

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ
ІМЕНІ МИХАЙЛА ТУГАН-БАРАНОВСЬКОГО

Кафедра підприємництва і торгівлі

Н.В. ЛОХМАН

СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

Методичні рекомендації до вивчення навчальної дисципліни

**Кривий Ріг
2016**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ
ІМЕНІ МИХАЙЛА ТУГАН-БАРАНОВСЬКОГО

Кафедра підприємництва і торгівлі

Н.В. ЛОХМАН

СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИВЧЕННЯ НАВЧАЛЬНОЇ
ДИСЦИПЛІНИ**

ЗАТВЕРДЖЕНО
на засіданні кафедри
економіки підприємства
Протокол № 2 від 12.09.2016р.

СХВАЛЕНО:
навчально-методичною
радою ДонНУЕТ
Протокол № 1 від 29.09.2016 р.

**Кривий Ріг
2016**

УДК 658.5
Л 81

Рецензенти:

О.В. Корнілова - канд. екон. наук, доцент
О.О. Зиза – канд. екон. наук доцент

Лохман Н.В.

Л 81 Методичні рекомендації до вивчення дисципліни Стратегія підприємства : для студентів ступеня «бакалавр» / Н.В. Лохман ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф. підпр. і торгівлі. – Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2016. – 38 с.

В методичних рекомендаціях до вивчення дисципліни «Стратегія підприємства» для студентів всіх форм навчання визначено ціль, задачі, структуру курсу, надано методичні вказівки до практичних занять, методичні вказівки з організації самостійної роботи, перелік рекомендованої літератури.

© Н.В. Лохман, 2016
© Донецький національний
університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського, 2016

ЗМІСТ

ВСТУП	3
ЧАСТИНА 1. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ «СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА»	5
ЧАСТИНА 2. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДГОТОВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ	14
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. КОНЦЕПЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	15
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. СТРАТЕГІЧНА ДІАГНОСТИКА: СУТНІСТЬ ПРОЦЕСУ ТА МЕТОДИ	18
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3. МЕТОДИ РОЗРОБКИ ТА МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ	21
ЧАСТИНА 3. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ	25
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. КОНЦЕПЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	26
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. СТРАТЕГІЧНА ДІАГНОСТИКА: СУТНІСТЬ ПРОЦЕСУ ТА МЕТОДИ	28
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3. МЕТОДИ РОЗРОБКИ ТА МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ	31
ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНОЇ НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ РЕСУРСІВ	32

ВСТУП

Економічна стратегія — це сукупність управлінських дій, спрямованих на підвищення ефективності операційної, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності підприємства.

В міру розвитку економіки керівники підприємств, головні бухгалтери та менеджери різних рівнів мають дедалі більше уваги приділяти розв'язанню стратегічних проблем, які зумовлюються перспективами розвитку підприємства.

Актуальність проблематики формування стратегії підприємства в умовах ринкового середовища визначає логіко-структурну побудову викладення теоретичних основ, змісту і особливостей конкурентоспроможності сучасних підприємств та інших суб'єктів господарювання в цій навчальній дисципліні. В процесі вивчення методологічних й організаційно-економічних засад стратегії підприємства, узагальнення та використання зарубіжного досвіду студенти отримують необхідні знання щодо основ формування, розвитком та управління стратегією підприємства.

Метою викладання навчальної дисципліни «Стратегія підприємства» є формування у студентів глибоких теоретичних знань щодо засад, інструментарію та методик розробки стратегій підприємства та допомога в оволодінні навичками стратегічного мислення і практичними навичками щодо процесу розробки стратегій підприємства.

Предмет дисципліни – відносини, що складаються у процесі стратегічного управління на підприємствах.

Основні завдання дисципліни спрямовані на:

- опанування студентами методологічних основ та методик розробки різноманітних видів стратегій підприємства;
- набуття навичок стратегічного мислення та аналітичного обґрунтування оптимальних шляхів розв'язання стратегічних проблем;
- отримання практичних навичок для самостійного здійснення необхідних робіт на етапах дослідження, аналізу, розробки, реалізації та контролю в рамках загального процесу розробки стратегій підприємства.

Зміст дисципліни розкривається в темах:

1. Стратегічний контекст підприємства.
2. Стратегія підприємства: поняття, еволюція, концепції.
3. Види стратегій підприємства та їх характеристика.
4. Бачення, місія та цілі.
5. Сутність процесу стратегічного аналізу.
6. Загальні методи стратегічного аналізу.
7. Види, фактори та особливості спостереження за зовнішнім середовищем.
8. Портфельний аналіз і оцінка стратегічного потенціалу фірми.
9. Балансовий метод: сутність та особливості застосування у стратегічному аналізі.
10. Загальні методи вибору стратегії.

11. Матричні методи вибору стратегій та їх оцінка.
12. Стратегічне планування.
13. Контроль та реалізація стратегія

В результаті вивчення дисципліни студенти повинні набути такі **професійні компетенції:**

знання і розуміння:

- знання сутності та видів стратегії;
- основні стратегічні концепції;
- види цілей та підходи до формування місії та дерева цілей підприємства;
- послідовність проведення стратегічного аналізу;
- загальні методи діагностики;
- основні фактори впливу внутрішнього та зовнішнього середовища;
- основні матричні методи вибору стратегії;
- сутність та послідовність стратегічного планування;
- механізм реалізації стратегії

застосування знань і розумінь:

- уміння провести стратегічний аналіз зовнішнього середовища;
- уміння провести стратегічний аналіз внутрішнього середовища;
- оцінити конкурентоспроможність підприємства та стратегічних бізнес-одиниць;
- уміння проаналізувати стратегічний потенціал підприємства;
- уміння сформулювати стратегічний набір підприємства;
- уміння використати матричні методи для обґрунтування ділових стратегій;
- уміння розробити заходи контролю реалізації стратегії

формування суджень:

здатність методологічних основ та методик розробки різноманітних видів стратегій підприємства

здатність стратегічного мислення та аналітичного обґрунтування оптимальних шляхів розв'язання стратегічних проблем

здатність здійснення необхідних робіт на етапах дослідження, аналізу, розробки, реалізації та контролю в рамках загального процесу розробки стратегій підприємства

ЧАСТИНА 1.
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ
«СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА»

1. Опис навчальної дисципліни.

Найменування показників	Галузь знань, напрям підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів ECTS – 5	Галузь знань 0305 «Економіка та підприємництво»	За вибором ВНЗ	
	Напрямок підготовки 6.030504 «Економіка підприємства»		
Модулів - 2	Спеціальність (професійне спрямування):	Рік підготовки:	
Змістових модулів - 3		4-й	5-й
Індивідуальне науково-дослідне завдання – курсова робота		Семестр	
Загальна кількість годин - 150		7-й	9-й
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних - 52 самостійної роботи студента - 98	Освітньо-кваліфікаційний рівень: бакалавр	Лекції	
		26	
		Практичні, семінарські	
		26	
		Лабораторні	
		-	-
		Самостійна робота	
98			
Індивідуальні завдання:			
Вид контролю: екзамен			

2. Мета та завдання навчальної дисципліни.

Мета: формування у студентів глибоких теоретичних знань щодо засад, інструментарію та методик розробки стратегій підприємства та допомога в оволодінні навичками стратегічного мислення і практичними навичками щодо процесу розробки стратегій підприємства.

