

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Кафедра економіки та бізнесу

Лохман Н.В.
Кореніцина Т.В.

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИВЧЕННЯ
ДИСЦИПЛІНИ
«СТРАТЕГІЯ І РОЗВИТОК БІЗНЕСУ»**

Ступінь: бакалавр

Кривий Ріг
2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Кафедра економіки та бізнесу

Лохман Н.В.
Кореніцина Т.В.

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИВЧЕННЯ
ДИСЦИПЛІНИ
«СТРАТЕГІЯ І РОЗВИТОК БІЗНЕСУ»**

Ступінь: бакалавр

Затверджено на засіданні
кафедри економіки та бізнесу
Протокол № 2 від 02 вересня 2021р.

Схвалено навчально-методичною радою
ДонНУЕТ
Протокол № 2 від «7» жовтня 2021 р.

Кривий Ріг
2021

УДК 658.5
Л 81

Стратегія і розвиток бізнесу [Текст] : метод. рек. до вивч. дисц. / Лохман Н.В., Кореніцина Т.В. Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф. економіки та бізнесу. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2021. 110 с.

Методичні рекомендації призначені для здобувачів вищої освіти і включають інформацію щодо змісту модулів та тем дисципліни, планів семінарських занять, завдань з організації самостійної роботи та розподілу балів за видами робіт, що виконуються здобувачами протягом вивчення дисципліни.

УДК 658.5

© Лохман Н.В., Кореніцина Т.В., 2021

© Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	5
ЧАСТИНА 1. ЗАГАЛЬНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ	8
ЧАСТИНА 2. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДГОТОВКИ ДО СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ	15
Змістовий модуль 1. Теоретичні і методичні основи стратегії бізнесу	16
Змістовий модуль 2. Стратегічний контекст розвитку бізнесу	34
ЧАСТИНА 3. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ	45
Змістовий модуль 1. Теоретичні і методичні основи стратегії бізнесу	46
Змістовий модуль 2. Стратегічний контекст розвитку бізнесу	80
ГЛОСАРІЙ	98
GLOSSARY	104

ВСТУП

Стратегія – це сукупність управлінських дій, спрямованих на підвищення ефективності операційної, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності підприємства. По мірі розвитку бізнесу керівники підприємств 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 розвитку бізнесу визначає логіко-структурну побудову викладення теоретичних основ, змісту і особливостей сучасних підприємств та інших суб'єктів господарювання в цій навчальній дисципліні. В процесі вивчення методичних й організаційно-економічних засад стратегії підприємства, узагальнення та використання зарубіжного досвіду студенти отримують необхідні знання щодо основ формування та реалізації стратегії бізнесу.

Метою викладання навчальної дисципліни «Стратегія і розвиток бізнесу» є формування у студентів теоретичних знань щодо засад, інструментарію та методик розробки стратегій підприємства та практичних навичок розробки та реалізації стратегій підприємства.

Завдання: теоретична і практична підготовка студентів щодо методичних 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 дослідження, аналізу, розробки, реалізації та контролю стратегії в рамках процесу розвитку бізнесу.

Предметом вивчення дисципліни є система обґрунтування, формування, реалізації та контролю стратегії на підприємстві.

Опанування дисципліни дозволяє забезпечити:

1) формування:

– загальних програмних компетентностей:

здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу;

здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями;

визначеність і наполегливість щодо поставлених завдань і взятих обов'язків;

знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності;

здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях;

навички використання інформаційних і комунікаційних технологій;

здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел;

здатність працювати в команді;

здатність до адаптації та дії в новій ситуації;

здатність генерувати нові ідеї (креативність);

– фахових програмних компетентностей:

здатність обирати та використовувати відповідні методи, інструментарій для обґрунтування рішень щодо створення, функціонування підприємницьких, торговельних і біржових структур;

здатність оцінювати інформацію, що використовує підприємство стосовно її достовірності та об'єктивності;

здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій стратегічного планування та контролю.

2) досягнення програмних результатів навчання:

використовувати базові знання з підприємництва, торгівлі і біржової діяльності й уміння критичного мислення, аналізу та синтезу в професійних цілях;

володіти методами та інструментарієм для обґрунтування управлінських рішень щодо створення й функціонування підприємницьких, торговельних і біржових структур;

застосовувати набуті знання для виявлення, постановки та вирішення завдань за різних практичних ситуацій в підприємницькій, торговельній та біржовій діяльності;

здатність виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень;

здатність застосовувати методи та інструменти стратегічного аналізу та планування для забезпечення ефективності діяльності організації;

здатність виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.

3) набуття результатів навчання (згідно Дублінських дескрипторів):

– знання:

поняття, еволюції, концепції стратегії бізнесу;

базових аспектів бачення, місії, цілей бізнеса;

сутність процесу стратегічного аналізу зовнішнього середовища;

розуміння змісту стратегічного аналізу внутрішнього середовища;

обґрунтування та вибору стратегій;

особливостей портфельного та матричного аналізу при виборі стратегії;

загальних методів вибору стратегії;

сутності стратегічного планування та контролю, як умови розвитку бізнесу;

– уміння/навички:

застосовувати знання щодо стратегічного контекста розвитку бізнесу;

навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним;

демонструвати знання теорій та методів стратегічного планування;

застосовувати навички обґрунтування дієвих інструментів стратегічного планування та контролю;

застосовувати методи стратегічного планування та аналізу для забезпечення ефективності діяльності організації;

проводити об'єктивний стратегічний аналіз суб'єктів бізнесу на основі моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища;
формуванню бачення, місії та цілі бізнесу;
володіти навичками обґрунтування та вибору стратегії;
проводити портфельний та матричний аналіз при виборі стратегії;
застосовувати загальні методи вибору стратегії;
володіти методами стратегічного планування та контролю, як умови розвитку бізнесу;
виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.

– комунікація:

збирати, інтерпретувати та застосовувати дані щодо стратегічних аспектів розвитку бізнесу, його оцінки, планування та контролю, ідентифікації проблем в сфері стратегічного розвитку;

доносити результати проведеного дослідження аудиторії;

обґрунтовувати та аргументувати власну думку щодо рекомендованих стратегічних рішень розвитку бізнесу.

– відповідальність і автономія:

спроможність самостійно проводити дослідження, приймати обґрунтовані рішення щодо обґрунтування та реалізації стратегії в сфері розвитку бізнесу;

спроможність нести відповідальність за результати досліджень, вироблення та ухвалення рішень щодо вирішення визначених проблем розвитку бізнесу;

здатність відповідати за результати своєї діяльності;

спроможність нести відповідальність за вироблення та ухвалення рішень у непередбачуваних робочих контекстах.

Стратегія і розвиток бізнесу – гібридна дисципліна, яка поєднує аудиторну (32 години лекцій та 32 години семінарських занять) та позааудиторну активності (Moodle), передбачає формування системи знань про основні поняття, закони та тенденції стратегічного управління на підприємстві та покликана навчити студентів застосовувати свої знання на практиці.

ЧАСТИНА 1.
ЗАГАЛЬНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

1. Опис дисципліни

Найменування показників	Характеристика дисципліни
Обов'язкова (для студентів спеціальності "назва спеціальності") / вибіркова дисципліна	Обов'язкова для студентів спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Семестр (осінній / весняний)	весняний
Кількість кредитів	6
Загальна кількість годин	180
Кількість модулів	1
Лекції, годин	32 / 10
Практичні / семінарські, годин	32 / 10
Лабораторні, годин	-
Самостійна робота, годин	116 / 160
Вид контролю	екзамен

2. Програма дисципліни

Ціль – формування у студентів теоретичних знань щодо засад, інструментарію та методик розробки стратегій підприємства та практичних навичок розробки та реалізації стратегій підприємства.

Завдання: теоретична і практична підготовка студентів щодо методичних 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 дослідження, аналізу, розробки, реалізації та контролю стратегії в рамках процесу розвитку бізнесу.

Предмет: система обґрунтування, формування, реалізації та контролю стратегії на підприємстві.

Зміст дисципліни розкривається в темах:

1. Стратегія бізнеса: поняття, еволюція, концепції
2. Бачення, місія, цілі бізнеса
3. Сутність процесу стратегічного аналізу зовнішнього середовища
4. Загальна характеристика стратегічного аналізу внутрішнього середовища
5. Обґрунтування та вибір стратегії
6. Портфельний та матричний аналіз при виборі стратегії
7. Загальні методи вибору стратегії
8. Стратегічне планування та контроль, як умови розвитку бізнесу

Опанування дисципліни дозволяє забезпечити:

1) формування:

– загальних програмних компетентностей:

здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу;

здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями;

визначеність і наполегливість щодо поставлених завдань і взятих обов'язків;

знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності;

здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях;

навички використання інформаційних і комунікаційних технологій;

здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел;

здатність працювати в команді;

здатність до адаптації та дії в новій ситуації;

здатність генерувати нові ідеї (креативність);

– фахових програмних компетентностей:

здатність обирати та використовувати відповідні методи, інструментарій для обґрунтування рішень щодо створення, функціонування підприємницьких, торговельних і біржових структур;

здатність оцінювати інформацію, що використовує підприємство стосовно її достовірності та об'єктивності;

здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій стратегічного планування та контролю.

2) досягнення програмних результатів навчання:

використовувати базові знання з підприємництва, торгівлі і біржової діяльності й уміння критичного мислення, аналізу та синтезу в професійних цілях;

володіти методами та інструментарієм для обґрунтування управлінських рішень щодо створення й функціонування підприємницьких, торговельних і біржових структур;

застосовувати набуті знання для виявлення, постановки та вирішення завдань за різних практичних ситуацій в підприємницькій, торговельній та біржовій діяльності;

здатність виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень;

здатність застосовувати методи та інструменти стратегічного аналізу та планування для забезпечення ефективності діяльності організації;

здатність виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.

3) набуття результатів навчання (згідно Дублінських дескрипторів):

– знання:

поняття, еволюції, концепції стратегії бізнесу;

базових аспектів бачення, місії, цілей бізнеса;

сутність процесу стратегічного аналізу зовнішнього середовища;
розуміння змісту стратегічного аналізу внутрішнього середовища;
обґрунтування та вибору стратегій;
особливостей портфельного та матричного аналізу при виборі стратегії;
загальних методів вибору стратегії;
сутності стратегічного планування та контролю, як умови розвитку бізнесу;

– **уміння/навички:**

застосовувати знання щодо стратегічного контекста розвитку бізнесу;
навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним;
демонструвати знання теорій та методів стратегічного планування;
застосовувати навички обґрунтування дієвих інструментів стратегічного планування та контролю;
застосовувати методи стратегічного планування та аналізу для забезпечення ефективності діяльності організації;
проводити об'єктивний стратегічний аналіз суб'єктів бізнесу на основі моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища;
формулювати бачення, місію та цілі бізнесу;
володіти навичками обґрунтування та вибору стратегії;
проводити портфельний та матричний аналіз при виборі стратегії;
застосовувати загальні методи вибору стратегії;
володіти методами стратегічного планування та контролю, як умови розвитку бізнесу;
виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.

– **комунікація:**

збирати, інтерпретувати та застосовувати дані щодо стратегічних аспектів розвитку бізнесу, його оцінки, планування та контролю, ідентифікації проблем в сфері стратегічного розвитку;
доносити результати проведеного дослідження аудиторії;
обґрунтовувати та аргументувати власну думку щодо рекомендованих стратегічних рішень розвитку бізнесу.

