управління. Класифікація стратегій. Підходи до формування стратегій. Школи стратегій.

Поняття та визначення стратегічних потреб підприємства. Генерування стратегічних альтернатив. Процес вибору стратегії підприємства. Поняття оптимальної стратегії. Оцінювання факторів, які впливають на вибір стратегії. Оцінка обраної стратегії. Методи та моделі оцінювання правильності вибору стратегії. Особливості вибору стратегій для малих та середніх підприємств. Процес визначення стратегічних альтернатив розвитку підприємства. Аналіз стратегічних альтернатив. Використання базових стратегічних підходів для обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку підприємства. Формування портфеля стратегій підприємства.

Структура стратегічного плану. Характеристика розділів стратегічного плану.

Теми рефератів

- 1.Огляд наукових публікацій за темою курсу.
2. Оцінка і вибір стратегії за допомогою матриці «зростання – частка ринку» БКГ.

3. Технологія застосування матриці «зростання ринку - конкурентні позиції підприємств» А. Томпсона і А.Дж. Стрікланда при виборі стратегії розвитку підприємства.
4. Методика застосування матриці «товари –ринки» І .Ансоффа при оцінці та виборі стратегії розвитку підприємства.
5. Застосування матриці «привабливість галузі-конкурентна позиція в ній» General Electric / МК Kinsey при оцінці та виборі стратегії розвитку підприємства.
6. Стратегічні бізнес-одиниці як елемент структури підприємства.
7. Узагальнення сучасного досвіду проведення оцінки і вибору стратегії в провідних компаніях України і світу.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Порядок проведення оцінки і вибору стратегії.
2. Стратегічні бізнес-одиниці , критерії виділення і характеристики.
3. Застосування матриці БКГ при оцінці та виборі стратегії.
4. Застосування матриці зростання ринку-конкурентні позиції підприємства А.Томпсона і А.Дж.Стрікланда.
5. Використання матриці "товари-ринки" І.Ансоффа при виборі стратегії.
6. Застосування матриці GE/Mc Kinsey при виборі стратегії
7. Які фактори впливають на вибір нової стратегії розвитку?
8. З використанням матриці БКГ проведіть аналіз портфелю бізнесів підприємства. Запропонуйте стратегію розвитку для кожної стратегічної бізнес-одиниці підприємства(підприємство на ваш вибір).
9. З використанням матриці GENERAL ELECTRIC/Mk KINSEY проведіть аналіз портфелю бізнесів фірми. Запропонуйте стратегії розвитку для кожної стратегічної бізнес-одиниці фірми(організація-на ваш вибір).
10. Виділіть можливі стратегічні бізнес – одиниці підприємства (підприємство на ваш вибір).

Контрольні тести

Варіант 1

1. Вкажіть на стратегічні одиниці бізнесу фірми:
 - 1) центр прибутку; центр відповідальності; центр витрат;
 - 2) підприємство, відділення, магазин, мережа магазинів;
 - 3) бухгалтерія, відділ збуту, кадрова служба, виробничі підрозділи;
 - 4) проблемно-цільові групи, виробничі групи, групи прогнозування і розробки стратегії.
2. Матриця Бостонської консультативної групи класифікує бізнес-одиниці підприємства за такими показниками:
 - 1) конкурентні переваги, галузеве оточення;
 - 2) відносна частка ринку, темпи зростання галузевого ринку;

3)привабливість галузі,"сила"бізнесу;

4)новизна товару, новизна ринку.

3.На етапі зростання життєвого циклу товару перебуває стратегічний господарський підрозділ:

1)"собака";

2)"зірка";

3)"дійна корова";

4)"важка дитина".

4.При виборі можливих стратегій підприємства застосовується матриця відомого американського спеціаліста І.Ансоффа з урахуванням таких показників:

1)новизна товару , новизна ринку;

2)конкурентна позиція, частка ринку;

3)етап життєвого циклу галузі,обсяги виробництва продукції;

4)ціна продукції, обсяги виробництва.

5.Ознаками положення на галузевому ринку стратегічного господарського підрозділу"дійна корова"відповідно до матриці Бостонської консультативної групи є:

1)значна частка ринку, що збільшується швидкими темпами;

2)значна частка ринку, що збільшується повільними темпами;

3)значна частка неперспективного ринку;

4)значна частка перспективного ринку.

Варіант 2

1 .Вкажіть на стратегічні одиниці бізнесу фірми:

1)центр прибутку; центр відповідальності; центр витрат;

2)підприємство, відділення, магазин, мережа магазинів;

3)бухгалтерія, відділ збуту, кадрова служба, виробничі підрозділи;

4)проблемно-цільові групи, виробничі групи, групи прогнозування і розробки стратегії.

2.Матриця Бостонської консультативної групи класифікує бізнес-одиниці підприємства за такими показниками:

1)конкурентні переваги,галузеве оточення;

2)відносна частка ринку, темпи зростання галузевого ринку;

3)привабливість галузі,"сила"бізнесу;

4)новизна товару, новизна ринку.