Завдання:

- опанування студентами методологічних основ та методик розробки різноманітних видів стратегій підприємства;
- набуття навичок стратегічного мислення та аналітичного обґрунтування оптимальних шляхів розв'язання стратегічних проблем;

- отримання практичних навичок для самостійного здійснення необхідних робіт на етапах дослідження, аналізу, розробки, реалізації та контролю в рамках загального процесу розробки стратегій підприємства.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент

буде знати:

- сутність та види стратегії;
- основні стратегічні концепції;
- види цілей та підходи до формування місії та дерева цілей підприємства;
- послідовність проведення стратегічного аналізу;
- загальні методи діагностики;
- основні фактори впливу внутрішнього та зовнішнього середовища;
- основні матричні методи вибору стратегії;
- сутність та послідовність стратегічного планування;
- механізм реалізації стратегії

буде вміти:

- провести стратегічний аналіз зовнішнього середовища;
- повести стратегічний аналіз внутрішнього середовища;
- оцінити конкурентоспроможність підприємства та стратегічних бізнес-одиниць;
- проаналізувати стратегічний потенціал підприємства;
- сформулювати стратегічний набір підприємства;
- використати матричні методи для обґрунтування ділових стратегій;
- розробити заходи контролю реалізації стратегії.

3. Програма навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1. Концепції стратегії підприємства.

Тема 1. Стратегічний контекст підприємства.

1. Підприємство як відкрита система
2. Конкурентний контекст розвитку підприємства.
3. Переваги стратегічного підходу до управління

Тема 2. Стратегія підприємства: поняття, еволюція, концепції.

1. Становлення та розвиток теорії стратегії підприємства.
2. Елементи стратегічного управління підприємством

Тема 3. Види стратегій та їх характеристика.

Тема 4. Бачення, місія та цілі.

1. Сутність та поняття місії підприємства.
2. Сутність, поняття та види цілей підприємства. Вимоги до формулювання цілей. Генеральна ціль. Декомпозиція цілей

Змістовий модуль 2. Стратегічна діагностика: сутність процесу та методи

Тема 5. Сутність процесу стратегічного аналізу.

1. Зовнішнє оточення підприємства
2. Аналіз конкурентних сил у галузі
3. Завдання аналізу факторів зовнішнього середовища
4. Багатофакторний системний аналіз (PEST-аналіз)

Тема 6. Загальні методи діагностики.

1. Поняття стратегічного аналізу підприємства.
2. Етапи стратегічного аналізу підприємства

Тема 7. Види, фактори та діагностика зовнішнього середовища.

1. Поняття та загальна характеристика факторів, які впливають на вибір стратегії.
2. Методи оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на фірму.
3. Діагностика зовнішнього середовища безпосереднього впливу

Тема 8. Портфельний аналіз і діагностика стратегічного потенціалу фірми

1. Сутність та елементи портфельного аналізу
2. Етапи портфельного аналізу

Тема 9. Балансові методи стратегічної діагностики.

1. Сутність стратегічного балансу та особливості SWOT - аналізу
2. Методика розробки стратегічного балансу
3. Матриця SWOT - аналізу фірми

Змістовий модуль 3. Методи розробки та механізм реалізації стратегій.

Тема 10. Загальні методи вибору стратегії.

1. Оцінка конкурентоспроможності фірми із застосуванням методу бенчмаркінга
2. Аналіз з конкурентоспроможності цін і витрат за допомогою методу ланцюжка цінностей
3. Методика аналізу загальної ситуації та конкуренції в галузі (за А. А. Томпсоном та А. Дж. Стріклендом)
4. Галузеві ключові фактори успіху (КФУ)
5. Методика виявлення та оцінки КФУ (за Р. Грантом)

Тема 11. Матричні методи вибору стратегій та їх оцінка.

Тема 12. Стратегічне планування.

1. Планування та основні етапи розробки планів.
2. Поняття, види стратегій та її реалізація

Тема 13. Сутність, механізм і контроль реалізації стратегії

3. Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин												
	денна форма						заочна форма						
	усього	у тому числі					усього	у тому числі					
		л	с	п	інд	с.р.с		л	с	п	інд	с.р.с	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
Модуль 1													
Змістовий модуль 1. Концепції стратегії підприємства													
Тема 1. Стратегічний контекст підприємства	10	2	2			6							
Тема 2. Стратегія підприємства: поняття, еволюція, концепції	10	2	2			6							
Тема 3. Види стратегій підприємства та їх характеристика	10	2	2			6							
Тема 4. Бачення, місія та цілі	10	2	2			6							
Разом за змістовим модулем 1	40	8	8			24							
Змістовий модуль 2. Стратегічна діагностика: сутність процесу та методи													
Тема 5. Сутність процесу стратегічного аналізу	10	2		2		6							
Тема 6. Загальні методи стратегічного аналізу.	10	2		2		6							
Тема 7. Види, фактори та особливості спостереження за зовнішнім середовищем	10	2		2		6							
Тема 8. Портфельний аналіз і оцінка стратегічного потенціалу фірми	10	2		2		6							
Тема 9. Балансовий метод: сутність та особливості застосування у стратегічному аналізі	10	2		2		6							
Разом за змістовим модулем 2	50	10		10		30							
Змістовий модуль 3. Методи розробки та механізм реалізації стратегій													
Тема 10. Загальні методи вибору стратегії	15	2		2		11							
Тема 11. Матричні методи вибору стратегій та їх оцінка	15	2		2		11							
Тема 12. Стратегічне планування	15	2		2		11							
Тема 12. Контроль за реалізацією стратегії	15	2		2		11							
Разом за змістовим модулем 3	60	8		8		44							
Усього годин	150	26	8	18		98							

Модуль 2											
ІНДЗ									-	-	-
Усього годин											

5. Теми семінарських занять

N з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Стратегічний контекст підприємства	2
2	Стратегія підприємства: поняття, еволюція, концепції	2
3	Види стратегій підприємства та їх характеристика	2
4	Бачення, місія та цілі	2

6. Теми практичних занять

Назва теми	Кількість годин
Види стратегій підприємства та їх характеристика	2
Види, фактори та особливості спостереження за зовнішнім середовищем	4
Портфельний аналіз і оцінка стратегічного потенціалу фірми	2
Балансовий метод: сутність та особливості застосування у стратегічному аналізі	4
Загальні методи вибору стратегії	2
Матричні методи вибору стратегій та їх оцінка	4

6. Самостійна робота

Назва теми	Зміст СРС	Кількість годин
Тема 1. Стратегічний контекст підприємства	Концептуальні підходи до управління організацією. Підприємство як виробнича система. Концепція управління підприємством як відкритою системою. Порівняльна характеристика оперативного, довгострокового та стратегічного управління.	6