– **відповідальність і автономія:**

спроможність самостійно проводити дослідження, приймати обґрунтовані рішення щодо обґрунтування та реалізації стратегії в сфері розвитку бізнесу;
спроможність нести відповідальність за результати досліджень, вироблення та ухвалення рішень щодо вирішення визначених проблем розвитку бізнесу;
здатність відповідати за результати своєї діяльності;
спроможність нести відповідальність за вироблення та ухвалення рішень у непередбачуваних робочих контекстах.

3. Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин (денна форма навчання)				
	усього	у тому числі:			
		лекц.	пр./сем.	лаб.	срс
1	2	3	4	5	6
Змістовий модуль 1. Теоретичні і методичні основи стратегії бізнесу					
Тема 1. Стратегія бізнеса: поняття, еволюція, концепції	22	4	4	-	14
Тема 2. Бачення, місія, цілі бізнеса	22	4	4	-	14
Тема 3. Сутність процесу стратегічного аналізу зовнішнього середовища	22	4	4	-	14
Тема 4. Загальна характеристика стратегічного аналізу внутрішнього середовища	22	4	4	-	14
Тема 5. Обґрунтування та вибір стратегії	22	4	4	-	14
Разом за змістовим модулем 1	110	20	20	-	70
Змістовий модуль 2. Стратегічний контекст розвитку бізнесу					
Тема 6. Портфельний та матричний аналіз при виборі стратегії	22	4	4	-	14
Тема 7. Загальні методи вибору стратегії	24	4	4	-	16
Тема 8. Стратегічне планування та контроль, як умови розвитку бізнесу	24	4	4		16
Разом за змістовим модулем 2	70	12	12	-	46
Усього годин	180	32	32	-	116

4. Теми семінарських/практичних/лабораторних занять

№ з/п	Вид та тема семінарського заняття	Кількість годин
1.	Семінар – розгорнута бесіда Становлення та розвиток теорії бізнеса.	2
2.	Семінар запитань і відповідей Елементи стратегічного управління бізнесом.	2
3.	Семінар запитань і відповідей Сутність та поняття бачення і місії бізнеса.	2
4.	Семінар – дискусія Поняття та види цілей бізнеса. Вимоги до формулювання цілей.	2
5.	Семінар – дискусія Зовнішнє оточення підприємства.	2
6.	Семінар – розгорнута бесіда Багатофакторний системний аналіз (PEST-аналіз).	2
7.	Семінар – розгорнута бесіда Поняття стратегічного аналізу внутрішнього середовища.	2
8.	Семінар – дискусія Зміст стратегічного аналізу внутрішнього середовища	2
9.	Семінар – дискусія Види стратегій. Фактори вибору стратегії.	2
10.	Семінар – дискусія	2

	Метод SWOT-аналізу як етап вибору стратегії	
11.	Семінар – дискусія Портфельний аналіз і оцінка стратегічного потенціалу фірми.	2
12.	Семінар – дискусія Матричні методи вибору стратегій та їх оцінка.	2
13.	Семінар – дискусія Оцінка конкурентоспроможності фірми із застосуванням методу бенчмаркінга та методу ланцюжка цінностей	2
14.	Семінар – дискусія Галузеві ключові фактори успіху.	2
15.	Семінар – дискусія Стратегічне планування та основні етапи розробки планів	2
16.	Семінар – дискусія Стратегічний контроль в системі розвитку бізнесу	2
Всього		32

5. Розподіл балів, які отримують студенти

Відповідно до системи оцінювання знань студентів ДонНУЕТ, рівень сформованості компетентностей студента оцінюються у випадку проведення екзамену: впродовж семестру (50 балів) та при проведенні підсумкового контролю - екзамену (50 балів).

Оцінювання студентів протягом семестру (очна форма навчання)

№ теми практичного заняття	Аудиторна робота					Позааудиторна робота	Сума балів
	Тестові завдан- ня	Ситуацій- ні завдання, задачі	Обговорен- ня теоретичних питань теми	Індиві- дуальне завдання	ПМК	Завдання для самостійного виконання	
Змістовий модуль 1							
Семінар 1		1	1			1	3
Семінар 2		1	1			1	3
Семінар 3		1	1			1	3
Семінар 4		1	1			1	3
Семінар 5		1	1			1	3
Семінар 6		1	1			1	3
Семінар 7		1	1			1	3
Семінар 8		1	1			1	3
Семінар 9		1	1	2		1	5
Семінар 10		1	1			1	3
Разом змістовий модуль 1		10	10	2		10	32
Змістовий модуль 2							
Семінар 11		1	1			1	3

Семінар 12		1	1			1	3
Семінар 13		1	1			1	3
Семінар 14		1	1			1	3
Семінар 15		1	1			1	3
Семінар 16		1	1			1	3
Разом змістовий модуль 2		6	6			6	18
Разом							50

Оцінювання студентів протягом семестру (заочна форма навчання)

Поточне тестування та самостійна робота			Підсумковий тест (екзамен)	Сума в балах
Змістовий модуль 1	Змістовий модуль 2	Індивідуальне завдання	50	100
20	20	10		

Загальне оцінювання результатів вивчення дисципліни

Для виставлення підсумкової оцінки визначається сума балів, отриманих за результатами екзамену та за результатами складання змістових модулів. Оцінювання здійснюється за допомогою шкали оцінювання загальних результатів вивчення дисципліни (модулю).

Оцінка		
100-бальна шкала	Шкала ECTS	Національна шкала
90-100	A	5, «відмінно»
80-89	B	4, «добре»
75-79	C	
70-74	D	
60-69	E	3, «задовільно»
35-59	FX	2, «незадовільно»
0-34	F	

ЧАСТИНА 2.

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДГОТОВКИ ДО СЕМІНАРСЬКИХ
ЗАНЯТЬ**

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1

ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ

Семінар 1 «Становлення та розвиток теорії бізнеса»

Семінар розгорнута бесіда

План заняття:

Вхідний контроль

1. Які види та функції менеджмента ви знаєте?
2. В яких сферах застосовується поняття «стратегія»?
3. Чим відрізняється стратегія від тактики?
4. Хто на підприємстві відповідає за прийняття та реалізацію стратегічних рішень?

1. Розгорнуте обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:

Назвіть основні фактори, що впливають на зміст загальної стратегії підприємства.

Охарактеризуйте еволюцію теорій формування стратегії бізнесу

Перелічіть основні чинники побудови стратегії

Перелічіть умови функціонування бізнесу

Охарактеризуйте підприємство як відкриту систему

Надайте порівняльну характеристику закритого та відкритого типу підприємства

2. Індивідуальне опитування.

Стратегія – це

Стратегія як метод установлення довгострокових цілей організації – це

Стратегія як метод визначення конкурентних цілей організації – це

Стратегія як спосіб установлення цілей для корпоративного, ділового і функціонального рівнів – це

Стратегія як спосіб реакції на зовнішні можливості і загрози, внутрішні сильні і слабкі сторони – це

Стратегія як послідовна, погоджена та інтегрована структура управлінських рішень – це

Стратегія як спосіб розвитку ключових конкурентних переваг організації – це

Стратегія як детальний всебічний комплексний план – це

Стратегія як напрямок, у якому рухається компанія – це

Стратегія як набір дій і підходів щодо досягнення заданих показників діяльності – це

Стратегія як перспективна система заходів – це

3. Практичні завдання.

Ситуація 1

Неефективна система управління підприємством привела до того, що воно опинилось на грані банкрутства. На складі скопилася значна кількість нерозпроданої продукції, що є неконкурентоспроможною. На підприємстві спостерігається висока плінність кадрів. Запропонуйте стратегічні напрями виведення даного підприємства з кризової ситуації?

Ситуація 2

У зв'язку зі збільшенням конкуренції на ринку в АТ «Манго» різко скоротився обсяг продажу дорогої плодоовочевої продукції при відносно високих товарних запасах. Розробіть стратегічні пропозиції по подоланню виникших проблем на даному підприємстві.

Семінар 2 «Елементи стратегічного управління бізнесом» Семінар запитань і відповідей

План заняття:

1. Розгорнуте обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:

Охарактеризуйте концептуальні підходи до управління організацією.

Вкажіть переваги стратегічного підходу до управління

Охарактеризуйте процес формування стратегії

Дайте визначення поняття «цілі організації»

Чим відрізняється стратегічне управління від стратегічного планування

Розкрийте основні чинники, які впливають на вибір стратегії

2. Індивідуальне опитування.

Стратегічне мислення – це

Стратегічне планування – це

Стратегічні рішення – це

Стратегічне управління – це

Стратегічне планування – це

3. Практичні завдання.

Ситуація 3

У АТ «Птахокомбінат» сформована система цінностей, яка щорічно переглядається з урахуванням пропозицій працівників та акціонерів.

Керівництвом визначені шляхи досягнення поставлених цілей:

- постійне реформування, вдосконалення структури управління та виробничо-збутових процесів;
- створення єдиної команди керівників та фахівців;
- встановлення взаємовигідних партнерських стосунків;
- якість роботи кожного – гарантія ділової досконалості підприємства;
- постійне навчання – шлях до досконалості.

Розшифрувати кожен з шляхів досягнення цілей підприємства за допомогою відомих вам стратегічних елементів.

Ситуація 4

Складіть стратегічне досьє торговельного підприємства.

Семінар 3 «Сутність та поняття бачення і місії бізнеса» Семінар – запитань і відповідей

План заняття:

1. Розгорнуте обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:

У чому полягає роль місії підприємства

Чим відрізняється стратегічне бачення від місії підприємства

Наведіть приклади місії підприємства

Охарактеризуйте вимоги до розробки місії підприємства

Які аспекти мають бути враховані при розробці місії підприємства

2. Індивідуальне опитування.

Стратегічне бачення – це

Місія – це

Місія підприємства – це

3. Практичні завдання.

Ситуація 5

Фірма ПРАЙМ – лідер серед підприємств громадського харчування на світовому ринку. Стратегічними пріоритетами компанії є: постійний ріст, забезпечення постійної уваги клієнту, підтримка репутації вмілого і якісного виробника і просування торгової марки ПРАЙМ на світовому ринку.

Компанія зацікавлена в більш частих візитах клієнтів за рахунок низьких цін і використання принципу додаткової вигоди (одержання більшого обсягу послуг за меншу ціну: наприклад чизбургер коштує 6 дол., а подвійний чизбургер – 9 дол.) Асортиментна стратегія фірми базується на пропозиції обмеженого набору блюд швидкозвироблюваної екологічної чистої їжі.

Сформулюйте стратегічне бачення та місію компанії.

Ситуація 6

Проаналізувати місію торговельного підприємства і визначити, чиї інтереси ураховані у місії, які соціальні і комерційні аспекти в ній розглядаються.

ТЦ «Башня» має намір не тільки конкурувати, але й розвиватися, завойовуючи свою частку ринку, пропонуючи споживачам саме широке коло товарів і послуг. Крім оптово-роздрібної торгівлі, підприємство займається виробництвом товарів народного споживання, організацією кафетеріїв та їх діяльності, технічним та гарантійним обслуговуванням продукції - і це тільки кілька сфер її диверсифікованої діяльності. Ми сподіваємося, що ці напрямки діяльності приведуть до процвітання нашого універмагу протягом усього сторіччя».

Семінар 4 «Поняття та види цілей бізнеса. Вимоги до формулювання цілей»

Семінар – дискусія

План заняття:

1. Розгорнуте обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:

Яким вимогам має відповідати ціль підприємства?