3.На етапі зростання життєвого циклу товару перебуває стратегічний господарський підрозділ:

1)"собака";

2)"зірка";

3)"дійна корова";

4)"важка дитина".

4. При виборі можливих стратегій підприємства застосовується матриця відомого американського спеціаліста І. Ансоффа з урахуванням таких показників:

- 1) новизна товару, новизна ринку;
- 2) конкурентна позиція, частка ринку;
- 3) етап життєвого циклу галузі, обсяги виробництва продукції;
- 4) ціна продукції, обсяги виробництва.

5. Ознаками положення на галузевому ринку стратегічного господарського підрозділу "дійна корова" відповідно до матриці Бостонської консультативної групи є:

- 1) значна частка ринку, що збільшується швидкими темпами;
- 2) значна частка ринку, що збільшується повільними темпами;
- 3) значна частка неперспективного ринку;
- 4) значна частка перспективного ринку.

Рекомендована література: 1-14, 25,27,40.

Тема 6. Управління стратегічним потенціалом підприємства

Поняття стратегічного потенціалу підприємства. Елементи стратегічного потенціалу: система менеджменту, кількісний та якісний склад ресурсів, проекти організації, цільові орієнтири. Особливості управління стратегічним потенціалом. Фактори, які впливають на вибір стратегії управління потенціалом підприємства. Конкурентоздатність та конкурентоспроможність потенціалу. Конкурентні переваги та конкурентний статус підприємства. Підходи до формування стратегічного потенціалу. Методи оцінювання конкурентоздатності потенціалу підприємства. Рівні нормативних індикаторів конкурентоздатності та конкурентоспроможності стратегічного потенціалу підприємства. Загальна оцінка стратегічного потенціалу підприємства для виявлення можливостей реалізації набору стратегій.

Теми рефератів

1. Огляд наукових публікацій за темою курсу.
2. Бенчмаркінг як технологія аналізу конкурентних переваг.
3. Системний характер конкурентоспроможності організації.
4. Технології аналізу конкурентних переваг підприємств.
5. Оцінка конкурентоспроможності персоналу.
6. Оцінка конкурентоспроможності товарів.
7. Оцінка конкурентоспроможності організації.
8. Сучасний досвід аналізу і застосування конкурентних переваг у провідних компаніях світу.
9. Практика аналізу і застосування конкурентних переваг у вітчизняних організаціях.

Контрольні питання і навчальні завдання.

1. Розкрийте сутність та роль конкурентних переваг в процесі стратегічного управління підприємством.
2. Види конкурентних переваг за класифікацією М. Портера.
3. Конкурентні переваги в залежності від сфери діяльності організації.
4. Які фактори впливають на процес створення і утримання конкурентних переваг?
5. Використання конкурентних переваг при розробці стратегії розвитку підприємства.
6. Методи аналізу конкурентних переваг підприємств.
7. Бенчмаркінг як метод вивчення конкурентних переваг.
8. Визначте основні конкурентні переваги та рівень їх використання на підприємстві (організація – на ваш вибір).
9. Проведіть аналіз конкурентних переваг підприємства одним із відомих вам методів (підприємство – на ваш вибір).

Контрольні тести.

Варіант 1.

1. Конкурентні переваги підприємства є внутрішніми, якщо вони базуються на:
 - 1) особливих якостях товару, що створюють цінність для покупців;
 - 2) професійно проведеному SWOT-аналізу підприємства без залучення зовнішніх експертів;
 - 3) можливості підприємства забезпечити нижчі витрати виробництва товарів, чим у конкурентів;
 - 4) розробці двохвимірних матриць із залученням зовнішніх незалежних експертів.
2. Підприємства, які володіють зовнішніми конкурентними перевагами, звичайно використовують стратегію:
 - 1) диференціації високоякісних, відомих товарів;
 - 2) низьких витрат при масовому виробництві немарочних стандартних товарів;
 - 3) виділення бізнес-одиниць на кожному рівні управління;
 - 4) боротьби з галузевими групами конкурентів.
3. Концепція конкурентних переваг розроблено:
 - 1) І. Ансоффом;
 - 2) А. Дж. Стріклендом;
 - 3) А. Чандлером;
 - 4) М. Портером.

4. Вкажіть на конкурентні переваги, які сприяють успішній реалізації стратегії диференціації:

- 1) відмінності в товарних марках мають невелике значення для покупців;
- 2) підприємство володіє відомою, популярною товарною маркою;
- 3) висока еластичність попиту по ціні;
- 4) ознаки диференціації не можуть бути швидко і без значних витрат зімітовані конкурентами.