Тема 2. Стратегія підприємства: поняття, еволюція, концепції	Характеристика шкіл стратегій. Класифікація стратегій. Стратегічний набір. Стратегічна піраміда (за А. Томпсоном та Дж. Стрікландом).	6
Тема 3. Види стратегій підприємства та їх характеристика	Функціональні стратегії підприємства. Стратегія диверсифікації діяльності підприємства. Конкурентні стратегії	6
Тема 4. Бачення, місія та цілі	Вимоги до формулювання цілей. Генеральна ціль. Декомпозиція цілей.	6
Тема 5. Сутність процесу стратегічного аналізу	Види середовища підприємств. Моделі стратегічного аналізу (розгорнута схема САП, Гарвардська модель; модель PIMS)	6
Тема 6. Загальні методи стратегічного аналізу. Правила декомпозиції ФЦА	Загальні методи і засоби діагностики проблем фірми Правила декомпозиції при функціонально-цільовому аналізі (ФЦА)	6
Тема 7. Види, фактори та особливості спостереження за зовнішнім середовищем	Діагностика зовнішнього середовища прямого впливу. PEST - аналіз фірми. Фактори середовища прямого впливу.	6
Тема 8. Портфельний аналіз і оцінка стратегічного потенціалу фірми	Особливості аналізу внутрішнього середовища фірми. Портфельний аналіз	6
Тема 9. Балансовий метод: сутність та особливості застосування у стратегічному аналізі	. Алгоритм проведення SWOT -аналізу фірми. SNW - аналіз фірми. Матриця SWOT - аналізу фірми	6
Тема 10. Загальні методи вибору стратегії	Підходи до розробки стратегій (за Немцовим) Методика розробки загальної (корпоративної) стратегії диверсифікованої компанії Напрямки та особливості розробки ділової стратегії Розробка функціональних стратегій	11
Тема 11. Матричні методи вибору стратегій та їх оцінка	Вибір стратегій за матрицями "Конкурентоспроможність фірми -привабливість галузі (ринку)" Сутність стратегій за матрицями "Конкурентний стан фірми - СЖЦ ринку (продукту)" Матричні методи вибору стратегій росту: Матриця вибору базових стратегій росту Ансоффа "Товар - ринки" Особливості стратегії росту малих, середніх та великих фірм Матричні методи вибору стратегій Вибір стратегій за матрицею "Витрати - споживча цінність (якість) товару". Вибір стратегій за матрицею Ф. Котлера "Ціна - якість"	11
Тема 12. Стратегічне планування	Бар'єри стратегічного планування та їх подолання. Модель стратегічного планування на основі	11

	"стратегічної прогалини". Стратегічні проекти та програми.	
Тема 13. Сутність, механізм і контроль реалізації стратегії	Контроль реалізації стратегії. Труднощі реалізації стратегії організації	11
Разом		98

7. Індивідуальні завдання

Підготувати у вигляді реферату за матеріалами підприємства, на якому студенти проходили практику, наступні завдання:

1. Визначити життєвий цикл підприємства у вигляді схеми (за фактором динаміки випуску продукції або т/обороту)
2. Розробити перелік відповідних стратегій за життєвим циклом
3. Визначити фактори впливу на здійснення стратегій
4. Визначити повну і рекламну місію підприємства та розробити його кредо
5. Визначити та запропонувати генеральну ціль підприємства. Розробити дерево цілей.
6. Визначити та запропонувати генеральну проблему підприємства. Розробити дерево проблем.
7. Визначити та розробити дерево заходів щодо вирішення проблем і досягнення цілей.
8. Побудувати SWOT - матрицю основних факторів щодо досягнення цілі.
9. Провести оцінку конкурентоспроможності фірми.
10. Зробити аналіз загальної ситуації та конкуренції в галузі.
11. Розрахувати КФУ.
12. Провести стратегічну діагностику підприємства відповідними засобами..
13. Сформувати корпоративну стратегію підприємства.
14. Використати максимум відомих матричних методів для вибору ділових стратегій підприємства та їх оцінки.
15. Використати максимум відомих матричних методів для вибору функціональних стратегій підприємства та їх оцінки.
16. Розробити стратегічний план розвитку підприємства
17. Запропонувати заходи контролю реалізації стратегії підприємства

8. Методи навчання: лекції, практичні заняття, індивідуальна та самостійна робота.

9. Методи контролю: поточний (опитування; тестування; розв'язання задач; виконання індивідуального завдання); підсумковий (курсова робота, екзамен).

11. Розподіл балів, які отримують студенти

Поточне тестування та самостійна робота													Підсумковий тест (екзамен)	Сума в балах
Змістовий модуль 1				Змістовий модуль 2					Змістовий модуль 3					
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13	50	100
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		

за виконання курсової роботи

Виконання курсової роботи	Захист роботи	Сума в балах
60 балів	40 балів	100

Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою для екзамену
90 - 100	A	відмінно
80 - 89	B	добре
75 - 79	C	
70 - 74	D	задовільно
60 - 69	E	
35 - 59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання
0 - 34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

11. Методичне забезпечення: електронний конспект лекцій, методичні вказівки з вивчення дисципліни, комплекти індивідуальних завдань, навчальна та наукова література.

ЧАСТИНА 2.

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДГОТОВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ І. КОНЦЕПЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

ТЕМА 1. СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТЕКСТ ПІДПРИЄМСТВА

План заняття:

1. Усне опитування за питаннями теми.
2. Індивідуальне тестування.
3. Обговорення питань в рамках теми заняття, щодо яких передбачене самостійне вивчення:
 - Концептуальні підходи до управління організацією.
 - Підприємство як виробнича система. Концепція управління підприємством як відкритою системою.
 - Порівняльна характеристика оперативного, довгострокового та стратегічного управління.

Основні положення теми:

Підприємство як виробнича система.

Порівняльна характеристика закритого” та відкритого типу організації.

Концептуальні підходи до управління організацією.

Переваги стратегічного підходу до управління

Ключові слова: підприємство, система, стратегія, стратегічне управління, ринок, концепції

Література: 1, 2, 14, 15, 16, 18, 19, 20 .

ТЕМА 2. СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА: ПОНЯТТЯ, ЕВОЛЮЦІЯ, КОНЦЕПЦІЇ

План заняття:

1. Усне опитування за питаннями теми.
2. Індивідуальне тестування.
3. Обговорення питань в рамках теми заняття, щодо яких передбачене самостійне вивчення:
 - Характеристика шкіл стратегій.
 - Класифікація стратегій.
 - Стратегічний набір.
 - Стратегічна піраміда (за А. Томпсоном та Дж. Стрікландом).

Основні положення теми:

Сутність та значення стратегії у сучасних умовах господарювання підприємства.

Наукові підходи до стратегії підприємства, що існує в ринковому середовищі.

Передумови виникнення стратегії.

Особливості концепції стратегічного управління.

Поняття стратегії та її основних компонентів (тактики, політики, процедури та правил).

Підстави для формувань завдань розробки і реалізації стратегії

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, ринок, формування стратегії, реалізація стратегії

Література: 1, 10, 14, 16, 18, 20 .

ТЕМА 3. ВИДИ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇХ ХАРАКТЕРИСТИКА

План заняття:

1. Усне опитування за питаннями теми.
2. Індивідуальне тестування.
3. Обговорення питань в рамках теми заняття, щодо яких передбачене самостійне вивчення:
 - Функціональні стратегії підприємства.
 - Стратегія диверсифікації діяльності підприємства.
 - Конкурентні стратегії.

Основні положення теми:

Класифікація ділової стратегії підприємства.

Характеристика функціональної стратегії підприємства, її класифікація.

Розгляд функціональної стратегії маркетингової діяльності (стратегія переваг за витратами, стратегія концентрації, стратегія диверсифікації); функціональної стратегії НДДКР; функціональної стратегії виробництва; функціональної фінансової стратегії

Ключові слова: підприємство, система, стратегія, стратегічне управління, ринок, концепції

Література: 1, 2, 3, 13, 14, 20, 18 .