Розкрийте класифікацію цілей підприємства

Вкажіть показники, які характеризують окремі види цілей

Охарактеризуйте онцепції моделей цілей підприємства

Охарактеризуйте види цілей

Який механізм побудови дерева цілей?

Що таке метод декомпозиція?

Які види цілей існують на підприємстві?

2. Індивідуальне опитування.

Цілі підприємства – це

Загальноекономічні цілі – це

Маркетингові цілі – це

Виробничі цілі – це

Фінансові цілі – це

Науково-технологічні цілі – це

Кадрові цілі – це

Організаційно-управлінські цілі – це

Стратегічні цілі – це

Довгострокові цілі – це
Короткострокові цілі – це
Дерево цілей – це
Декомпозиція – це

3. Практичні завдання.

Ситуація 7

З перерахованих цілей виберіть найбільш придатні з точки зору вимог, які ставляться до формулювання стратегічних цілей підприємства.

Цілі:

1. Одержання максимальної вигоди.
2. Досягнення прибутку через три роки – 2 млн. грн.
3. Збільшити асигнування на рекламу в майбутньому році на 15%.
4. Збільшити частку на ринку товару «А» за 2 роки з 8 до 10% за допомогою збільшення витрат на рекламу за цей період на 11%.
5. Досягнення високої рентабельності.

Ситуація 8

Систематизувати стратегічні цілі за допомогою дерева цілей:

1. *Ринок*

Зайняти стійке положення на ринку, досягти частку ринку конкурентів та навіть перевищити її.

2. *Нововведення*

Ввести в організаційну структуру підприємства службу маркетингу

3. *Трудові ресурси*

Підвищити кваліфікацію робітників та сформувати сильну управлінську команду

4. *Фінансові ресурси*

Розплатитися з боргами та зменшити частку позикового капіталу

Досягти планових обсягів продажу

5. *Матеріальні ресурси*

Зменшити кількість орендованих торговельних площ

Побудувати нові торговельні зали та складські приміщення

6. *Продуктивність*

Збільшити продуктивність праці робітників підприємства

7. *Прибутковість підприємства*

Підвищити розмір доходу від оперативної діяльності на 200%;

Збільшити розмір прибутку та розмір дивідендів на акцію

8. *Соціальна відповідальність*

Задовольняти потреби споживачів у якісних товарах за доступною ціною

Постійно підвищувати якість товарів

Семінар 5 «Зовнішнє оточення підприємства»

Семінар – дискусія

План заняття:

1. Розгорнуте обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:

Що розуміється під зовнішнім середовищем підприємства?

Яким чином підприємство взаємодіє з зовнішнім середовищем

Поясніть на прикладах внутрішні фактори, які впливають на формування стратегії підприємства

Охарактеризуйте завдання стратегічного управління

Охарактеризуйте обґрунтування набіру факторів зовнішнього середовища для підприємства

Яким чином класифікуються фактори зовнішнього середовища

В чому сутність економічних факторів зовнішнього середовища

Які ринкові фактори зовнішнього середовища ви знаєте?

Вкажіть які галузі найбільш схильні до зовнішнього впливу

2. Індивідуальне опитування.

Зовнішнє середовище – це

Економічні фактори – це

Політико-правові фактори – це

Ринкові фактори – це

Науково-технічні фактори – це

Соціальні фактори – це

3. Практичні завдання.

Ситуація 9

Використовуючи інформацію про мікросередовище приладобудівного підприємства, визначте вплив на нього факторів мікросередовища. Результати наведіть у вигляді таблиці. Запропонуйте конкретні дії підприємства, виходячи із впливу наведених факторів (таблиця 1).

Таблиця 1 - Фактори мікросередовища підприємства

Група факторів	Фактори	Тенденція зміни факторів
1.Постачальники	1.1.Постачання енергоносіїв, матеріалів	Подорожчання матеріалів, енергоносіїв
	1.2.Постачання фінансових ресурсів	
2. Клієнти	2.1.Ринок товарів народного споживання	Зменшення попиту
	2.2. Ринок приладобудування	Стабільний та зростаючий попит

3. Конкуренти	3.1.Конкуренція на зовнішньому та і внутрішньому ринку приладобудування	Невелика конкуренція
	3.2.Конкуренція при виробництві товарів народного споживання	Значна конкуренція
4. Кредитори	Внутрішні кредитори	Підвищення ставок за кредит

Ситуація 10

Визначте конкурентоспроможність підприємств однієї галузі (таблиця 2). Зробіть висновки.

Таблиця 2 - Привабливість галузі хлібобулочних виробів (згідно з переліком А. Дж. Томпсона)

№ п/п	Показник	Значення фактору для галузі (0,01 до 1)	Рейтинг		Оцінка		Тенденція розвитку галузі
			Підприємств о 1	Підприємство 2	Підприємств о 1	Підприємство 2	
1	2	3	4	5	6 (3*4)	7 (3*5)	8 (6-7)
1	Розміри ринку	0,15	4	4	0,60	0,60	не зміниться
2	Прогнозований темп зростання ринку	0,15	4	4			не зміниться
3	Історичний і прогнозований прибуток	0,10	3	4			+0,10-покращення
4	Рівень конкуренції	0,20	3	3			не зміниться
5	Загрози і можливості	0,15	4	3			-0,15-погіршення
6	Вплив сезонних і циклічних факторів	0,10	3	2			-0,10-погіршення
7	Вимоги до рівня технології і капіталовкладень	0,05	4	3			-0,03-погіршення
8	Вплив середовища	0,05	4	4			не зміниться
9	Вплив регулювання соціальної й економічної політики	0,05	3	2			-0,05-погіршення
	Усього	1	-	-			-0,13-погіршення

Семінар 6 «Елементи кадрової політики» Семінар – розгорнута бесіда

План заняття:

1. Розгорнуте обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:

Охарактеризувати елементи PEST-аналізу

Охарактеризувати політичні фактори PEST-аналізу

Охарактеризувати економічні фактори PEST-аналізу

Охарактеризувати соціальні фактори PEST-аналізу

Охарактеризувати технологічні фактори PEST-аналізу

Розкрити методику проведення PEST-аналізу

На які питання має відповісти PEST-аналіз

В чому полягає аналіз ближнього оточення підприємства?

За якими ринками має бути проаналізована зовнішня інформація?

Які властивості слід враховувати при побудові факторів для аналізу зовнішнього середовища?

2. Індивідуальне опитування.

PEST-аналіз – це

Політичні фактори – це

Економічні фактори – це

Технологічні фактори – це

Соціальні фактори – це

3. Практичні завдання.

Ситуація 11

Провести діагностику зовнішнього середовища господарювання обраного підприємства (таблиця 3, 4)

Таблиця 3 - PEST-аналіз зовнішнього середовища підприємства

№ п/п	Фактори	Стан факторів	Вплив на гальмування, бали	Вплив на підприємство, бали	Напрямок впливу (+; -)	Оцінка характеру і ступеня впливу фактора
1	2	3	4	5	6	7
1	<i>Політичні фактори</i>					
1.1	Узгодженість дій Президента і Верховної Ради					
1.2	Постійні зміни в законодавстві					
1.3	Гальмування економічних					

	реформ					
1.4	Жорстка податкова політика					
1.5	Правова база не забезпечує гарантій підприємницької діяльності					
1	2	3	4	5	6	7
<i>Разом</i>						
2	<i>Економічні фактори</i>					
2.1	Зменшення обсягів виробництва харчових продуктів					
2.2	Значне коливання курсу національної валюти					
2.3	Зміна індексу споживчих цін					
2.4.	Зростання грошових доходів населення					
2.5	Високий рівень безробіття					
<i>Разом</i>						
3	<i>Соціально-демографічні фактори</i>					
3.1	Середньомісячний дохід на душу населення вище прожиткового мінімуму					
3.2	Значне збільшення заборгованості із заробітної плати					
3.3	Скорочення соціальних пільг та зростання заборгованості із виплат стипендій та субсидій					
3.4	Зменшення чисельності населення України					
<i>Разом</i>						

Таблиця 4 - Аналіз факторів зовнішнього середовища прямого впливу на підприємстві

№ п/п	Фактори	Вплив на підприємство,	Напрямок впливу (+;-)	Оцінка характеру і ступеня
-------	---------	------------------------	-----------------------	----------------------------

		бали		впливу фактора
1	2	3	4	5
1.	<i>Споживачі</i>			
1.1.	Регулярне придбання товарів в даному підприємстві			
1.2.	Можливість вибору інших продавців			
1	2	3	4	5
1.3.	Постійні зміни потреб і смаку покупців			
1.4.	Невисока чутливість покупців до зміни ціни			
1.5.	Недостатній рівень інформованості про товари підприємства			
	<i>Разом</i>			
2.	<i>Постачальники</i>			
2.1.	Довгострокові зв'язки з переважною кількістю постачальників			
2.2.	Постачальники є підприємствами України			
	<i>Разом</i>			
3.	<i>Конкуренти</i>			
3.1.	Низькі бар'єри для входу на ринок для потенційних конкурентів			
3.2.	Високий ступінь інтенсивності конкуренції на ринку			
3.3.	Наявність конкуренція з боку стихійного ринку			
	<i>Разом</i>			
4.	<i>Контактні аудиторії</i>			
4.1.	Посилення тиску з боку контролюючих органів			
4.2.	Поширення кола послуг, які надаються фінансовими установами			
4.3.	Недостатність контактів з пресою			
4.4.	Підприємство взаємодіє з перевіреними банками, аудиторськими фірмами та ін.			
	<i>Разом</i>			
<i>Разом по факторам безпосереднього оточення</i>				

Семінар 7 «Поняття стратегічного аналізу внутрішнього середовища»

Семінар – розгорнута бесіда

План заняття:

1. Розгорнуте обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:

Дайте визначення SWOT-аналізу.

Охарактеризуйте стратегічний SNW-аналіз.

Надайте характеристику джерел інформації SNW-аналізу.

Охарактеризуйте завдання кадрового планування.

На які питання відповідає маркетинговий аналіз?

Розкрийте сутність маркетингових досліджень.

Розкрийте сутність процедури управлінського обстеження сильних і слабких сторін діяльності підприємства

2. Індивідуальне опитування.

SWOT-аналіз – це

SNW-аналіз – це

Маркетингові дослідження – це

3. Практичні завдання.

Ситуація 12

Проведить SNW-аналіз сильних і слабких сторін обраного підприємства (таблиця 5).

Таблиця 5 - SNW-аналіз сильних і слабких сторін підприємства

Сфера	Стратегічна позиція (фактори)	Якісна оцінка позицій (факторів)		
		S Сильна	N Нейтральна	W Слабка
Кадри	<ul style="list-style-type: none"> - управлінський персонал; - мораль і кваліфікація співробітників; - сукупність виплат працівникам порівняно з аналогічним показником у конкурентів і в середньому по галузі; - кадрова політика; - використання стимулів для мотивування виконання роботи; - плинність кадрів і прогули; - особлива кваліфікація робітників; - досвід. 			
Організація загального управління	<ul style="list-style-type: none"> - організаційна структура; - престиж та імідж підприємства; - організація системи комунікацій; - загальна для всього підприємства система контролю (ефективність і використання); - організаційний клімат, культура; - використання систематизованих процедур і техніки в процесі прийняття рішень; - кваліфікація, здібності й інтереси вищого керівництва; - система стратегічного планування. 			