5. До методів аналізу конкурентних переваг організації не відносяться:

- 1) спостереження, опитування споживачів, ділових партнерів і працівників підприємства;
- 2) франчайзінг, факторинг, лізінг;
- 3) бенчмаркінг, експертні оцінки;
- 4) SWOT-аналіз.

Варіант 2.

1. Конкурентні переваги підприємства є зовнішніми, якщо вони базуються на:

- 1) ефективній маркетинговій підтримці його діяльності;
- 2) особливих якостях товару, що створюють цінність для покупців;
- 3) концепції сегментації цільового ринку;
- 4) можливості забезпечити нижчі витрати виробництва товарів, чим у конкурентів.

2. Підприємства, які володіють внутрішніми конкурентними перевагами, звичайно застосовують стратегію:

- 1) низьких витрат при масовому виробництві немарочних товарів;
- 2) низьких витрат при диференціації високоякісних марочних товарів;
- 3) диференціації високоякісних, відомих товарів;
- 4) відмови від маркетингового забезпечення збуту.

3. До конкурентних переваг високого рангу відносяться:

- 1) дешева робоча сила;
- 2) доступність джерел сировини;
- 3) довгострокові зв'язки з покупцями;
- 4) наявність кваліфікованого персоналу.

4. Метод порівняльного аналізу для підприємств, які працюють в умовах конкурентної боротьби – це:

- 1) маркетинг;
- 2) бенчмаркінг;
- 3) LOTS-аналіз;

- 4)GAP- аналіз.
- 5.Орієнтація на продукт, вивчення технічних переваг продукції конкурентів і впровадження відповідних змін у власному виробництві – це особливості:
- 1)конкурентного бенчмаркінгу;
 - 2)реверсивного бенчмаркінгу;
 - 3)процесного бенчмаркінгу;
 - 4)стратегічного бенчмаркінгу.

Рекомендована література: 1-14,23,27,32,43.

Тема 7. Організація стратегічного управління на підприємстві

Особливості управлінської діяльності в системі стратегічного управління.

Об'єктивізація стратегічних змін на підприємстві в процесі реалізації стратегії. Відповідність організаційної структури підприємства обраній стратегії розвитку. Сфери структурних змін відповідно до обраної стратегії. Корпоративна культура в системі підтримки стратегії підприємства. Мотивація персоналу в процесі реалізації стратегії. Формування стратегічної поведінки і команди підтримки стратегічних змін на підприємстві. Керівництво процесами стратегічних змін.

Стратегічний контроль в процесі реалізації стратегії: сутність, характеристика, різновиди. Процес стратегічного контролю.

Оцінка ефективності діючих стратегій. Критерії ефективності стратегій. Зовнішня та внутрішня ефективність стратегій підприємства. Показники ефективності стратегії.

Служба (відділ) стратегічного розвитку підприємства: мета, завдання, призначення.

Теми рефератів

- 1.Огляд наукових публікацій за темою курсу.
- 2.Реінжиніринг бізнес-процесів як технологія реалізації стратегії.
- 3.Проблема визначення ефективності стратегічного управління.
- 4.Проектне управління як технологія реалізації стратегії.
- 5.Фінансове забезпечення реалізації стратегії.
- 6.Методичне забезпечення реалізації стратегії.
- 7.Ресурсне забезпечення реалізації стратегії.
- 8.Правове забезпечення реалізації стратегії.
- 9.Інформаційне забезпечення реалізації стратегії.
- 10.Кадрове забезпечення реалізації стратегії.
- 11.Узагальнення сучасного досвіду реалізації стратегії у провідних вітчизняних і закордонних компаніях.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Розкрийте порядок дій керівництва по реалізації розробленої стратегії.
2. Розкрийте порядок дій керівництва по подоланню опору стратегічним змінам.
3. Розкрийте порядок дій керівництва по формуванню організаційної культури, що підтримує нову стратегію.
4. Розробіть програму заходів по реалізації стратегії зменшення витрат підприємства (підприємство на ваш вибір).
5. Розробіть програму заходів по реалізації стратегії диференціації підприємства (підприємство на ваш вибір).
6. Розробіть програму заходів по реалізації стратегії фокусування на підприємстві (підприємство на ваш вибір).
7. Розробіть програму заходів по реалізації стратегії інтеграції підприємства (підприємство на ваш вибір).
8. Розробіть програму заходів по реалізації стратегії диверсифікації підприємства (підприємство на ваш вибір).
9. Зміст і напрями комплексного забезпечення реалізації стратегії.
10. Розкрийте завдання, напрями та етапи проведення стратегічного контролю.