ТЕМА 4. БАЧЕННЯ МІСІЇ ТА ЦІЛІ

План заняття:

1. Усне опитування за питаннями теми.
2. Індивідуальне тестування.
3. Обговорення питань в рамках теми заняття, щодо яких передбачене самостійне вивчення:
 - Вимоги до формулювання цілей.
 - Генеральна ціль.
 - Декомпозиція цілей.

Основні положення теми:

Сутність та поняття місії підприємства. Основні компоненти місії підприємства (кредо та образ компанії). Формулювання місії за Ешріджською моделлю. Оцінка рекламної версії розробки місії підприємства, приклад рекламної місії.

Визначення поняття, показників та видів цілей підприємства. Класифікація цілей. Характеристика загальноекономічних, маркетингових, виробничих, фінансових, науково-технологічних, кадрових та організаційно-управлінських цілей підприємства. Критерій оптимізації часових характеристик цілей підприємства. Послідовність дій щодо формування стратегічних цілей підприємства. Оцінка довгострокових та короткострокових цілей підприємства.

Сутність поняття «дерево цілей» підприємства. Головний принцип щодо побудови «дерева цілей» — декомпозиція. Метод де агрегації та метод необхідних умов. Розгляд концепції системності моделі цілей підприємства та побудова «дерева цілей» методом забезпечення необхідних умов. Характеристика відмінностей між місією та цілями підприємства. Методи встановлення і аналізу цілей управління залежно від ступеня їхньої формалізації

Ключові слова: місія, ціль, дерево цілей, класифікація цілей, декомпозиція, Ешріджська модель

Література: 1, 2, 3, 4, 18, 19, 20 .

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. СТРАТЕГІЧНА ДІАГНОСТИКА: СУТНІСТЬ ПРОЦЕСУ ТА МЕТОДИ

ТЕМА 5. СУТНІСТЬ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ

План заняття:

1. Усне опитування за питаннями теми.
2. Індивідуальне тестування.
3. Обговорення питань в рамках теми заняття, щодо яких передбачене самостійне вивчення:
 - Види середовища підприємств.
 - Моделі стратегічного аналізу (розгорнута схема САП, Гарвардська модель; модель PIMS).

Основні положення теми:

Оцінка етапів стратегічного аналізу при прийнятті управлінського рішення. Розгляд механізму реалізації стратегічний аналізу як складової частин процесу стратегічного управління. Характеристика мети проведення видів аналізу. Оцінка мети стратегічного аналізу та функції стратегічного аналізу. Основні принципи стратегічного управління, яких необхідно дотримуватися під час проведення стратегічного аналізу. Сутність, класифікація та алгоритм проведення діагностики стратегічних проблем підприємства та можливого розв'язання.

Стан стратегічних проблем багатьох вітчизняних підприємств. Сутність взаємозалежності комплексного підходу який інтегрується з функціональним підходом при діагностиці діяльності підприємства. Побудова «дерева проблем». Розгляд переліку проблем на прикладі промислового підприємства регіону. Діагностика стратегічних проблем які спрямовані як на подолання слабких сторін, так і на розвиток можливостей підприємства.

Ключові слова: діагностика, управлінське рішення, стратегічне управління, методи, комплексний підхід

Література: 1, 10, 14, 16, 18, 20 .

ТЕМА 6. ЗАГАЛЬНІ МЕТОДИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ

План заняття:

1. Усне опитування за питаннями теми.
2. Індивідуальне тестування.
3. Обговорення питань в рамках теми заняття, щодо яких передбачене самостійне вивчення:
 - Загальні методи і засоби діагностики проблем фірми

- Правила декомпозиції при функціонально-цільовому аналізі (ФЦА).

Основні положення теми:

Особливості аналізу результатів аналізу стратегічного потенціалу управління підприємством за загальнонауковими методами: причинно-наслідковий, порівнянь або аналогій, балансовий, математичний, графічний, екстраполяцій. Характеристика засобів проведення комплексного аналізу діагностики підприємства: а) комплексний аналіз з точки зору цілей (побудова «дерева цілей»); б) комплексний аналіз з точки зору робіт (побудова «дерева робіт»); в) комплексний аналіз з точки зору проблем. Зміст та місце функціонально-цільового аналізу. Правила декомпозиції при функціонально-цільовому аналізі. Особливості декомпозиції з позиції об'єкта управління; декомпозиції з точки зору суб'єкта управління; декомпозиції завдань за етапами економічного циклу декомпозиція завдань за рівнями суб'єктів управління. Характеристика головних ознак завершення процесу декомпозиції завдання.

Ключові слова: аналіз, процес стратегічного аналізу підприємства, оцінка, методи, засоби

Література: 2, 4, 7, 12, 13, 16, 18 .

ТЕМА 7. ВИДИ, ФАКТОРИ ТА ОСОБЛИВОСТІ СПОСТЕРЕЖЕННЯ ЗА ЗОВНІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ

План заняття:

1. Усне опитування за питаннями теми.
2. Індивідуальне тестування.
3. Обговорення питань в рамках теми заняття, щодо яких передбачене самостійне вивчення:
 - Діагностика зовнішнього середовища прямого впливу.
 - PEST - аналіз фірми.
 - Фактори середовища прямого впливу.

Основні положення теми:

Зовнішнє оточення підприємства. Аналіз конкурентних сил у галузі. Завдання аналізу факторів зовнішнього середовища. Багатофакторний системний аналіз (PEST-аналіз). Особливості застосування PEST – аналізу для підприємства. (P - political and legal environment; E - economic environment; S - sociocultural environment; T - technological environment

Аналіз зовнішнього середовища являє собою процес, за допомогою якого розроблювачі стратегії контролюють зовнішні, стосовно організації, фактори, щоб визначити можливості і погрози для фірми. Оцінка виробляється за трьома параметрами: Оцінка змін, що впливають на різні аспекти поточної стратегії;

Визначення факторів, що становлять загрозу для поточної стратегії фірми, а спостереження за діяльністю конкурентів дозволяє керівництву бути готовими до потенційних погроз; Визначення факторів, які надають більше можливостей для досягнення загальнофірмових цілей шляхом коректування плану.

Ключові слова: PEST-аналіз, зовнішнє середовище, фактори, аналіз, конкурентні сили

Література: 1, 2, 3, 13, 14, 20, 18.

ТЕМА 8. ПОРТФЕЛЬНИЙ АНАЛІЗ І ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ФІРМИ

План заняття:

1. Усне опитування за питаннями теми.
2. Індивідуальне тестування.
3. Обговорення питань в рамках теми заняття, щодо яких передбачене самостійне вивчення:
 - Особливості аналізу внутрішнього середовища фірми.
 - Портфельний аналіз.

Основні положення теми:

Оцінка змісту ділової стратегії (бізнес-стратегії) підприємства. Класифікація ділової стратегії підприємства. Характеристика функціональної стратегії підприємства, її класифікація. Розгляд функціональної стратегії маркетингової діяльності (стратегія переваг за витратами, стратегія концентрації, стратегія диверсифікації); функціональної стратегії НДДКР; функціональної стратегії виробництва; функціональної фінансової стратегії

Для проведення аналізу конкретного виду бізнесу фірми з урахуванням його подальшого розвитку застосовують різні види матриць. Найбільш поширеними в економічній літературі є матриця позиціонування фірми та (або) її СБО за її конкурентоспроможністю, означеною відносною долею на ринку. Ринок, на якому працює фірма, охарактеризовано наявними чи майбутніми темпами зростання.