Виробництво	<ul style="list-style-type: none"> - вартість сировини і його доступність, відносини з постачальниками; - система контролю запасів, оборот запасів; - місцезнаходження виробничих приміщень, розташування і використання виробничих потужностей; - технічна ефективність потужностей і їх завантаженість; - ступінь вертикальної інтеграції, чиста продукція і прибуток; - віддача від використання устаткування; - контроль за процесом виготовлення продукту; - проектування, складання графіку роботи; - закупівля; - контроль якості; - порівняльна стосовно конкурентів і середня по галузі величина витрат; - дослідження і розробки, інновації. 			
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> - продукти, вироблені підприємством; - збір необхідної інформації про ринок; - частка ринку; - життєвий цикл основних продуктів; - канали розподілу: число, охоплення і контроль; - організація збуту: знання потреб покупців; - цінова політика; - розвиток нових продуктів, ринків; - ставлення до марки. 			
Фінанси й облік	<ul style="list-style-type: none"> - можливість залучення короткострокового капіталу; - можливість залучення довгострокового капіталу; - ставлення до податків; - «робочий капітал»: гнучкість структури капіталу; - ефективний контроль за витратами, можливість їх зниження; - система обліку витрат, складання бюджету і планування прибутку. 			

Семінар 8 «Метод SWOT-аналізу як етап вибору стратегії»

Семінар – дискусія

План заняття:

1. Розгорнуте обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:

Розкрити напрями дослідження в рамках стратегічного аналізу
 Охарактеризуйте кон'юнктурні дослідження
 Охарактеризуйте ринкові дослідження
 Які дослідження розрізняють у залежності від джерел інформації?
 Охарактеризуйте аналіз фінансового стану підприємства
 Охарактеризуйте аналіз виробництва на підприємстві
 Розкрийте сутність та зміст аналізу трудових ресурсів
 Охарактеризуйте культуру керування
 Охарактеризуйте імідж підприємства.

2. Індивідуальне опитування.

Кон'юнктурні дослідження - це
 Ринкові дослідження - це
 Конкурентоспроможність - це
 Культура керування - це
 Імідж фірми - це

3. Практичні завдання.

Ситуація 13

На основі аналізу стратегічних заходів підприємства, наведених в таблиці 1, знайдіть відповідність з елементами SWOT і заповніть поля матриці – SWOT (табл. 6, 7).

Таблиця 6 - Стратегічні заходи підприємства

<p>1. Проводити постійні опити споживачів для встановлення стійкого зворотного зв'язку та формуванні на цієї основі асортименту</p> <p>2. Зниження змінних витрат для підтримки існуючих цін на товари</p> <p>3. Поширення реклами підприємства у місцевих засобах ЗМІ та розширення завдяки цьому кола споживачів</p> <p>4. Орієнтація при встановленні ціни на купівельну спроможність споживачів</p> <p>6. Підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок продажу товарів ринкової новизни</p> <p>6. Розробка гнучкої цінової політики</p>	<p>1. Створення на підприємстві служби маркетингу</p> <p>2. Залучення до роботи на підприємстві нових молодих спеціалістів з маркетингових досліджень, засобів СТИЗ</p> <p>3. Розробка нової фінансової стратегії, заснованої на ціновому лідерстві</p> <p>5. Використання нових методів продажу та обслуговування клієнтів</p> <p>6. Підтримка конкурентних переваг, заснованих на доступних цінах та широкому асортименті</p> <p>7. Розробка програми стимулювання персоналу, як одного з напрямку підвищення іміджу підприємства</p> <p>5. Оновлення асортименту продукції завдяки закупки продукції ринкової новизни</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведення постійного оперативного моніторингу законодавчої бази. 2. Розробка заходів щодо інформування споживачів про ціни на товари та послуги 3. Введення в оргструктуру підприємства спеціаліста з співпраці з ЗМІ 4. Забезпечити стійкі конкурентні переваги завдяки широкому та глибокому асортименту та більш низької ціни на товари 5. Розробка заходів щодо стимулювання постачальників підприємства 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Створення служби якості на підприємстві 2. Розробка заходів СТИЗ щодо товарів підприємства 3. Інформування споживачів про товари та послуги 4. Розробка системи знижок для постійних клієнтів
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Таблиця 7 - Матриця –SWOT підприємства

Зовнішнє середовище	<p>Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Великий обсяг інноваційної продукції 2. Використання нових технологій 3. Високий імідж підприємства в очах споживачів, ділових партнерів і громадськості 5. Висока чутливість споживачів до методів СТИЗ 6. Покращення ситуації на ринку праці 7. Незначні конкурентні переваги в області цінової політики 	<p><i>Погрози:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання цін і тарифів 2. Висока чутливість покупців до зміни цін 3. Постійні зміни потреб і смаків покупців 4. Низький рівень інформованості покупців про товари підприємства 5. Недостатня співпраця зі ЗМІ 6. Високий рівень конкуренції в галузі 7. Відсутність фінансових пільг, що надаються постачальниками 8. Активні дії конкурентів в області збуту товарів «ринкової новизни»
Внутрішнє середовище		
<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Використання контролю якості товарів 2. Розвинена матеріально-технічна база 3. Доступні ціни на товари 4. Наявність постійних клієнтів 5. Спрможність оргструктури до адаптації 6. Широкий асортимент товарів 7. Вироблено основи корпоративної культури 	<p>Поле «Сила-Можливість»</p>	<p>Поле «Сила-Погрози»</p>
<p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Підприємство поступово втрачає свої конкурентні позиції 2. Відсутня служба маркетингу 3. Підприємство не проводить маркетингові дослідження ринку, потреб і т.д. 4. Не багато товарів “ринкової новизни” 5. Негнучка цінова політика 6. Зменшення основних показників господарчо-фінансової діяльності 7. Коло споживачів нижче ніж у конкурентів 8. Слабкий рівень фахової підготовки працівників 10. Недостатнє стимулювання робітників 	<p>Поле «Слабкість–Можливість»</p>	<p>Поле «Слабкість – Погрози»</p>

Семінар 9 «Види стратегій. Фактори вибору стратегії» Семінар – дискусія

План заняття:

1. Розгорнуте обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:

Розкрийте значимість та зміст окремих видів стратегій підприємства.

Дайте визначення функціональних стратегій.

Охарактеризуйте ділові стратегії підприємства

Розкрийте що повинна вирішувати стратегія на підприємстві.

Як взаємозалежать стратегічні проблеми і стратегічні рішення?

Охарактеризуйте симптоми стратегічних проблем на підприємстві

Розкрийте характерні риси стратегії в теорії менеджменту

Охарактеризуйте елементи стратегічного мислення

Охарактеризуйте етапи вибору стратегії

Охарактеризуйте підходи до розробки стратегії

Які фактори вибору стратегії ви знаєте

2. Індивідуальне опитування.

Конкурентна стратегія – це

Продуктово-ринкова стратегія – це

Маркетингова стратегія – це

Стратегія бізнесу «збору врожаю» – це

Стратегія повороту – це

Головний стратегічний підхід – це

Підхід «делегування повноважень» – це

Спільний (колабораціоністський) підхід – це

Стратегія бізнесу «збору врожаю» – це

Ініціативний підхід – це

3. Практичні завдання.

Ситуація 14

Розробіть стратегічний набір для АТ «Лукойл-Україна» - одного із лідерів нафтяної галузі. Серед сучасних стратегічних напрямів підприємства слід відзначити наступні:

- Інтенсивний розвитку ринків світлих нафтопродуктів, наливних і фасованих масел, авіапалива, що підтверджується розширенням роздрібних мереж, упровадженням високих технологій.

- Розвиток газового напрямку. Дана стратегія включає декілька програм:

1. Програма реалізації зрідженого газу, що передбачає створення мережу автомобільних газозаправних станцій на базі існуючих заправок підприємства.

2. Створення на базі автозаправних станцій компанії пунктів обміну балонів, де кожний охочий може придбати балони, заправлені газом «ЛУКОЙЛа».

- Здійснення пілотного проекту упровадження дилерства. На базі скорочених 17 філіалів створено 13 дилерських компаній для експлуатації власних АЗС компанії.

Ситуація 15

Користуючись таблицею 8 визначите найбільш доцільну стратегічну альтернативу для підприємства.

Таблиця 8 - Оцінка стратегічних альтернатив підприємства

Фактори	Важливість	Стратегічні альтернативи							
		Стратегія інтенсивного росту		Стратегія диверсифікації		Стратегія інтегрованого росту		Стратегія скорочення	
		бали	оцінка	бали	оцінка	бали	оцінка	бали	оцінка
Відповідність стратегічної альтернативи стану зовнішнього середовища	0,3	3		3		4			
Відповідність стратегічної альтернативи потенціалу підприємства	0,2	2		3		4			
Рівень ризику стратегії	0,25	5		3		3			
Відношення персоналу до можливих змін	0,05	1		2		4			
Економічний вплив стратегічної альтернативи на майбутнє підприємства	0,2	5		5		4			
Підсумок	1								

**Семінар 10 «Базові характеристики підприємства як об'єкту
стратегічного управління»
Семінар – дискусія**

План заняття:

1. Розгорнуте обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:

Що розуміється під ключовими факторами успіху?

Від чого залежать ключові фактори успіху.

Розкрийте яким чином КФУ змінюються на різних етапах ЖЦП?

Як організовано тестування претендентів на вакантні посади?

Охарактеризуйте КФУ у технологіях.

Охарактеризуйте КФУ у виробництві

Охарактеризуйте КФУ у збуті

Охарактеризуйте КФУ у маркетингу

Охарактеризуйте КФУ у професійній підготовці

Охарактеризуйте інші КФУ

Охарактеризуйте конкурентнозначущі компетенції на підприємстві

2. Індивідуальне опитування.

Ключові фактори успіху (КФУ) – це

Конкурентна інформація – це

Компетенція – це

Ключові компетенції – це

3. Практичні завдання.

Ситуація 16

Суднобудівельна компанія Японії «Міцуї інжинірінг» – це одна з п'яти найбільш конкурентоспроможних компаній Японії. За наведеними нижче характеристиками визначить стратегії, що використовує фірма.

1. Факторами її конкурентоспроможності є: відповідність продукції попиту світового ринку в зв'язку з зростанням перевезень нафти ,що випускається, залізної руди, вугілля; короткі терміни судів.
2. Компанія використовує нові методи управління виробництвом.
3. Оскільки попит на суда нестійкий, в цілях стабілізації обсягу виробництва, рівня продажу і прибутку по компанії в цілому, вона диверсифікувала своє виробництво і впровадилася в споріднені за технологією галузі, такі як: виробництво металоконструкцій, крупних дизелів та ін. На суднобудівництво зараз припадає лише біля 30% обсягу продажу.

4. Компанія здійснює вкладення капіталу в розширення виробництва і модернізацію обладнання з притягненням чужого капіталу (частка власного капіталу в загальній сумі активів -11%.

В управлінні виробництвом компанія спирається на молодих перспективних компетентних фахівців – випускників університетів, чисельність яких складає до 1/5 середньої управлінської ланки.

Ситуація 17

На основі даних таблиці 9 проранжуйте стратегічні задачі підприємства за ступенем терміновості на чотири категорії.

Таблиця 9 – Аналіз стратегічних задач підприємства

Стратегічні задачі	Ступінь впливу										Ймовірність проявлення										Швидкість реакції			Категорія задач		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3			
1. Розробка стратегічного портфеля підприємства										●															■	
2. Управління опорами стратегічним змінам підприємства										●																■
3. Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства										●															■	
4. Впровадження в діяльність підприємства принципів маркетингу									●															■		
5. Проведення комплексного дослідження ринку										●																■
6. Перегляд місії і стратегічних цілей підприємства										●																■

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2 СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТЕКСТ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Семінар 11 «Портфельний аналіз і оцінка стратегічного потенціалу фірми» Семінар – дискусія

План заняття:

1. Розгорнуте обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:

Охарактеризуйте портфель бізнесів фірми.