Контрольні тести

Варіант 1

1. До основних завдань стратегічного контролю відносяться:
 - 1) визначення критичних зовнішніх і внутрішніх умов, що лежать в основі стратегічних планів;
 - 2) визначення основних контрольних показників відповідно до встановлених стратегічних цілей;
 - 3) визначення вузьких і пошук слабких місць в діяльності підрозділів;
 - 4) порівняння планових і фактичних значень контрольних показників діяльності підрозділів з метою виявлення причин, винуватців та наслідків даних відхилень.
2. Основними етапами процесу реалізації стратегії є:
 - 1) реорганізація структури управління;
 - 2) здійснення стратегічних змін;
 - 3) складання стратегічного плану;
 - 4) розробка місії підприємства.
3. Існує кілька стратегій подолання опору організаційним змінам:
 - 1) стратегія залучення до участі;
 - 2) стратегія навчання;
 - 3) стратегія реорганізації;
 - 4) стратегія диверсифікації.

4. Стратегія переговорів, як спосіб подолання опору персоналу організаційним змінам, полягає в наступному:

1) завчасне повідомлення про організаційні зміни, ознайомлення та роз'яснення їх сутності, проведення лише необхідних змін;

2) ухвалення нововведень шляхом “купівлі згоди” тих, хто чинить опір змінам за допомогою матеріальних стимулів;

3) надання особі, яка чинить опір, певних повноважень щодо впровадження та здійснення організаційних змін (наприклад, включення до складу комісії з проведення організаційних змін);

4) свідоме використання заздальгідь неповної, неточної або неправильної інформації про зміни з метою отримання підтримки і здійснення змін.

5. Про перегляд плану реалізації стратегії в зв'язку зі зміною обставин можна стверджувати наступне:

1) стратегія – не догма, вона також може бути змінена;

2) кожного разу, коли з'являтимуться нові обставини, повинна змінюватись і стратегія;

3) стратегія не може бути змінена;

4) це прийнятно лише у випадках, коли зміни в бізнес-середовищі відкривають нові можливості, які призведуть до підвищення прибутку або інших вигід.

Варіант 2

1. Роль стратегічного контролю в управлінні організаціями проявляється у наступному:

1) контроль дає змогу суб'єкту управління регулярно отримувати інформацію про стан справ у керованій системі, на основі чого він приймає управлінські рішення;

2) оцінювання результатів діяльності організації загалом і її структурних підрозділів зокрема;

3) в результаті стратегічного контролю зростає мотивація працівників;

4) в застосуванні загрози санкцій за незгоду з проведенням організаційних змін.

2. Стратегічний контроль передбачає:

1) виявлення і аналіз факторів, які перешкоджають досягненню запланованих результатів, запобігання виникненню і накопиченню помилок;

2) формування зворотного зв'язку для інформування та заохочення персоналу;

3) застосування загрози санкцій за незгоду з проведенням організаційних змін;

4) завчасне повідомлення про організаційні зміни, ознайомлення та роз'яснення їх сутності, проведення лише необхідних змін.

3. Стратегія сприяння, як спосіб подолання опору персоналу організаційним змінам, полягає в наступному:

1) надання особі, яка чинить опір, певних повноважень щодо впровадження та здійснення організаційних змін (наприклад, включення до складу комісії з проведення організаційних змін);

2) застосування загрози санкцій за незгоду з проведенням організаційних змін;

3) ухвалення нововведень шляхом “купівлі згоди” тих, хто чинить опір змінам за допомогою матеріальних стимулів;

4) завчасне повідомлення про організаційні зміни, ознайомлення та роз’яснення їх сутності, проведення лише необхідних змін.

4. До основних типів стратегічних змін в організації відносяться:

1) кардинальна перебудова організації, яка передбачає радикальні зміни, що стосуються місії та організаційної культури;

2) помірне перетворення, яке здійснюється при виході підприємства на ринок з новим продуктом;

3) глибоке реформування організації, наприклад, при злитті підприємства з аналогічною фірмою;

4) удосконалення маркетингової політики підприємства.

5. Стратегія кооптації, як спосіб подолання опору персоналу організаційним змінам, полягає в наступному:

1) свідоме використання заздальгідь неповної, неточної або неправильної інформації про зміни з метою отримання підтримки і здійснення змін;

2) застосування загрози санкцій за незгоду з проведенням організаційних змін;

3) надання особі, яка чинить опір, певних повноважень щодо впровадження та здійснення організаційних змін;

4) ухвалення нововведень шляхом “купівлі згоди” тих, хто чинить опір змінам за допомогою матеріальних стимулів.

Варіант 3

I. До стратегічних переваг підприємства з дивізіональною структурою управління відносяться:

1) висока компетентність спеціалістів, які відповідають за виконання функціональних стратегій;

2) єдність і чіткість керівництва; узгодженість дій виконавців;

3) спрямованість на кінцевий результат в діяльності персоналу відділення; стратегія враховує специфіку продукту;

4) можливість маневру ресурсами при виконанні кількох програм; у персоналу на першому місці інтереси фірми, а не власного підрозділу.