Ключові слова: стратегічний потенціал, функціональна стратегія, бізнес-стратегія, стратегічна бізнес-одиниця

Література: 1, 2, 3, 13, 14, 20, 18.

ТЕМА 9. БАЛАНСОВИЙ МЕТОД: СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ У СТРАТЕГІЧНОМУ АНАЛІЗІ

План заняття:

1. Усне опитування за питаннями теми.
2. Індивідуальне тестування.
3. Обговорення питань в рамках теми заняття, щодо яких передбачене самостійне вивчення:
 - Алгоритм проведення SWOT - аналізу фірми
 - SNW - аналіз фірми
 - Матриця SWOT - аналізу фірми.

Основні положення теми:

Застосування методу SWOT- аналізу, щодо проведення спільного вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

Оцінка сили фірми і її слабостей, а також її можливостей для неї звичайно називається "SWOT-аналізом" (S — strength — сила, W — weakness — слабкість, O — opportunities — можливість, T — threats, тобто небезпеки чи погрози.

Методологія SWOT допускає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, а також погроз і можливостей, а далі — встановлення ланцюжків зв'язків між ними, що надалі можуть бути використані для формулювання стратегії фірми.

Ключові слова: SWOT-аналіз, процес стратегічного аналізу підприємства, оцінка, методи, засоби

Література: 2, 4, 7, 12, 13, 16, 18 .

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3. МЕТОДИ РОЗРОБКИ ТА МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ

ТЕМА 10. ЗАГАЛЬНІ МЕТОДИ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ

План заняття:

1. Усне опитування за питаннями теми.
2. Індивідуальне тестування.
3. Обговорення питань в рамках теми заняття, щодо яких передбачене самостійне вивчення:
 - Підходи до розробки стратегій (за Немцовим)
 - Методика розробки загальної (корпоративної) стратегії диверсифікованої компанії
 - Напрямки та особливості розробки ділової стратегії
 - Розробка функціональних стратегій.

Основні положення теми:

Методика розробки загальної (корпоративної) стратегії диверсифікованого підприємства. Визначення плану дій для загальної (корпоративної) стратегії диверсифікованої компанії. Головні напрямки та особливості розробки ділової стратегії. Сутність змісту розробки функціональних стратегій підприємства. Процес вибору альтернативних базових стратегій підприємства. Характеристика етапів вибору альтернатив стратегій: можливі стратегічні альтернативи виробничого підприємства

Визначення процесу організації управління. Проблеми стратегічного планування організації. Два підходи до стратегічного планування: визначення цілей і стратегії диверсифікації та оперативне планування. Аналітична оцінка ефективності стратегічного і оперативного планування. Перспектива за Чандлером (реактивна чандлеровська послідовність поведінки). Чотири етапи еволюції. Основи управління стратегічними можливостями.

Теоретичний внесок Г. Саймона і інших дослідників в вивчення організаційної поведінки. Нові погляди на природу стратегічної поведінки і пропозиції щодо підвищення її ефективності. Комплексний підхід до стратегічного управління: аналіз і вибір стратегічних позицій і управління в реальному масштабі часу.

Оцінка змісту ділової стратегії (бізнес-стратегії) підприємства. Класифікація ділової стратегії підприємства. Характеристика функціональної стратегії підприємства, її класифікація. Розгляд функціональної стратегії маркетингової діяльності (стратегія переваг за витратами, стратегія концентрації, стратегія диверсифікації); функціональної стратегії НДДКР.

Ключові слова: корпоративна стратегія, бізнес-стратегія, функціональна стратегія, ділова стратегія

Література: 1, 2, 13, 16, 17, 18, 20 .

ТЕМА 11. МАТРИЧНІ МЕТОДИ ВИБОРУ СТРАТЕГІЙ ТА ЇХ ОЦІНКА

План заняття:

1. Усне опитування за питаннями теми.
2. Індивідуальне тестування.
3. Обговорення питань в рамках теми заняття, щодо яких передбачене самостійне вивчення:

Вибір стратегій за матрицями "Конкурентоспроможність фірми - привабливість галузі (ринку)"

Сутність стратегій за матрицями "Конкурентний стан фірми - СЖЦ ринку (продукту)"

Матричні методи вибору стратегій росту:
Матриця вибору базових стратегій росту Ансоффа "Товар - ринки"
Особливості стратегії росту малих, середніх та великих фірм
Матричні методи вибору стратегій
Вибір стратегій за матрицею "Витрати - споживча цінність (якість)
товару". Вибір стратегій за матрицею Ф. Котлера "Ціна - якість".

Основні положення теми:

Для проведення аналізу конкретного виду бізнесу фірми з урахуванням його подальшого розвитку застосовують різні види матриць. Найбільш поширеними в економічній літературі є матриця позиціонування фірми та (або) її СБО за її конкурентоспроможністю, означеною відносною долею на ринку. Ринок, на якому працює фірма, охарактеризовано наявними чи майбутніми темпами зростання:

- матриця VCG (БКГ - Бостон консалтинг групи Темпи зростання ринку Частка (або доля) на ринку» Можливий варіант VCG "Темпи росту об'ємів продажу – Питома вага в загальному об'ємі продажу".

- матриця «можливостей за товарами - ринками» Ігоря Ансоффа використовується під час аналізу портфельної (загальної) стратегії, щоб указати, в яких конкретно бізнес-галузях працювала фірма і як збалансовані її СБО з урахуванням ризику та особливостей товару та ринку відносно ступеня новизни.

- матриця Британсько-голландською хімічною компанією Shell, одержала назву Shell / DPM (Direct Policy Matrix) - матриця спрямованої політики. Матриця Shell / DPM є двофакторною матрицею розмірності 3x3, призначення якої зводиться до оцінки кількісних і якісних параметрів бізнесу, тобто вона призначена для багато-параметричного стратегічного аналізу. Осі матриці відображають конкурентоспроможність бізнесу і галузеву (продукт - ринок) привабливість.

Ключові слова: матриця, матриця VCG, матриця «можливостей за товарами - ринками» Ігоря Ансоффа, матриця Shell

Література: 7, 10, 12, 15, 16, 17, 19 .

ТЕМА 12. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

План заняття:

1. Усне опитування за питаннями теми.
2. Індивідуальне тестування.
3. Обговорення питань в рамках теми заняття, щодо яких передбачене самостійне вивчення:

Бар'єри стратегічного планування та їх подолання.

Модель стратегічного планування на основі "стратегічної прогаліни".

Стратегічні проекти та програми.

Основні положення теми:

Роль планування в стратегічному управлінні. Стратегічне управління. розв'язання п'яти основних завдань стратегічного управління. Складання матриці результатів, одержаних в залежності від виду дій і стратегій прогнозування та планування діяльності підприємства. Типи прогнозування. Методи експертних оцінок, метод імітаційного моделювання, метод складання сценаріїв. Особливості розробок сценарію розвитку подій (на основі імітаційного моделювання). Методи екстраполяції трендів. Управління реалізацією стратегії.

Ключові слова: стратегічне планування, стратегічна програма, стратегічний план, прогнозування, методи експертних оцінок, метод імітаційного моделювання, метод складання сценаріїв

Література: 1, 2, 14, 15, 16, 18, 19, 20 .

ТЕМА 13. КОНТРОЛЬ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЯ

План заняття:

1. Усне опитування за питаннями теми.
2. Індивідуальне тестування.
3. Обговорення питань в рамках теми заняття, щодо яких передбачене самостійне вивчення:
Контроль реалізації стратегії.
Труднощі реалізації стратегії організації.