Дайте визначення стратегічна бізнес одиниця

Охарактеризуйте Стратегічні господарські підрозділи.

Які критерії використовуються при портфельному аналізі?

Охарактеризуйте призначення портфельного аналізу

Який порядок виділення СЗГ?

Охарактеризуйте процес виділення СЗГ

Чим відрізняються прогнозні і фактичні параметри характеристики внутрішнього середовища підприємства

Охарактеризуйте етапи портфельного аналізу

Охарактеризуйте кроки стратегічного аналізу портфеля бізнесів фірми

2. Індивідуальне опитування.

Портфель бізнесів фірми - це

Стратегічна бізнес одиниця - це

Стратегічні господарські підрозділи - це

Фактичні параметри - це

Прогнозні параметри - це

3. Практичні завдання.

Ситуація 18

АТ «Фірма «Меблі» займає значні конкурентні позиції на ринку меблевої продукції м. Маріуполя і Донецької області. В процесі стратегічної сегментації було виділено дванадцять потенціальних стратегічних зон господарювання. Підприємству необхідно визначити стратегічний набір СЗГ на перспективу на основі оцінки їх привабливості.

Характеристика СЗГ:

СЗГ1 – ринок меблевої продукції із дерева, орієнтований на середній рівень доходів громадян в м. Маріуполя.

СЗГ2 - ринок меблевої продукції із дерева, орієнтований на високий рівень доходів громадян в м. Маріуполя.

СЗГ3 - ринок меблевої продукції із дерева, орієнтований на споживачів з низьким рівнем доходів в м. Маріуполя.

СЗГ4 - ринок меблевої продукції із дерева, орієнтований на споживачів з низьким рівнем доходів в Донецькій області.

СЗГ5 - ринок меблевої продукції із дерева, орієнтований на споживачів із середнім рівнем доходів в Донецькій області.

СЗГ6 - ринок меблевої продукції із дерева, орієнтований на споживачів з високим рівнем доходів в Донецькій області.

СЗГ7 - ринок меблевої продукції із ДСП, орієнтований на споживачів із низьким рівнем доходів в м. Донецьку.

Проаналізувати отримані данні (таблиці 10, 11).

СЗГ8 - ринок меблевої продукції із ДСП, орієнтований на споживачів із низьким рівнем доходів в Донецькій області.

СЗГ9 - ринок меблевої продукції із ДСП, орієнтований на споживачів із середнім рівнем доходів в м. Донецьку.

СЗГ10 - ринок меблевої продукції із ДСП, орієнтований на споживачів із середнім рівнем доходів в Донецькій області.

СЗГ11 - ринок меблевої продукції із ДСП, орієнтований на споживачів з високим рівнем доходів в м. Донецьку.

СЗГ12 - ринок меблевої продукції із ДСП, орієнтований на споживачів з високим рівнем доходів в Донецькій області.

Таблиця 10 – Оцінка перспектив зростання СЗГ АТ «Фірма «Меблі»

СЗГ	Чинник, в балах	Тенденція розвитку	Чинник, в балах	Тенденція розвитку	Чинник, в балах	Тенденція розвитку	Чинник, в балах	Тенденція розвитку	Чинник, в балах	Тенденція розвитку	Сума балів
	Темп зростання збуту підприємства у даній СЗГ		Можливість географічного розширення СЗГ		Ступінь оновлення продукції		Ступінь оновлення технології		Рівень насиченості попиту		
№1	+4	↓	+2	↑	+3	↑	+3	↑	-3	↓	9
№2	+5	↓	+4	↑	+4	↑	+4	↑	-4	↑	13
№3	0	↓	0	↓	0	↓	-2	↓	+4	↓	2
№4	0	↓	0	↓	0	↓	-3	↓	+3	↑	0
№5	+2	↑	+2	↑	+3	↑	+1	↑	+3	↑	11
№6	+3	↑	+3	↑	+3	↑	+3	↑	+2	↑	14
№7	+3	↑	+1	↑	+5	↑	+4	↑	-3	↓	10
№8	+4	↑	+2	↑	+4	↑	+2	↑	+1	↑	13
№9	+1	↓	+1	↓	+3	↑	+2	↑	-1	↑	6
№10	+2	↑	+1	↓	+3	↑	+1	↑	+2	↑	9
№11	0	↓	0	↓	+1	↓	+1	↑	+3	↓	5
№12	+1	↑	+1	↑	+1	↓	-2	↓	+3	↓	4

Таблиця 11 - Оцінка перспектив рентабельності СЗГ АТ «Фірма «Меблі»

СЗГ	Чинник, в балах	Тенденція розвитку	Чинник, в балах	Тенденція розвитку	Чинник, в балах	Тенденція розвитку	Чинник, в балах	Тенденція розвитку	Чинник, в балах	Тенденція розвитку	Чинник, в балах	Тенденція розвитку	Сума балів
	Коливання рентабельності в СЗГ		Коливання обсягу продажу в СЗГ		Циклічність попиту		Витрати, необхідні для подолання вхідного бар'єру в СЗГ		Інтенсивність конкуренції		Тиск покупців		
№1	+1	↑	+3	↑	+2	↑	+3	↑	-4	↑	-3	↓	2
№2	+2	↓	+4	↓	+3	↑	+4	↑	-4	↑	-3	↓	6
№3	0	↓	-4	↓	0	↑	+1	↓	+4	↓	+4	↓	5
№4	0	↓	-5	↑	0	↑	+1	↓	+3	↓	+4	↓	3
№5	-2	↑	+2	↑	+4	↑	+2	↑	-2	↓	+2	↑	6
№6	-3	↑	+3	↑	+2	↑	+2	↑	-2	↓	+2	↑	4
№7	+2	↑	+3	↑	+4	↑	-3	↓	-3	↑	-1	↓	2
№8	+3	↑	+3	↑	+4	↑	-3	↓	-2	↓	+2	↑	7
№9	-4	↓	+1	↑	+2	↑	-2	↓	+1	↓	+2	↑	0
№10	-3	↓	+2	↑	+3	↑	-4	↑	+1	↓	+3	↓	2
№11	-5	↑	-2	↓	+2	↑	+1	↓	+1	↓	+1	↑	-2
№12	-3	↓	-1	↓	+1	↑	+2	↑	+1	↓	+2	↑	2

Семінар 12 «Матричні методи вибору стратегій та їх оцінка»

Семінар – дискусія

План заняття:

1. Розгорнуте обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:

Охарактеризуйте сутність побудови матриці BCG.

Охарактеризуйте сутність побудови моделі Shell / DPM

Охарактеризуйте сутність побудови матриці І. Ансоффа «Товар – Ринок»

Охарактеризуйте сутність побудови матриці GE / McKinsey

Охарактеризуйте сутність побудови матриці Хофера – Шендела

Охарактеризуйте сутність побудови моделі ADL/LC

Охарактеризуйте сутність побудови матриці Ф.Котлера «Ціна – Якість»

2. Індивідуальне опитування.

Матриця BCG – це

Модель Shell / DPM - це

Матриця І. Ансоффа «Товар – Ринок» – це

Матриця GE / McKinsey – це

Матриця Хофера – Шендела – це

Модель Модель ADL/LC – це

Матриця Ф.Котлера «Ціна – Якість» – це

3. Практичні завдання.

Ситуація 19

До складу портфеля бізнесу фірми «Х» входять 5 стратегічних зон господарювання - А, В, С, D, Е. Використовуючи дані таблиці 12, необхідно виконати наступні завдання:

Таблиця 12 - Характеристика СЗГ підприємства

СЗГ	Обсяг продажу СЗГ, тис. грн.	Реальна ємність ринку, тис. грн.	Обсяг продажу основних конкурентів		Темп зміни ринку, %
			1-й	2-й	
А	7	80	5	8	20
В	3	50	4	5	-5
С	9	100	30	35	10
D	10	70	10	9	15
Е	2	80	15	10	3

- побудувати матрицю БКГ;
- охарактеризувати ринкові позиції СЗГ: А, В, С, D, Е і фірми «Х» у цілому визначити стратегії розвитку для кожної із СЗГ фірми «Х».

Ситуація 20

Фірма «Х» в своєму складі має 3 СЗГ – А, В, С. За наведеними у таблиці 13. даними необхідно виконати наступні завдання:

- побудувати матрицю Мак- Кінзі;
- охарактеризувати ринкові позиції СЗГ А, В, С і фірми «Х» в цілому;
- сформулювати маркетингові стратегії для кожної СЗГ.

Таблиця 13 - Оцінка стратегічних зон господарювання підприємства

Показники	Вага	Оцінка в балах СЗГ			Загальна оцінка		
		А	В	С	А	В	С
1.Привабливість ринку							
Ємність ринку	0,2	4	5	4			
Темп зростання ринку	0,05	3	3	5			
Рівень конкуренції	0,5	2	3	4			
Технологічна укомплектованість	0,2	3	2	4			
Схильність до інфляції	0,05	5	2	2			
2.Конкурентоспроможність СЗГ							
Ринкова частка	0,2	2	4	1			
Якість товару	0,05	5	3	3			
Темп росту ринкової частки	0,1	3	5	5			
Імідж	0,6	5	2	2			
Сукупні витрати	0,03	3	1	2			
Ефективність реклами	0,02	3	1	2			

Ситуація 21

Знайдіть відповідність

Матриці	← →	Основні характеристики
1. Матриця SWOT		Обґрунтування вибору стратегічних перспектив розвитку бізнесу на основі аналізу п'яти сил конкуренції
2.Матриця Томпсона-Стрикленда		Аналіз привабливості галузі в залежності від конкурентоспроможності
3. Матриця Портера		Аналіз можливостей і погроз, сильних та слабких сторін підприємства
4. Матриця BCG		Аналіз життєвого циклу СЗГ і відносного положення на ринку
5.Матриця Hofer/Schendel		Обґрунтування вибору корпоративної стратегії на основі аналізу розвитку ринку та конкурентної позиції підприємства
6.Матриця Shel/DPM		Аналіз стратегії стосовно ринків і продуктів
7. Матриця ADL		Аналіз положення серед конкурентів в галузі і стадії розвитку ринку
8.Матриця Ансоффа		Аналіз стратегічних позицій СЗГ в залежності від темпу росту СЗГ і частки ринку

Семінар 13 «Оцінка конкурентоспроможності фірми із застосуванням методу бенчмаркінга та методу ланцюжка цінностей»
Семінар – дискусія

План заняття:

1. Розгорнуте обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:

Охарактеризуйте конкурентоспроможність фірми.

Дайте визначення бенчмаркінгу

Охарактеризуйте п'ять основних принципів концепції бенчмаркінгу.

Які завдання вирішує управління якістю на підприємстві?

Охарактеризуйте принцип систематичного проведення зовнішнього бенчмаркінгу

Які види бенчмаркінгу можете назвати?

Які категорії інформації отримують при бенчмаркінгу?

На які питання відповідає бенчмаркінг

2. Індивідуальне опитування.

Конкурентоспроможність фірми – це

Бенчмаркінг – це

Концентрація на якості – це

Бізнес-процеси – це

Управління якістю – це

Внутрішній бенчмаркінг – це

Бенчмаркінг із конкурентом – це

Функціональний бенчмаркінг – це

Загальний бенчмаркінг – це

3. Практичні завдання.