2. Стратегічними перевагами корпорації з конгломератною структурою управління є:

1) економія за рахунок масштабу виробництва;

- 2) можливість реалізації стратегії непрофільної диверсифікації, глобальної чи багатонаціональної стратегії;
 - 3) оперативність у прийнятті рішень, єдність і чіткість керівництва;
 - 4) швидка процедура прийняття управлінських рішень.
3. Вкажіть на стратегічні переваги підприємства з функціональною організаційною структурою:
- 1) ефективна реалізація стратегії конгломератної диверсифікації;
 - 2) можливість маневру ресурсами при виконанні кількох програм;
 - 3) ефективність в динамічному зовнішньому оточенні;
 - 4) використання ефекту масштабу виробництва.
4. Стратегічними недоліками лінійної структури управління є:
- 1) відсутність особистої відповідальності кожного керівника за результати діяльності підрозділу;
 - 2) неузгодженість дій виконавців;
 - 3) обмежена ефективність керівництва якостями і можливостями менеджера;
5. Зазначте стратегічні недоліки матричної департаментизації:
- 1) спеціалісти зосереджені тільки на проблемах власних функціональних підрозділів;
 - 2) вище керівництво має змогу зосередитись на вирішенні тільки головних завдань-зростанні і розвитку організації в цілому;
 - 3) складна і громіздка структура управління, неефективна в кризові періоди;
 - 4) неможливість гнучкого використання всіх видів ресурсів.

Варіант 4

1. До стратегічних переваг підприємства з лінійною структурою управління відносяться:
 - 1) зв'язок структури і стратегії через визначення ключових видів діяльності в функціональних службах;
 - 2) можливість для розвитку стратегії диверсифікації;
 - 3) особиста відповідальність кожного керівника за результат роботи;
 - 4) ефективність управління не обмежується можливостями керівника
2. Стратегічною перевагою фірми з матричною структурою управління є:
 - 1) можливість маневрувати ресурсами при виконанні кількох програм;
 - 2) дія принципу єдності керівництва в управлінні;
 - 3) ефективність у динамічному оточенні;
 - 4) єдність і чіткість керівництва.
3. Зазначте основні недоліки дивізіональної структури управління:
 - 1) неможливість подальшого розвитку організації;
 - 2) зниження уваги до кінцевого результату роботи, значний рівень централізації управління;
 - 3) дублювання функцій, збільшення кількості управлінського персоналу і витрат на його діяльність;

- 4) значне навантаження на вище керівництво, яке відповідає за вирішення стратегічних і оперативних проблем
4. Під організаційною структурою управління слід розуміти:
- 1) розподіл повноважень прийняття рішень з вищого рівня керівництва організації на середній і нижчий;
 - 2) система взаємозв'язків між рівнями управління та функціональними сферами, створена в такій формі, яка дає змогу найефективніше вирішувати завдання організації;
 - 3) розподіл організації на блоки (підрозділи, відділи, відділення), в які групуються й організаційно відокремлюються виконавці схожих робіт;
 - 4) спосіб досягнення основних цілей організації.
5. До стратегічних недоліків функціональної структури управління належать:
- 1) обмеження ефективності управління спроможністю і якостями керівника;
 - 2) труднощі в підтримці постійних взаємозв'язків різних служб;
 - 3) протидія лінійних менеджерів діяльності функціональних спеціалістів;
 - 4) складність, громіздкість, дублювання функцій, значні витрати на забезпечення діяльності апарату управління.

Рекомендована література: 1-14,16,26,38,45.

3. Контрольні питання по курсу

1. Концепція стратегічного управління.
2. Передумови формування системи стратегічного управління.
3. Взаємозв'язок основних елементів стратегічного управління.
4. Методологічні та методичні підходи в стратегічному управлінні.
5. Специфіка стратегічного управління.
6. Основні складові системи стратегічного управління.
7. Характеристика етапів процесу стратегічного управління.
8. Підходи до визначення складових процесу стратегічного управління.
9. Еволюція стратегічного управління.
10. Сучасні парадигми стратегічного управління.
11. Досвід та проблеми використання системи стратегічного управління підприємствами України.
12. Характеристика та види систем управління в умовах мінливого середовища.
13. Девіантний та превентивний характер системи управління підприємством
14. Управління на базі контролю.
15. Управління на базі екстраполяції.
16. Управління на базі передбачення змін.
17. Управління на базі гнучких екстрених рішень.