Основні положення теми:

Особливості контролю стратегічного потенціалу управління підприємством за загальнонауковими методами: причинно-наслідковий, порівнянь або аналогій, балансовий, математичний, графічний, екстраполяцій. Характеристика засобів проведення контролю підприємства.

Ключові слова: контроль, аналіз, стратегія, реалізація стратегії, методи контролю

Література: 1, 2, 14, 15, 16, 18, 19, 20 .

**ЧАСТИНА 3.
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ
РОБОТИ СТУДЕНТІВ**

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ І. КОНЦЕПЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

ТЕМА 1. СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТЕКСТ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація

Підприємство як виробнича система.
Порівняльна характеристика закритого” та відкритого типу організації.
Концептуальні підходи до управління організацією.
Переваги стратегічного підходу до управління.

Форми контролю: усне опитування, тестування, обговорення питань в рамках теми заняття, щодо яких передбачене самостійне вивчення.

Завдання для самостійної роботи:

1. Опрацювати конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на практичному занятті.
2. Концептуальні підходи до управління організацією.
3. Підприємство як виробнича система. Концепція управління підприємством як відкритою системою.
4. Порівняльна характеристика оперативного, довгострокового та стратегічного управління.
Стратегічна піраміда (за А. Томпсоном та Дж. Стрікландом).
5. Перевірити результати вивчення рекомендованої літератури, використовуючи тести, наведені в відповідних методичних рекомендаціях.

ТЕМА 2. СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА: ПОНЯТТЯ, ЕВОЛЮЦІЯ, КОНЦЕПЦІЇ

Анотація

Сутність та значення стратегії у сучасних умовах господарювання підприємства.

Наукові підходи до стратегії підприємства, що існує в ринковому середовищі.

Передумови виникнення стратегії.

Особливості концепції стратегічного управління.

Поняття стратегії та її основних компонентів (тактики, політики, процедури та правил).

Підстави для формувань завдань розробки і реалізації стратегії.

Форми контролю: усне опитування, тестування, обговорення питань в рамках теми заняття, щодо яких передбачене самостійне вивчення.

Завдання для самостійної роботи:

1. Опрацювати конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на практичному занятті.
 2. Характеристика шкіл стратегій.
 3. Класифікація стратегій.
 4. Стратегічний набір.
- Стратегічна піраміда (за А. Томпсоном та Дж. Стрікландом).
5. Перевірити результати вивчення рекомендованої літератури, використовуючи тести, наведені в відповідних методичних рекомендаціях..

ТЕМА 3. ВИДИ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇХ ХАРАКТЕРИСТИКА

Анотація:

Класифікація ділової стратегії підприємства.

Характеристика функціональної стратегії підприємства, її класифікація.

Розгляд функціональної стратегії маркетингової діяльності (стратегія переваг за витратами, стратегія концентрації, стратегія диверсифікації); функціональної стратегії НДДКР; функціональної стратегії виробництва; функціональної фінансової стратегії.

Форми контролю: усне опитування, тестування, обговорення питань в рамках теми заняття, щодо яких передбачене самостійне вивчення.

Завдання для самостійної роботи:

1. Функціональні стратегії підприємства.
2. Стратегія диверсифікації діяльності підприємства.
3. Конкурентні стратегії.

ТЕМА 4. БАЧЕННЯ МІСІЇ ТА ЦІЛІ

Анотація:

Сутність та поняття місії підприємства. Основні компоненти місії підприємства (кредо та образ компанії). Формулювання місії за Ешріджською моделлю. Оцінка рекламної версії розробки місії підприємства, приклад рекламної місії.

Визначення поняття, показників та видів цілей підприємства. Класифікація цілей. Характеристика загальноекономічних, маркетингових, виробничих, фінансових, науково-технологічних, кадрових та організаційно-управлінських цілей підприємства. Критерій оптимізації часових характеристик цілей підприємства. Послідовність дій щодо формування стратегічних цілей. Оцінка довгострокових та короткострокових цілей підприємства.

Сутність поняття «дерево цілей» підприємства. Головний принцип щодо побудови «дерева цілей» — декомпозиція. Метод де агрегації та метод необхідних умов. Розгляд концепції системності моделі цілей підприємства та побудова «дерева цілей» методом забезпечення необхідних умов. Характеристика відмінностей між місією та цілями підприємства. Методи встановлення і аналізу цілей управління залежно від ступеня їхньої формалізації.

Форми контролю: усне опитування, тестування, обговорення питань в рамках теми заняття, щодо яких передбачене самостійне вивчення.

Завдання для самостійної роботи:

1. Вимоги до формулювання цілей.
2. Генеральна ціль.
3. Декомпозиція цілей.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. СТРАТЕГІЧНА ДІАГНОСТИКА: СУТНІСТЬ ПРОЦЕСУ ТА МЕТОДИ

ТЕМА 5. СУТНІСТЬ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ

Анотація:

Оцінка етапів стратегічного аналізу при прийнятті управлінського рішення. Розгляд механізму реалізації стратегічний аналізу як складової частини процесу стратегічного управління. Характеристика мети проведення видів аналізу. Оцінка мети стратегічного аналізу та функції стратегічного аналізу. Основні принципи стратегічного управління, яких необхідно дотримуватися під час проведення стратегічного аналізу. Сутність, класифікація та алгоритм проведення діагностики стратегічних проблем підприємства та можливого розв'язання.

Стан стратегічних проблем багатьох вітчизняних підприємств. Сутність взаємозалежності комплексного підходу який інтегрується з функціональним підходом при діагностиці діяльності підприємства. Побудова «дерева проблем». Розгляд переліку проблем на прикладі промислового підприємства регіону. Діагностика стратегічних проблем які спрямовані як на подолання слабких сторін, так і на розвиток можливостей підприємства.

Форми контролю: усне опитування, тестування, обговорення питань в рамках теми заняття, щодо яких передбачене самостійне вивчення.

Завдання для самостійної роботи:

1. Види середовища підприємств.
2. Моделі стратегічного аналізу (розгорнута схема САП, Гарвардська модель; модель PIMS).

ТЕМА 6. ЗАГАЛЬНІ МЕТОДИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ

Анотація:

Особливості аналізу результатів аналізу стратегічного потенціалу управління підприємством за загальнонауковими методами: причинно-наслідковий, порівнянь або аналогій, балансовий, математичний, графічний, екстраполяцій. Характеристика засобів проведення комплексного аналізу діагностики підприємства: а) комплексний аналіз з точки зору цілей (побудова «дерева цілей»); б) комплексний аналіз з точки зору робіт (побудова «дерева робіт»); в) комплексний аналіз з точки зору проблем. Зміст та місце функціонально-цільового аналізу. Правила декомпозиції при функціонально-цільовому аналізі. Особливості декомпозиції з позиції об'єкта управління; декомпозиції з точки зору суб'єкта управління; декомпозиції завдань за етапами економічного циклу декомпозиція завдань за рівнями суб'єктів управління. Характеристика головних ознак завершення процесу декомпозиції завдання.

Форми контролю: усне опитування, тестування, обговорення питань в рамках теми заняття, щодо яких передбачене самостійне вивчення.

Завдання для самостійної роботи:

1. Загальні методи і засоби діагностики проблем фірми
2. Правила декомпозиції при функціонально-цільовому аналізі (ФЦА).