Ситуація 22

За даними таблиці 14 проведіть аналіз конкурентоспроможності підприємства хлібопекарської галузі за допомогою методу бенчмаркінгу.

Таблиця 14 - Порівняльний аналіз (бенчмаркінг) показників діяльності підприємств-конкурентів АТ «АБВ»

№ п/п	Показники	Експертна оцінка			Відхилення	Причина
		АТ „АБВ” (бали 1-10)	Підприємство-конкурент			
			Назва	Бали		
1	2	3	4	5	6	7
1	Частка ринку	9	АТ «ЛНВ»	8		Відсутність моніторингу у АТ «ЛНВ» за зміною уподобань споживачів
2	Якість продукції	8	АТ Краматорський хлібокомбінат	7		Використання АТ «АБВ» унікальної технології, кваліфікований персонал; на комбінаті була впроваджена система менеджменту якості на відповідність міжнародному стандарту ISO 9001
3	Ціна продукції	6	АТ «Хліб»	7		Постійний ріст цін на сировину
4	Технологія виробництва	8	АТ «ЛНВ»	6		Постійне впровадження в виробничий процес нових технологій, інновацій
5	Собівартість продукції	6	АТ Волноваський хліб	7		Через високі ціни на сировину та матеріали
6	Рентабельність продукції	6	АТ Краматорський хлібокомбінат	5		АТ «АБВ» має низькі витрати на реалізацію
7	Рівень продуктивності праці	9	АТ Краматорський хлібокомбінат	6		АТ Краматорський хлібокомбінат працює на старому неефективному устаткуванні
8	Обсяг продаж	8	АТ «ЛНВ»	7		У АТ «АБВ» гарні довготривалі відносини зі споживачами, тому спостерігається постійний ріст їх кількості
9	Канали збуту	7	АТ «ЛНВ»	8		АТ «АБВ» має широку мережу точок роздрібною мережі
10	Близькість до джерел сировини	7	АТ Волноваський хлібокомбінат	7		Обидва підприємства знаходяться в Донецькій області, що вважаються зоною ризикового рослинництва
11	Якість менеджменту	7	АТ «ЛНВ»	6		На АТ «АБВ» працюють досвідчені висококваліфіковані працівники
12	Нові продукти	8	АТ «Хліб»	6		АТ «АБВ» швидко реагує на зміну уподобань споживачів, постійно розширюючи свій асортимент
13	Імідж фірми	10	АТ «ЛНВ»	8		АТ «ЛНВ» мало уваги приділяє маркетинговій діяльності

Семінар 14 «Аналіз з конкурентоспроможності цін і витрат за допомогою методу ланцюжка цінностей»
Семінар – дискусія

План заняття:

1. Розгорнуте обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:

Опишіть причини різниці у витратах у конкурентів

Охарактеризувати ланцюжка цінностей, як метод аналізу конкурентоспроможності

Охарактеризувати ключові елементи вартісного ланцюжка

Охарактеризуйте систему створення вартості на підприємстві

Охарактеризуйте методику аналізу загальної ситуації та конкуренції в галузі (за А. А. Томпсоном та А. Дж. Стріклендом)

Вкажіть етапи аналізу загальної ситуації та конкуренції в галузі (за А. А. Томпсоном та А. Дж. Стріклендом)

2. Індивідуальне опитування.

Ланцюжок цінностей – це

Основні економічні показники галузі – це

Ситуація в галузі – це

Структура конкурентних сил в галузі – це

Конкурентна позиція підприємства – це

Привабливість галузі – це

3. Практичні завдання.

Ситуація 23

Проаналізуйте конкурентоспроможність цін і витрат за допомогою методу ланцюжка цінностей (таблиця 15).

Таблиця 15 - Аналіз конкурентоспроможності цін і витрат за допомогою методу ланцюжка цінностей

Елементи ланцюжка цінностей	Вимоги ринка	Відповідність вимогам («+» так; «-» ні)	
		АТ «АБВ»	АТ «ЛНВ»
Закупка і постачання	Забезпеченість продукцією для безперервного продажу та вигідні умови з постачальниками	+	+
Основне виробництво	Виготовлення високоякісної продукції	+	+
Розподіл, збут	Використання прогресивних методів розподілу і збуту товарів	+	-
Продаж,	Забезпечення високого рівня	-	+

обслуговування	обслуговування		
Маркетинг	Постійне маркетингові дослідження	+	-
Управління людськими ресурсами	Ефективне управління персоналом, забезпеченість висококваліфікованим персоналом,	+	+
Фінанси	Забезпечення платоспроможності підприємства	+	+
Нововведення, інновація	Забезпечення новими технологіями	-	-
Інформаційні технології	Використання інформаційних технологій	+	+
Відношення з органами влади	Своєчасна сплата податків	+	+

Семінар 15 «Стратегічне планування та основні етапи розробки планів»

Семінар – дискусія

План заняття:

1. Розгорнуте обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:

Розкрийте сутність процесу стратегічного планування.

Дайте характеристику концептуальної системи стратегічних планів на підприємстві.

Охарактеризуйте базовий стратегічний план підприємства

Розкрийте поняття тактичного плану.

Охарактеризуйте оперативні плани на підприємстві

Розкрийте характерні риси програм і планів-проектів

Охарактеризуйте річний план підприємства

Охарактеризуйте проблеми планування на підприємстві

Охарактеризуйте призначення планування на підприємстві

Які принципи необхідно дотримуватися при плануванні

Охарактеризуйте структуру і склад плану підприємства

2. Індивідуальне опитування.

Стратегічне планування – це

Базовий стратегічний план – це

Тактичний план – це

Оперативний план – це

Програма підприємства – це

Річний план – це

Основна мета планування – це

3. Практичні завдання.

Ситуація 24

За формою, що представлена в таблиці 16, розробіть стратегічний план реалізації стратегій злиття підприємства АТ «АБВ» та АТ «ЛНВ».

Таблиця 16 - Форма стратегічного плану

Заходи	Дата	Опис дій	Необхідні ресурси	Грошові витрати	Дії на непередбачені обставини	Відповідальні

Семінар 16 «Стратегічний контроль в системі розвитку бізнесу» Семінар – дискусія

План заняття:

1. Розгорнуте обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:
Що розуміється під реалізацією стратегії?
Від чого залежать успіху стратегічного планування?
Розкрийте які завдання вирішує стратегія
Охарактеризуйте види розвитку бізнесу.
Охарактеризуйте стратегічний контроль на підприємстві
Надайте порівняльну характеристику стратегічного і оперативного контролю
2. Індивідуальне опитування.
Реалізація стратегії – це
Перебудова організації – це
Радикальне перетворення – це
Помірне перетворення – це
Звичайні зміни – це
Незмінне функціонування підприємства – це
Стратегічний контроль – це
3. Практичні завдання.

Ситуація 25

Проаналізуйте стандарти виконання інноваційної стратегії АТ „АБВ” (таблиця 17).

Таблиця 17 - Стандарти виконання інноваційної стратегії АТ „АБВ”

Рівень значимості	Ранг значимості	Стандарт
Високий	10	Власність на стандарт (організація випускає продукцію, яка є стандартом в галузі)
	9	Управління ланцюгом цінності
	8	Домінуюча позиція в галузі
Середній	7	Стосунки з клієнтом
	6	Торгова марка
Низький	5	Дворічне лідерство в галузі
	4	Однорічне лідерство в галузі
Незначний	3	Масовий товар з 20%-ною перевагою у витратах
	2	Масовий товар з витратами такими, як і в конкурентів
	1	Масовий товар з витратами, які вищі, ніж у конкурентів

Ситуація 26

Здійсніть контроль ступеня відповідності стратегії підприємства його організаційній структурі на основі розробленої анкети (таблиця 18).

Таблиця 18 – Приклад анкети для проведення аналізу відповідності стратегії підприємства його структурі

Показники контролю	Незначною мірою	Помірно		Високою мірою
		←	→	
1. Окремі стратегічні напрямки розборсані між різними підрозділами				
2. Здійснення між функціональної координації				
3. Визначення ступеня незалежності кожного підрозділу				
4. Скорість проходження стратегічної інформації				

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

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1

ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ

Семінар 1 «Становлення та розвиток теорії бізнеса»

Семінар розгорнута бесіда

Методи контролю: фронтальне та індивідуальне опитування

Завдання для самостійної роботи:

1. Опрацювати конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.

2. Самостійно опрацювати питання

Сучасний етап розвитку теорії стратегії бізнесу.

Роль стратегічного мислення у формуванні стратегічної поведінки підприємства.

Роль корпоративної культури у впровадженні стратегії на підприємстві.

3. Виконати тестові завдання

1. Термін «стратегія» походить зі сфери

- A. військової
- B. наукової
- C. освітньої
- D. технологічної

2. Довгостроковий якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її позицій, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей

- A. стратегія
- B. стратегічні напрями
- C. стратегічні зміни
- D. стратегічний розвиток

3. Етап еволюції стратегії, при якому досліджувались питання концентрації галузі, бар'єрів входу-виходу, структури витрат та ціни, економії на масштабах, інвестиційних рішень, вертикальної інтеграції, коефіцієнтів прибутковості і складових зростання

- A. другий
- B. перший
- C. третій
- D. сучасний

4. Стратегія підприємства є інтегруючою силою, що об'єднує різні напрямки та види його діяльності, які повинні бути погодженими, збалансованими, взаємодоповнюючими та підсилюючими один одного – це умова успіху функціонування бізнесу

A. забезпечення передумов для розробки та прийняття внутрішньо несуперечливого набору цілей та функціональних політик

B. виявлення та підтвердження сильних та слабких сторін через зіставлення з можливостями, які надає зовнішнє середовище

C. необхідність створення, нарощування та ефективного використання відмітних компетенцій підприємства або його ключових факторів успіху

D. визначення підприємства як відкритої системи

5. Система наукових поглядів на розуміння та сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом і розробка механізмів їх реалізації в умовах конкретної організації

A. концепція управління персоналом

B. ціль управління персоналом

C. визначення управління персоналом

D. завдання управління персоналом

6. Етап еволюції стратегії, при якому стратегія розглядається як наукова діяльність у галузі розвитку стратегічного менеджменту

A. третій

B. другий

C. перший

D. сучасний

7. Стратегія як метод установалення довгострокових цілей організації, програми її дій і пріоритетних напрямків розміщення ресурсів предствалє собою

A. довгострокові цілі розробляються і не підлягають перегляду до зміни зовнішніх чи внутрішніх умов середовища функціонування організації

B. комплекс заходів, послідовне і паралельне виконання яких дозволяє досягти цілей при відсутності змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі

C. прийняття рішень в галузі маркетингу та інновацій.

D. вибір потрібного напрямку розвитку з безлічі альтернатив

8. Розрахована на перспективу система заходів, що забезпечує досягнення конкретних накреслених компанію цілей

A. стратегія фірми

B. стратегія розвитку

C. ефективна стратегія

D. ділова стратегія

Список рекомендованої літератури

Основна

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва: Экономика, 1989. 519 с.
2. Дикань В. Л. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.
3. Балан В.Г. Стратегічне управління. Методи портфельного аналізу: навч. посіб. Київ : Наукова столиця, 2018. 199 с.
4. Балан В.Г. Стратегічне управління. Практикум. Київ: Наукова столиця, 2018. 523 с.
5. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.
6. Вороніна А.В., Берьозкіна А. Ю. Стратегічне управління: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т (ДДТУ). Кам'янське : ДДТУ, 2017. 417 с.
7. Краснокутська Н.С., Кабанець І. А. Стратегічне управління: навч. посіб. для студентів екон. спец. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 459 с.
8. Тертичка В.В. Стратегічне управління: підручник. Київ: К.І.С. 2017. 931 с.
9. Аванесова Н. Е., Марченко О. В. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом : теоретико-методичні засади. Харків. нац. ун-т буд-вата архітектури. Харків : Щедра садиба плюс, 2015. 195 с.
10. Белова А. І. Система стратегічного управління реструктуризацією підприємств : цілі, проблеми та перспективи : монографія. Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури. Київ : КНУБА, 2014. 292 с.