18. Управління шляхом реструктурування стратегічних задач.
19. Управління за слабкими сигналами.
20. Управління в умовах стратегічних несподіванок.
21. Поняття "сильних" та "слабких" сигналів зовнішнього середовища.
22. Моделі та методи аналізу зовнішнього оточення та внутрішнього середовища в системі стратегічного аналізу діяльності підприємства.
23. Особливості методичного інструментарію в стратегічному аналізі.
24. Стратегічна інформація: види та джерела.
25. Обстеження сильних та слабких сторін підприємства.
26. Стратегічний аналіз як основа визначення стратегічної позиції підприємства.
27. Процес виявлення домінантних конкурентних переваг підприємства, його позиції на ринку.
28. Стратегічні зони господарювання (СЗГ): поняття та характеристика.
29. Процес стратегічної сегментації ринку.
30. Параметри стратегічної сегментації.
31. Види та характеристика ключових факторів успіху в СЗГ.
32. Поняття зони стратегічних ресурсів.
33. Моделі та методи оцінки стратегічного стану підприємства та вибору стратегічних позицій.
34. Привабливість СЗГ. Процес оцінки привабливості СЗГ.
35. Особливості управління стратегічним набором СЗГ.
36. Поняття стратегічних центрів господарювання.
37. Оцінка стратегічної гнучкості (зовнішньої та внутрішньої) та синергізму.
38. Особливості стратегічного планування, його специфіка, відмінність від довгострокового планування.
39. Принципи стратегічного планування.
40. Значення стратегічного планування діяльності підприємства в умовах мінливого зовнішнього оточення.
41. Підходи до організації стратегічного планування у підприємстві.
42. Процес стратегічного планування.
43. Характеристика етапу цілеутворення.
44. Визначення місії, принципи та правила її формування. Значення місії для підприємства з орієнтацією на стратегічний розвиток.
45. Класифікація стратегічних орієнтирів.
46. Фактори, які впливають на вибір стратегічних цілей.
47. Сфери встановлення стратегічних цілей підприємства.
48. Моніторинг в системі стратегічного планування.
49. Система стратегічних планів підприємства.
50. Сфери стратегічного планування.
51. Стратегія за формою та змістом.
52. Стратегія як набір правил для прийняття рішень.
53. Відмітні риси стратегії.

54. Рівні стратегії в системі стратегічного управління.
55. Класифікація стратегій.
56. Підходи до формування стратегій.
57. Школи стратегій.
58. Поняття та визначення стратегічних потреб підприємства.
59. Генерування стратегічних альтернатив.
60. Процес вибору стратегії підприємства.
61. Поняття оптимальної стратегії.
62. Оцінювання факторів, які впливають на вибір стратегії.
63. Оцінка обраної стратегії.
64. Методи та моделі оцінювання правильності вибору стратегії.
65. Особливості вибору стратегій для малих та середніх підприємств.
66. Процес визначення стратегічних альтернатив розвитку підприємства.
67. Аналіз стратегічних альтернатив.
68. Використання базових стратегічних підходів для обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку підприємства.
69. Формування портфеля стратегій підприємства.
70. Структура стратегічного плану.
71. Характеристика розділів стратегічного плану.
72. Стратегічний контроль в процесі реалізації стратегії: сутність, характеристика, різновиди.
73. Процес стратегічного контролю.
74. Оцінка ефективності діючих стратегій.
75. Критерії ефективності стратегій.
76. Зовнішня та внутрішня ефективність стратегій підприємства.
77. Показники ефективності стратегії.
78. Поняття та елементи стратегічного потенціалу підприємства.
79. Конкурентні переваги та конкурентний статус підприємства.
80. Підходи до формування стратегічного потенціалу.
81. Методи оцінювання конкурентоздатності потенціалу підприємства.
82. Рівні нормативних індикаторів конкурентоздатності та конкурентоспроможності стратегічного потенціалу підприємства.
83. Загальна оцінка стратегічного потенціалу підприємства для виявлення можливостей реалізації набору стратегій.
84. Особливості управлінської діяльності в системі стратегічного управління.
85. Сфери структурних змін відповідно до обраної стратегії.
86. Відповідність організаційної структури підприємства обраній стратегії розвитку.
87. Корпоративна культура в системі підтримки стратегії підприємства.
88. Мотивація персоналу в процесі реалізації стратегії.
89. Формування стратегічної поведінки і подолання опору стратегічним змінам на підприємстві.
90. Служба (відділ) стратегічного розвитку підприємства: мета, завдання, призначення.

4. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ ПРИ ПІДСУМКОВОМУ КОНТРОЛІ

Контроль знань по дисципліні „стратегічний менеджмент” складається з двох блоків планових заходів:

- 1) поточний контроль знань студентів;
- 2) підсумковий контроль знань студентів.

Порядок оцінювання знань студентів за результатами вивчення дисципліни

№ з/п	Форма оцінювання знань	Кількість балів	Результат
1	Оцінювання поточної роботи в семестрі, в т. ч. :	від 0 до 40 балів в т. ч.:	
1.1	Виконання обов'язкових завдань: 1) систематичність та активність роботи протягом семестру 2) виконання завдань для самостійного опрацювання	до 20 балів, з них: 1) до 10 балів 2) до 10 балів	
1.2	Проходження модульного контролю знань	до 20 балів	
2	Оцінювання письмової екзаменаційної роботи	від 0 до 60 балів	проходження підсумкового контролю знань по дисципліні і одержання підсумкової оцінки

Бали за результатами поточного контролю в сумі та по доданках, а також за результатами оцінювання письмової екзаменаційної роботи виставляються числом, кратним «5».