ТЕМА 7. ВИДИ, ФАКТОРИ ТА ОСОБЛИВОСТІ СПОСТЕРЕЖЕННЯ ЗА ЗОВНІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ

Анотація:

Зовнішнє оточення підприємства. Аналіз конкурентних сил у галузі. Завдання аналізу факторів зовнішнього середовища. Багатофакторний системний аналіз (PEST-аналіз). Особливості застосування PEST – аналізу для підприємства. (P - political and legal environment; E - economic environment; S - sociocultural environment; T - technological environment)

Аналіз зовнішнього середовища являє собою процес, за допомогою якого розроблювачі стратегії контролюють зовнішні, стосовно організації, фактори, щоб визначити можливості і погрози для фірми. Оцінка виробляється за трьома параметрами: Оцінка змін, що впливають на різні аспекти поточної стратегії; Визначення факторів, що становлять загрозу для поточної стратегії фірми, а спостереження за діяльністю конкурентів дозволяє керівництву бути готовими до

потенційних погроз; Визначення факторів, які надають більше можливостей для досягнення загальнофірмових цілей шляхом коректування плану.

Форми контролю: усне опитування, тестування, обговорення питань в рамках теми заняття, щодо яких передбачене самостійне вивчення.

Завдання для самостійної роботи:

1. Діагностика зовнішнього середовища прямого впливу.
2. PEST - аналіз фірми.
3. Фактори середовища прямого впливу.

ТЕМА 8. ПОРТФЕЛЬНИЙ АНАЛІЗ І ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ФІРМИ

Анотація:

Оцінка змісту ділової стратегії (бізнес-стратегії) підприємства. Класифікація ділової стратегії підприємства. Характеристика функціональної стратегії підприємства, її класифікація. Розгляд функціональної стратегії маркетингової діяльності (стратегія переваг за витратами, стратегія концентрації, стратегія диверсифікації); функціональної стратегії НДДКР; функціональної стратегії виробництва; функціональної фінансової стратегії

Для проведення аналізу конкретного виду бізнесу фірми з урахуванням його подальшого розвитку застосовують різні види матриць. Найбільш поширеними в економічній літературі є матриця позиціонування фірми та (або) її СБО за її конкурентоспроможністю, означеною відносною долею на ринку. Ринок, на якому працює фірма, охарактеризовано наявними чи майбутніми темпами зростання.

Форми контролю: усне опитування, тестування, обговорення питань в рамках теми заняття, щодо яких передбачене самостійне вивчення.

Завдання для самостійної роботи:

1. Особливості аналізу внутрішнього середовища фірми.
2. Портфельний аналіз.

ТЕМА 9. БАЛАНСОВИЙ МЕТОД: СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ У СТРАТЕГІЧНОМУ АНАЛІЗІ

Анотація:

Застосування методу SWOT- аналізу, щодо проведення спільного вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

Оцінка сили фірми і її слабостей, а також її можливостей для неї звичайно

називається "SWOT-аналізом" (S — strength — сила, W — weakness — слабкість, O — opportunities — можливість, T — threats, тобто небезпеки чи погрози.

Методологія SWOT допускає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, а також погроз і можливостей, а далі — встановлення ланцюжків зв'язків між ними, що надалі можуть бути використані для формулювання стратегії фірми.

Форми контролю: усне опитування, тестування, обговорення питань в рамках теми заняття, щодо яких передбачене самостійне вивчення.

Завдання для самостійної роботи:

1. Алгоритм проведення SWOT - аналізу фірми
2. SNW - аналіз фірми
3. Матриця SWOT - аналізу фірми.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3. МЕТОДИ РОЗРОБКИ ТА МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ

ТЕМА 10. ЗАГАЛЬНІ МЕТОДИ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ

Анотація:

Визначення процесу організації управління. Проблеми стратегічного планування організації. Два підходи до стратегічного планування: визначення цілей і стратегії диверсифікації та оперативне планування. Аналітична оцінка ефективності стратегічного і оперативного планування. Перспектива за Чандлером (реактивна чандлеровська послідовність поведінки). Чотири етапи еволюції. Основи управління стратегічними можливостями.

Теоретичний внесок Г. Саймона і інших дослідників в вивчення організаційної поведінки. Нові погляди на природу стратегічної поведінки і пропозиції щодо підвищення її ефективності. Комплексний підхід до стратегічного управління: аналіз і вибір стратегічних позицій і управління в реальному масштабі часу.

Оцінка змісту ділової стратегії (бізнес-стратегії) підприємства. Класифікація ділової стратегії підприємства. Характеристика функціональної стратегії підприємства, її класифікація. Розгляд функціональної стратегії маркетингової діяльності (стратегія переваг за витратами, стратегія концентрації, стратегія диверсифікації); функціональної стратегії НДДКР.

Форми контролю: усне опитування, тестування, обговорення питань в рамках теми заняття, щодо яких передбачене самостійне вивчення.

Завдання для самостійної роботи:

1. Підходи до розробки стратегій (за Немцовим)

2. Методика розробки загальної (корпоративної) стратегії диверсифікованої компанії
3. Напрямки та особливості розробки ділової стратегії
4. Розробка функціональних стратегій.

ТЕМА 11. МАТРИЧНІ МЕТОДИ ВИБОРУ СТРАТЕГІЙ ТА ЇХ ОЦІНКА

Анотація:

Найбільш поширеними в економічній літературі є матриця позиціонування фірми та (або) її СБО за її конкурентоспроможністю, означеною відносною долею на ринку. Ринок, на якому працює фірма, охарактеризовано наявними чи майбутніми темпами зростання:

- матриця VCG (БКГ - Бостон консалтинг групи Темпи зростання ринку Частка (або доля) на ринку» Можливий варіант VCG “Темпи росту об’ємів продажу – Питома вага в загальному об’ємі продажу”.

- матриця «можливостей за товарами - ринками» Ігоря Ансоффа використовується під час аналізу портфельної (загальної) стратегії, щоб указати, в яких конкретно бізнес-галузях працювала фірма і як збалансовані її СБО з урахуванням ризику та особливостей товару та ринку відносно ступеня новизни.

- матриця Британсько-голландською хімічною компанією Shell, одержала назву Shell / DPM (Direct Policy Matrix) - матриця спрямованої політики. Матриця Shell / DPM є двофакторною матрицею розмірності 3x3, призначення якої зводиться до оцінки кількісних і якісних параметрів бізнесу, тобто вона призначена для багато-параметричного стратегічного аналізу. Осі матриці відображають конкурентоспроможність бізнесу і галузеву (продукт - ринок) привабливість.

Форми контролю: усне опитування, тестування, обговорення питань в рамках теми заняття, щодо яких передбачене самостійне вивчення.

Завдання для самостійної роботи:

1. Вибір стратегій за матрицями "Конкурентоспроможність фірми - привабливість галузі (ринку)"
2. Сутність стратегій за матрицями "Конкурентний стан фірми - СЖЦ ринку (продукту)"
3. Матричні методи вибору стратегій росту:
4. Матриця вибору базових стратегій росту Ансоффа "Товар - ринки" Особливості стратегії росту малих, середніх та крупних фірм
5. Матричні методи вибору стратегій
6. Вибір стратегій за матрицею "Витрати - споживча цінність (якість) товару". Вибір стратегій за матрицею Ф. Котлера "Ціна - якість".

ТЕМА 12. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

Анотація:

Роль планування в стратегічному управлінні. Стратегічне управління. розв'язання п'яти основних завдань стратегічного управління. Складання матриці результатів, одержаних в залежності від виду дій і стратегій прогнозування та планування діяльності підприємства. Типи прогнозування. Методи експертних оцінок, метод імітаційного моделювання, метод складання сценаріїв. Особливості розробок сценарію розвитку подій (на основі імітаційного моделювання). Методи екстраполяції трендів. Управління реалізацією стратегії.

Форми контролю: усне опитування, тестування, обговорення питань в рамках теми заняття, щодо яких передбачене самостійне вивчення.

Завдання для самостійної роботи:

1. Бар'єри стратегічного планування та їх подолання.
2. Модель стратегічного планування на основі "стратегічної прогалини".
3. Стратегічні проекти та програми.

ТЕМА 13. КОНТРОЛЬ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЯ

Анотація:

Особливості контролю стратегічного потенціалу управління підприємством за загальнонауковими методами: причинно-наслідковий, порівнянь або аналогій, балансовий, математичний, графічний, екстраполяцій. Характеристика засобів проведення контролю підприємства.

Форми контролю: усне опитування, тестування, обговорення питань в рамках теми заняття, щодо яких передбачене самостійне вивчення.

Завдання для самостійної роботи:

1. Контроль реалізації стратегії.
2. Труднощі реалізації стратегії організації.

ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНОЇ НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ РЕСУРСІВ

І. Базова

1. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 1989. - 519 с.
2. Кофтун О. І. Стратегія підприємства: Навч. Посібник. 2-ге вид., стереотип. - Львів: „Новий світ - 2000”, 2006. - 388 с.
3. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. - К.: ЦУЛ, 2003. - 396 с.
4. Горелов Д.О. Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Д.О. Горелов, С.Ф. Большенко. – Харків: ХНАДУ, 2010. – 133
5. Строкович Г.В. Стратегія підприємства: навч. посіб. для вищих навч. закладів Г. В. Строкович, Нар. укр. акад. [каф. Економіки підприємства]. – Х. : Вид-во НУА, 2011. – 180 с.
6. Міщенко А. П. Стратегічне управління: Навч. посіб. - Київ: „ Центр навчальної літератури”, 2004. - 336 с.
7. Максимов В.И., Корноушенко Е.К. Аналитические основы применения когнитивного подхода при решении слабоструктурированных задач. Труды ИПУ, вып.2, 2008.
8. Мониторинг проблемных и конфликтных ситуаций при целенаправленном развитии региона. В сб. "Современные технологии управления для администраций городов и регионов". Фонд "Проблемы управления", М. 2008.
9. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій: Навчальний посібник.- К.: Кондор, 2005. - 860 с
- 10.Осовська Г.В., Ішук О.Л., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент: Навч. Посібник. - К.: Кондор, 2003. - 196 с.
- 11.Психологический журнал, т.17, № 2, 2006, с. 3-15. Четвертая международная конференция «Когнитивный анализ и управление развитием ситуаций» casc'2004.
- 12.Сазерленд Джонатан, Кэнуэлл Дайан. Стратегический менеджмент. Ключевые понятия / пер. С англ. Под ред. Е. Е. Козлова. - Днепропетровск: Баланс Бізнес Букс, 2005. - 440 с.
- 13.Стратегический менеджмент // Под ред. Петрова А.Н. - СПб: Питер, 2006. - 496 с.
- 14.Стратегия предприятия и стратегический менеджмент: Учеб. Пособие / Ю.В.Соболев, В.Л. Дикань, А.Г. Дейнека, Л.А. Позднякова. - Х.: ООО „Олант”, 2002. - 416 с.
- 15.Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратеги: Учебник для вузов / Пе. А англ.. под ред Л.Г. Зайцева, М. И. Соколовой. - М.:Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008, - 576 с.
- 16.Тренев Н.Н. Стратегическое управление: учебное пособие для вузов. - М.: «Издательство ПРИОР», 2002. - 288 с.
- 17.Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник, - 4 -е изд., пере раб. и доп. М.: Дело, 2001. - 448 с.

18. Хмиль Т.М., Василик С.К., Шишкарева Л.О. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. - Х.: ИД „ИНЖЭК”, 2004. - 136 с.
19. Шифрин М. Б. Стратегический менеджмент - СПб.: Питер, 2006. - 240 с.
20. Шершньова З.Є., Оборська С.В., Ратушний Ю.М. Стратегічне управління: Навч.-метод. Посібник для самост. вивч. дисц. - К.: КНЕУ, 2001. - 232 с.

II. Допоміжна

1. Аакер Д. А. Бизнес-стратегия: от изучения рыночной среды до выработки беспроигрышных решений / Дэвид А. Аакер; [пер. с англ.]. – М.: Эксмо, 2007. – 464 с.
2. Важинський Ф. Управління в умовах стратегічних невизначеностей основні методи і засоби. //Регіональна економіка. -2012. -№2. -С.147-150.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учеб. - 2-е изд., перераб. и доп. - М: Гардарики 2005. - 296 с.
4. Володькина МВ. Стратегический менеджмент: Учебное пособие - К.: Знання Прес, 2006.
5. Дятлов А. Н. Общий менеджмент: Концепции и комментарии: Учебник / А.Н. Дятлов, М. В. Плотников, И. А. Мутовин. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 400 с.
6. Евланов Л.Г., Кутузов В. А. Экспертные оценки в управлении. - М.: Экономика, 2009.
7. Елиферов В.Г., репин В.В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 319 с.
8. Забелин П.В. Основы стратегического управления: Учеб. пособие. -2-е изд. - М.: Информ. - внедр. центр "Маркетинг, 2008. - 195 с.
9. Идрисов А.Б., Картышев СВ., Постников А.В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. -.М: Информ. - издательский дом "Филинь", 2006.
10. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы: Пер. с англ. - М.: Экономика. 2011.
11. Козлова О.И. и др. Оценка конкурентоспособности предприятия. - М.: ОА "АРГО", 2010.
12. Лунев В.Л. Тактика и стратегия управления фирмой: Учебн. пособие.- М.: Финпресс, 2007.
13. Маляренко ТА. Стратегическое планирование конкурентоспособности продукции: Дис. на соиск. уч. ст. к.э.н. (80.06.02-Предпринимательство. менеджмент и маркетинг)/ Науч. рук. Чумаченко Н Г : ДГКИ. -Донецк, 2008. -225 с.
14. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. -К.:КНЕУ, 2010.-227 с.
15. SWOT - аналіз - основа формування маркетингових стратегій підприємства: Навч. посіб. для вищ. навч. закл. /ДонГУНТ ім. МТуган-Бара-новського: під ред. Л.В.Балабанової. - Донецьк. 2008. - 180 с. -Література: с. 177-180.

16. Стратегический менеджмент / Под ред А. Н. Петрова. – СПб: Питер, 2009.
– 496 с.

III. Інформаційні ресурси

1. <http://www.mms.gov.ua>
2. <http://www.molod-kredit.gov.ua>
3. <http://dss.visti.net/cgi-bin/val.sh>
1. <http://fpu.org.ua/>.

Методичне видання

Лохман Наталя Володимирівна, к.е.н., доцент

Кафедра економіки підприємства

СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

методичні рекомендації до вивчення дисципліни

Зведений план 2016 р., поз. № __
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського
50005, Дніпропетровська обл.,
м. Кривий Ріг, вул. Островського, 16.