Загальна підсумкова оцінка (в балах) складається з суми балів за результати поточного контролю знань та за виконання завдань, що виносяться на іспит. На іспиті студент повинен набрати не менше 30 балів.

Підсумковий контроль знань по даній дисципліні проводиться у формі письмового іспиту за екзаменаційними білетами, кожен з яких включає 3 питання.

Відповідь на кожне питання білета оцінюється окремо з диференціацією в 20, 10, 0 балів.

Відповідь на кожне з питань білета оцінюється в:

20 балів — якщо відповідь студента містить повне, розгорнуте, правильне та обгрунтоване викладення матеріалу;

виявляє при цьому високі знання студентом усієї програми навчальної дисципліни, його вміння користуватися різноманітними методами наукового аналізу суспільних і правових явищ, виявляти їх характерні риси та особливості;

відображає чітко знання відповідних категорій, їх змісту, розуміння їх взаємозв'язку і взаємодії, правильне формулювання відповідних тлумачень;

свідчить про знання назв і змісту передбачених програмою нормативно-правових актів (для найважливіших — необхідно знати рік їх прийняття);

містить аналіз змістовного матеріалу, порівняння різних поглядів на дану проблему, самостійні висновки студента, формулювання та аргументацію його точки зору;

містить, поряд із теоретичним матеріалом, фактичні дані (статистичні, результати судової практики і т. ін.), їх оцінку та порівняння; логічно і граматично правильно викладена;

10 балів — якщо студент дав відповідь на поставлене запитання, однак вона має хоча б один з таких недоліків:

є неповною, не містить усіх необхідних відомостей про предмет запитання,

є не зовсім правильною: наявні недоліки у розкритті змісту понять, категорій, закономірностей, назв та змісту нормативно-правових актів, нечіткі характеристики відповідних явищ;

не є аргументованою: не містить посилань на нормативно-правові акти (у разі необхідності), інші джерела, аналізу відповідних теорій, концепцій, наукових течій і т. ін.; недостатньо використано дані юридичної практики, інший фактичний і статистичний матеріал;

свідчить про наявність прогалин у знаннях студента;

викладена з порушенням логіки подання матеріалу, містить багато граматичних, грубих стилістичних помилок та виправлень;

0 балів — якщо студент не відповів на поставлене запитання, або відповідь є неправильною, не розкриває сутності питання, або допущені грубі змістовні помилки, які свідчать про відсутність знань у студента або їх безсистемність та поверховість, не вміння сформулювати думку та викласти її, незнання основних положень навчальної дисципліни.

Результат письмового іспиту складається з суми балів, одержаних за всі питання. В разі, коли відповіді студента оцінені менше ніж у 30 балів, він отримує незадовільну оцінку за результатами іспиту (тобто 0 балів).

Загальне підсумкове оцінювання знань студентів здійснюється з урахуванням результатів оцінювання поточної роботи в семестрі (в діапазоні від 0 до 40 балів) та результатів письмового іспиту (не менше 30 і не більше 60 балів) за 100-

бальною системою з подальшим переведенням в традиційну систему за 4-бальною шкалою та шкалою ECTS для фіксації оцінки в нормативних документах.

Оцінка за бальною шкалою	Оцінка за національною шкалою	Оцінка за шкалою ECTS
85—100	5 (відмінно)	A
80	4 (добре)	B
65—75		C
60	3 (задовільно)	D
50—55		E
30—45	2 (незадовільно) з можливістю повторного складання	PX
0—25	2 (незадовільно) з обов'язковим повторним	P

Для реєстрації оцінки за шкалою ECTS в екзаменаційних відомостях вводиться спеціальна графа «Оцінка за шкалою ECTS»

Список літератури

Основна література

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. – 1-е изд. – СПб.: Питер, 2009. – 344 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Сокр. Пер. с англ. - М.: Экономика, 2009. – 416 с
3. Бровкова О. Г. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2012. - 224 с.
4. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством. Навчальний посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2004
5. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление: учебник/ А.Л. Гапоненко., А.П. Панкрухин.-2-е изд.-М.: Изд-во ОМЕГА-Л, 2006.- 464 с.
6. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент: учебник. / Л.Г Зайцев, М.И. Соколова - Экономистъ. - 2005. - 416 с.
7. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: учебник / А.Т. Зуб. - 2-е изд., перераб. и доп. - ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. - 432 с.
8. Иванов Ю. Б. Стратегія підприємства: Підручник./ Иванов Ю. Б., Тищенко О.М., Чечетова-Терашвілі Т. М., Ревенко О. В. Х.: ВД „ІНЖЕК”, 2009. - 560с.
9. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник К.: Каравела, 2008. - 480 с.
10. Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Б.Т. Кузнецов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. - 623 с.
11. Мартиненко М.М., Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник. – К.: Каравела, 2006, 320 с.
12. Сладкевич В.П. Стратегічний менеджмент організацій: Підручник. - К.: МАУП, 2008.
- 13.Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник.// М.Г. Саєнко - «Економічна думка», Тернопіль: - 2006. - 390 с.
14. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. - Вид. 2-ге, перероб. і доп. - К.: КНЕУ, 2004. - с. 699.

Додаткова література

15. Галушка З.І. Стратегічний менеджмент: навчально-методичний посібник / З.І. Галушка, І.Ф. Комарницький. - Чернівці : Рута, 2006. - 248 с.
- 16.Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия./ Иванов Ю.Б. Тищенко О.М., Дробитько Н.А., Абрамова О.С. - Х.: Изд.ХНЭУ, 2004. - 256 с.
17. Забродська Л.Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: Навч. посібник. – Харків: Консум, 2004. – с. 208.

- 18.Квасова Л.С., Кравченко К.В. Стратегія підприємства: Опорний конспект лекцій. – Дніпропетровськ: НМетАУ, 2009. – 43 с.
- 19.Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / Г.І. Кіндрацька. – 2-ге вид., перероб. і доповн. – Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2010. – 406 с.
- 20.Корецький М. Х., Дегтяр А. О., Дацій О. І. Стратегічне управління. Навч. посібник - К.: Центр навч. літ-ри, 2007. - 240 с.
21. Котельников В.Ю. Стратегическое управление. Принципиально новые подходы для эпохи быстрых перемен / В.Ю. Котельников. - М. : Эксмо, 2007. - 96 с.
22. Лапин А.Н. Стратегическое управление современной организацией / А.Н. Лапин - М.:ООО «Журнал «Управление персоналом», 2006.-288 с.
23. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Ю.Н. Лапыгин. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 236 с.
- 24.Мізюк Б. М.,Тучковська І.І., Артищук І.В. Стратегічний менеджмент: навч.посіб. Л.: Магнолія, 2013. - 376 с.
25. Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навч. посібник. - К.: ЦУЛ, 2004. - с. 336.
- 26.Подольчак Н.Ю. Стратегічний менеджмент: Навч.-метод посіб. Л.: Львівська політехніка, 2006. - 224 с.
- 27.Портер М. Международная конкуренция. М.:2007. – 887с.
- 28.Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 464 с.
29. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. - 715 с.
- 30.Прокопчук Л.О. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / Л.О. Прокопчук. – СПб. : Изд-во Михайлова В.А., 2004. - 511 с.
- 31.Рейдед Р. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли. - М.: Стандарты и качество, 2007. - 248 с.
- 32.Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. - К.: ЦНЛ, 2006. - с. 312.
- 33.Стратегический менеджмент / Под. ред. Петрова А.Н. - СПб.: Питер, 2006. - 496 с.
34. Стратегічний менеджмент: Підручник / І.М. Писаревський, О.М.Тищенко, М.М. Покоłodна, Н.Б. Петрова; ред. Аляб'єв; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. - Х.: ХНАМГ, 2009. - 287 с.
- 35.Сумець О. М., Бондаренко М. І. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. К.: Хай-Тек Прес, 2010. - 240 с.
- 36.Тарнавська Н., Напора О. Стратегічний менеджмент: практикум: навч. посіб. Тернопіль: Карт-бланш, 2008. - 287 с.

37. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія / За заг. ред. Ю.Б. Іванова, О.М.Тищенко. - Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006.- 384 с.
38. Тищенко О.М. Стратегічне управління. Підручник./ Тищенко О.М., Хміль Т.М., Василик С.К., Чечетова-Терашвілі, Т.М.Ревенко О.В. - Х.: ВД „ІНЖЕК”, 2009. - 280 с.
39. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 928 с.
40. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. - К.: КНЕУ, 2008. - 520 с.
41. Философова Т. Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учеб. пособие. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. - 271 с.
42. Чандлер А. Стратегия и структура: пер. с англ. - М.: Мир, 1988. - 464с
43. Шаров Ю.П., Вишинська Н.І. Стратегічний менеджмент: Опорний конспект лекцій. – Д.: Вид-во ТОВ «Днепррост», 2007. – 92 с.
44. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент.- СПб.: Питер, 2008.- 240 с.
45. Яцура В.В., Харко В.Ю. Стратегічний менеджмент: питання і відповіді. Навч. посіб. – Львів: Видавничий центр ЛНУ ім. І. Франка, 2010.

ЗМІСТ

Пояснювальна записка

1. Навчально-тематичний план самостійного вивчення дисципліни „Стратегічний менеджмент”
2. Методичні вказівки для самостійного вивчення кожної теми
3. Контрольні питання по курсу
4. Критерії оцінювання знань студентів при підсумковому контролі
5. Список рекомендованої літератури