Інформаційні ресурси

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

Семінар запитань і відповідей

Семінар 2 «Елементи стратегічного управління бізнесом»

Методи контролю: фронтальне та індивідуальне опитування

Завдання для самостійної роботи:

1. Опрацювати конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.
2. Самостійно опрацювати питання
Вітчизняний і зарубіжний досвід застосування стратегічного розвитку бізнесу

Вдалі приклади реалізації конкретної стратегії на вітчизняних та зарубіжних підприємствах

Приклади ефективних і неефективних стратегій

3. Виконати тестові завдання

1. Етап стратегічного менеджменту, що передбачає здійснення процесів планування і прийняття рішень, у результаті яких устанавлюються цілі організації і розробляється стратегічний план

- A. формування стратегії
- B. обґрунтування стратегії
- C. реалізація стратегії
- D. вибір стратегії

2. Конкретні кінцеві стани, або бажані результати, яких хотіла б домогтися група, працюючи разом

- A. цілі організації
- B. цілі особистості
- C. формальні цілі
- D. стратегія організації

3. набір дій і рішень, вжитих керівництвом, що ведуть до розробки конкретних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей

- A. стратегічне планування
- B. стратегічне управління
- C. стратегічний розвиток
- D. стратегічний вектор

4. Ефективне стратегічне управління вимагає

- A. стратегічного мислення
- B. вміння розробляти стратегію
- C. вміння реалізовувати стратегію
- D. усе вищеперераховане

5. Стратегія орієнтується на

- A. стратегічне мислення
- B. стратегічне планування
- C. прийняття стратегічних рішень
- D. усе вищеперераховане

6. Стратегія залежить від

- A. сфери компетентності
- B. ринкових умов

- C. тенденцій зовнішнього середовища та конкурентів
- D. усе вищеперераховане

7. Управління бізнесом, що спирається на людський потенціал як основу підприємства, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в бізнесі, що відповідають виклику з боку оточення і що дозволяють добиватися конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість підприємству вижити в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей

- A. стратегічне управління
- B. стратегічне планування
- C. стратегічний розвиток
- D. стратегічне мислення

8. До основних чинників, які впливають на вибір стратегії, слід віднести наступні

- A. цілі організації; розмір організації; привабливість ринку; стратегії конкурентів; стан ринку та позицію організації на ньому; конкурентні переваги організації; потенціал організації; особливості продукції; стадію ЖЦП; витрати на виробництво та збут продукції
- B. цілі організації; розмір організації; стратегії конкурентів; стан ринку та позицію організації на ньому; конкурентні переваги організації; потенціал організації; особливості продукції;
- C. цілі організації; розмір організації; привабливість ринку; стратегії конкурентів; стан ринку та позицію організації на ньому; конкурентні переваги організації; стадію ЖЦП; витрати на виробництво та збут продукції
- D. цілі організації; привабливість ринку; стратегії конкурентів; стан ринку та позицію організації на ньому; конкурентні переваги організації; потенціал організації; особливості продукції; витрати на виробництво та збут продукції

Список рекомендованої літератури

Основна

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва: Экономика, 1989. 519 с.
2. Дикань В. Л. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.
3. Балан В.Г. Стратегічне управління. Методи портфельного аналізу: навч. посіб. Київ : Наукова столиця, 2018. 199 с.
4. Балан В.Г. Стратегічне управління. Практикум. Київ: Наукова столиця, 2018. 523 с.
5. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.

6. Вороніна А.В., Берьозкіна А. Ю. Стратегічне управління: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т (ДДТУ). Кам'янське : ДДТУ, 2017. 417 с.
7. Краснокутська Н.С., Кабанець І. А. Стратегічне управління: навч. посіб. для студентів екон. спец. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 459 с.
8. Тертичка В.В. Стратегічне управління: підручник. Київ: К.І.С. 2017. 931 с.
9. Аванесова Н. Е., Марченко О. В. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом : теоретико-методичні засади. Харків. нац. ун-т буд-вата архітектури. Харків : Щедра садиба плюс, 2015. 195 с.

Інформаційні ресурси

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

Семінар 3 «Сутність та поняття бачення і місії бізнеса» Семінар – запитань і відповідей

Методи контролю: фронтальне та індивідуальне опитування

Завдання для самостійної роботи:

1. Опрацювати конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.

2. Самостійно опрацювати питання

Горизонт визначення цілей.

Роль місії підприємства в стратегічному процесі.

3. Виконати тестові завдання

1. Перспективний погляд на напрями розвитку діяльності організації, базова концепція того, що організація намагається зробити і чого досягти

- A. стратегічне бачення
- B. стратегічний погляд
- C. стратегічний розвиток
- D. стратегічне мислення

2. Генеральна мета, яка стосується її довгострокової орієнтації на який-небудь вид діяльності та відповідне місце на ринку

- A. місія
- B. головна ціль

- C. стратегічне бачення
- D. довгострокова ціль

3. Концентроване формулювання стратегічних орієнтирів розвитку підприємства

- A. місія підприємства
- B. місія розвитку
- C. стратегічна ціль
- D. стратегічне бачення

4. Працівники, трудова діяльність яких спрямована на виконання конкретних управлінських функцій

- A. управлінський персонал
- B. виробничий персонал
- C. обліковий персонал
- D. технологічний персонал

5. Роль місії підприємства

- A. визначає причину та сферу існування
- B. об'єднує зусилля працівників
- C. визначає розподіл коштів на підприємстві
- D. усе вищеперераховане

6. Місія організації відображає інтереси

- A. власників організації, її співробітників, ділових партнерів, клієнтури, споживачів, суспільства
- B. власників організації, її співробітників, клієнтури, споживачів, суспільства
- C. власників організації, її співробітників, ділових партнерів, споживачів, суспільства
- D. співробітників організації, ділових партнерів, клієнтури, споживачів, суспільства

Список рекомендованої літератури

Основна

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва: Экономика, 1989. 519 с.
2. Дикань В. Л. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.
3. Балан В.Г. Стратегічне управління. Практикум. Київ: Наукова столиця, 2018. 523 с.
4. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.

5. Вороніна А.В., Берьозкіна А. Ю. Стратегічне управління: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т (ДДТУ). Кам'янське : ДДТУ, 2017. 417 с.
6. Краснокутська Н.С., Кабанець І. А. Стратегічне управління: навч. посіб. для студентів екон. спец. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 459 с.
7. Тертичка В.В. Стратегічне управління: підручник. Київ: К.І.С. 2017. 931 с.
8. Аванесова Н. Е., Марченко О. В. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом : теоретико-методичні засади. Харків. нац. ун-т буд-вата архітектури. Харків : Щедра садиба плюс, 2015. 195 с.
9. Белова А. І. Система стратегічного управління реструктуризацією підприємств : цілі, проблеми та перспективи : монографія. Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури. Київ : КНУБА, 2014. 292 с.
10. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: системний метод та екзистенціальна експозиція: монографія / Мошак С. М. [та ін.]. Мукачево : Карпатська вежа, 2017. 238 с.

Інформаційні ресурси

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

Семінар 4 «Поняття та види цілей бізнеса. Вимоги до формулювання цілей» Семінар – дискусія

Методи контролю: фронтальне та індивідуальне опитування

Завдання для самостійної роботи:

1. Опрацювати конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.
2. Самостійно опрацювати питання
Стратегічні цілі підприємства: різноманітність критеріїв класифікації і підходів до розробки.
Стратегічні цілі: області установа, вимоги до розробки, типи зв'язку між ними.
Вимоги до формулювання генеральних цілей.
Побудувати дерево цілей конкретного підприємства.
3. Виконати тестові завдання

1. Описані у формальному вигляді межі, яких воно бажає досягти у довго- та короткостроковому періоді

- A. цілі підприємства
- B. стратегічні цілі
- C. місія підприємства
- D. стратегічне бачення

2. Загальноекономічні цілі на підприємстві характеризують показники

- A. рівень прибутків, рівень рентабельності, річний приріст прибутку, річний приріст доходу в розрахунку на одну просту акцію
- B. рівень прибутків, річний приріст прибутку, річний приріст доходу в розрахунку на одну просту акцію, рівень конкурентоспроможності
- C. рівень прибутків, річний приріст прибутку, річний приріст доходу в розрахунку на одну просту акцію, рівень конкурентоспроможності, рівень розвитку НТП
- D. рівень прибутків, річний приріст прибутку, річний приріст доходу в розрахунку на одну просту акцію, частка ринку

3. Загальний обсяг продажу, частка ринку підприємства, приріст обсягів продажу, приріст частки ринку, рівень забезпеченості ресурсами, рівень цін на товари, це показники, які характеризують

- A. маркетингові цілі
- B. економічні цілі
- C. виробничі цілі
- D. фінансові цілі

4. Масштаб виробництва та динаміка приросту, рівень витрат, додана вартість та її динаміка, рівень якості виробництва, упровадження нових методів виробництва, рівень диверсифікації, це показники, які характеризують

- A. виробничі цілі
- B. маркетингові цілі
- C. економічні цілі
- D. фінансові цілі

5. Мінімізація податкового «пресу», фінансова стабільність, оптимальна структура капіталу, динаміка обіговості капіталу, ціна акції та рівень дивідендів, приріст інвестицій, це показники, які характеризують

- A. фінансові цілі
- B. виробничі цілі
- C. маркетингові цілі
- D. економічні цілі

6. Технологічний рівень, розробка нових продуктів і технологій, придбання патентів і ліцензій, адаптація «know-how» до умов виробництва

- A. науково-технологічні цілі
- B. виробничі цілі
- C. маркетингові цілі
- D. економічні цілі

7. Упровадження ефективних технологій управління, оптимізація часових характеристик для прийняття рішень, упровадження ефективних методів організації виробництва та управління

- A. науково-технологічні цілі
- B. кадрові цілі
- C. маркетингові цілі
- D. організаційно-управлінські цілі

8. За напрямками діяльності на підприємстві виділяють цілі

- A. економічні, техніко-технологічні, соціальні, екологічні
- B. стратегічні, тактичні, оперативні
- C. виробничі та управлінські
- D. зовнішні та внутрішні

9. За охопленням рівнів управління виділяють цілі

- A. цілі всього підприємства, окремих підрозділів і груп або індивідуумів
- B. цілі підтримки наявного рівня, цілі поступового розвитку окремих елементів системи та цілі оновлення
- C. виробничі та управлінські
- D. цілі функціонування та цілі розвитку

10. За пріоритетами виділяють цілі

- A. основні, побічні та підтримуючі
- B. «цілі створення» та «цілі розвитку»
- C. зовнішні та внутрішні
- D. цілі функціонування та цілі розвитку

11. Точно визначають бажані результати та ринкову позицію з урахуванням досягнутого рівня розвитку на поточний момент

- A. довгострокові цілі
- B. короткострокові цілі
- C. стратегічні цілі
- D. оперативні цілі

12. Точно визначають найближчі конкретні організаційні цілі та ринкову позицію, яку організація бажає зайняти» враховуючи довгострокові цілі організації

- A. короткострокові цілі
- B. довгострокові цілі
- C. стратегічні цілі
- D. оперативні цілі

13. Наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії

- A. дерево цілей
- B. структура цілей
- C. система цілей
- D. дерево проблем

14. Метод розкриття структури системи, при якому за однією ознакою її поділяють на окремі складові

- A. декомпозиція
- B. інтеграція
- C. структуризація
- D. диференціація

Список рекомендованої літератури

Основна

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва: Экономика, 1989. 519 с.
2. Дикань В. Л. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.
3. Балан В.Г. Стратегічне управління. Методи портфельного аналізу: навч. посіб. Київ : Наукова столиця, 2018. 199 с.
4. Балан В.Г. Стратегічне управління. Практикум. Київ: Наукова столиця, 2018. 523 с.
5. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.
6. Вороніна А.В., Берьозкіна А. Ю. Стратегічне управління: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т (ДДТУ). Кам'янське : ДДТУ, 2017. 417 с.
7. Краснокутська Н.С., Кабанець І. А. Стратегічне управління: навч. посіб. для студентів екон. спец. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 459 с.
8. Тертичка В.В. Стратегічне управління: підручник. Київ: К.І.С. 2017. 931 с.
9. Моделі та методи стратегічного управління в органах виконавчої влади України: навч. посіб. / В.В. Казимир [та ін.]. Чернігів: ЧНТУ, 2018. 151 с.

10. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: системний метод та екзистенціальна експозиція: монографія / Мошак С. М. [та ін.]. Мукачево : Карпатська вежа, 2017. 238 с.

Інформаційні ресурси

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

Семінар 5 «Зовнішнє оточення підприємства» Семінар - дискусія

Методи контролю: фронтальне та індивідуальне опитування

Завдання для самостійної роботи:

1. Опрацювати конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.

2. Самостійно опрацювати питання

Місце і значення стратегічного аналізу в процесі формування стратегій бізнесу.

Фактори середовища прямого впливу.

Характеристика основних факторів зовнішнього середовища підприємства.

Діагностика зовнішнього середовища прямого впливу.

3. Виконати тестові завдання

1. Забезпечення такої взаємодії організації із середовищем, що дозволяло б їй підтримувати свій потенціал на рівні, необхідному для досягнення цілей фірми, що дає їй можливість виживати в довгостроковій перспективі

- A. завдання стратегічного управління
- B. завдання розвитку підприємства
- C. завдання конкурентної боротьби
- D. стратегія розвитку

2. Умови і фактори, що виникають у навколишньому середовищі, незалежно від діяльності конкретної фірми, ті що здатні вплинути на її функціонування і тому потребують обліку при прийнятті господарських рішень

- A. зовнішнє середовище

- B. умови ринкових відносин
- C. внутрішнє середовище
- D. конкурентне середовище

3. Фактори зовнішнього середовища, що впливають на підприємство, класифікуються на групи

- A. економічні, політико-правові, ринкові, міжнародні, соціальні, науково-технічні (НТП)
- B. економічні, політико-правові, міжнародні, соціальні, науково-технічні (НТП)
- C. економічні, політико-правові, ринкові, соціальні, науково-технічні (НТП)
- D. економічні, політико-правові, ринкові, міжнародні, соціальні

4. Темпи інфляції чи дефляції, рівень зайнятості, спад виробництва, дефіцит держбюджету, податкова ставка, міжнародний платіжний баланс, зміна структури державних витрат, політика санкцій і штрафів

- A. економічні фактори
- B. політичні фактори
- C. міжнародні фактори
- D. зовішні фактори

5. Орієнтація на ринкове регулювання економіки з частим втручанням держави, зниження стабільності в суспільстві, прояв лобі в державних і законотворчих органах, недосконалість і часта зміна податкового законодавства

- A. політичні фактори
- B. економічні фактори
- C. міжнародні фактори
- D. зовішні фактори

6. Зміна демографічних і екологічних умов, життєві цикли різних виробів і послуг, розподіл доходів населення, рівень конкуренції

- A. ринкові фактори
- B. політичні фактори
- C. економічні фактори
- D. міжнародні фактори

7. Рух на захист споживачів, ріст мобільності населення, відтік висококваліфікованих фахівців за рубіж, зниження рівня освіти, ріст платних послуг у системі освіти й охорони здоров'я, ріст бідності, ріст злочинності, екологічні небезпеки

- A. соціальні фактори
- B. ринкові фактори
- C. політичні фактори

D. міжнародні фактори

8. Відносна характеристика, що відтворює відмінності процесу розвитку даного підприємства від підприємства-конкурента, як за ступенем задоволення споживачів товарами, що випускаються, чи послугами, так і за ефективністю виробничої діяльності

- A. конкурентоспроможність підприємства
- B. конкурентоспроможність продукції
- C. позиціонування підприємства
- D. конкурентна ніша

9. Середовище, у якому і постачальники, і покупці мають слабку позицію на торгових переговорах, коли немає гарних замінників, вхідні бар'єри виходу на ринок відносно високі і конкуренція між існуючими продавцями досить помірна

- A. ідеальне конкурентне середовище
- B. монопольне середовище
- C. децентралізоване становище
- D. активне конкурентне середовище

10. Конкурентні стратегії організації мають відповідати вимогам

- A. ізолюють компанію настільки, наскільки це можливо, від п'яти сил конкуренції
- B. вплинуть на закони конкуренції в галузі у вигідному для фірми напрямку
- C. забезпечать сильну надійну позицію, що гарантує успіх у конкурентній «грі», що охопила дану галузь промисловості
- D. усе вищеперераховане

Список рекомендованої літератури

Основна

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва: Экономика, 1989. 519 с.
2. Дикань В. Л. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.
3. Балан В.Г. Стратегічне управління. Методи портфельного аналізу: навч. посіб. Київ : Наукова столиця, 2018. 199 с.
4. Балан В.Г. Стратегічне управління. Практикум. Київ: Наукова столиця, 2018. 523 с.
5. Вороніна А.В., Берьозкіна А. Ю. Стратегічне управління: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т (ДДТУ). Кам'янське : ДДТУ, 2017. 417 с.
6. Краснокутська Н.С., Кабанець І. А. Стратегічне управління: навч. посіб. для студентів екон. спец. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків : НТУ «ХП», 2017. 459 с.
7. Тертичка В.В. Стратегічне управління: підручник. Київ: К.І.С. 2017. 931 с.

8. Аванесова Н. Е., Марченко О. В. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом : теоретико-методичні засади. Харків. нац. ун-т буд-вата архітектури. Харків : Щедра садиба плюс, 2015. 195 с.
9. Белова А. І. Система стратегічного управління реструктуризацією підприємств : цілі, проблеми та перспективи : монографія. Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури. Київ : КНУБА, 2014. 292 с.
10. Стратегія розвитку підприємства у постіндустріальній економіці : монографія / [А. П. Наливайко, О. М. Гребешкова, Т. І. Решетняк та ін.] ; за заг. ред. А. П. Наливайка, О. М. Гребешкової. Київ : КНЕУ, 2017. 418с.

Інформаційні ресурси

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

Семінар 6 «Багатофакторний системний аналіз (PEST-аналіз)» Семінар - розгорнута бесіда

Методи контролю: фронтальне та індивідуальне опитування

Завдання для самостійної роботи:

1. Опрацювати конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.

2. Самостійно опрацювати питання
Макросередовище – як об'єкт аналізу
PEST - аналіз фірми.

Сучасні методики аналізу факторів зовнішнього середовища непрямого впливу

Вплив нестабільності зовнішнього середовища на систему стратегічного управління підприємством.

Моделі стратегічного аналізу (розгорнута схема САП, Гарвардська модель; модель PIMS)

3. Виконати тестові завдання

1. Елементи кадрової політики

- A. тип влади в суспільстві, стиль керівництва
- B. філософія підприємства, правила внутрішнього розпорядку
- C. колективний договір, статут організації
- D. усе вищеперераховане

2. Питання про владу розглядається при вивченні

- A. політичних факторів
- B. економічних факторів
- C. соціальних факторів
- D. технологічних факторів

3. Питання щодо формування і розподілу основних економічних ресурсів розглядаються при дослідженні

- A. економічних факторів
- B. політичних факторів
- C. соціальних факторів
- D. технологічних факторів

4. Питання, які пов'язані з формуванням споживчих переваг населення, розглядається при дослідженні

- A. соціальних факторів
- B. політичних факторів
- C. економічних факторів
- D. технологічних факторів

5. Організація зобов'язана встигати дістати достатній прибуток від своїх традиційних продуктів і при цьому вміти вчасно від них відмовлятися на користь більш перспективних

- A. технологічний аспект розвитку підприємства
- B. економічний аспект розвитку підприємства
- C. ринковий аспект розвитку підприємства
- D. стратегічний аспект розвитку підприємства

6. Зміни в базових цінностях, зміни в рівні і стилі життя, відношення до роботи і відпочинку, демографічні зміни, зміна структури доходів

- A. соціальні фактори
- B. політичні фактори
- C. економічні фактори
- D. технологічні фактори

7. Рівень інфляції, динаміка курсу гривні, експортно-імпортна політика

- A. соціальні фактори
- B. політичні фактори
- C. економічні фактори
- D. технологічні фактори

8. При стратегічному аналізі в організації як мінімум повинен бути повний перелік

- A. факторів і тенденцій далекого зовнішнього середовища, що роблять значний вплив на бізнес організації
- B. факторів, що містять потенційні погрози бізнесу організації
- C. можливостей для бізнесу організації
- D. усе вищеперераховане

9. До факторів ближнього оточення підприємства відносяться

- A. споживачі, постачальники, конкуренти, державі органи
- B. споживачі, постачальники, державі органи, міжнародні відносини
- C. споживачі, постачальники, конкуренти, державі органи, НТП
- D. споживачі, постачальники, конкуренти

10. При побудові системи факторів для аналізу зовнішнього середовища потрібно враховувати такі властивості

- A. взаємозв'язок факторів, що характеризуються силою, з якою зміна одного фактора впливає на інші фактори зовнішнього середовища
- B. складність системи факторів, що впливають на організацію, зумовлена кількістю, різноманітністю зв'язків і наслідків впливу
- C. динамічність і рухомість, тобто відносна швидкість і різні темпи змін
- D. усе вищеперераховане

Список рекомендованої літератури

Основна

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва: Экономика, 1989. 519 с.
2. Дикань В. Л. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.
3. Балан В.Г. Стратегічне управління. Методи портфельного аналізу: навч. посіб. Київ : Наукова столиця, 2018. 199 с.
4. Балан В.Г. Стратегічне управління. Практикум. Київ: Наукова столиця, 2018. 523 с.
5. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.
6. Вороніна А.В., Берьозкіна А. Ю. Стратегічне управління: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т (ДДТУ). Кам'янське : ДДТУ, 2017. 417 с.
7. Краснокутська Н.С., Кабанець І. А. Стратегічне управління: навч. посіб. для студентів екон. спец. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 459 с.
8. Тертичка В.В. Стратегічне управління: підручник. Київ: К.І.С. 2017. 931 с.
9. Стратегія розвитку підприємства у постіндустріальній економіці : монографія / [А. П. Наливайко, О. М. Гребешкова, Т. І. Решетняк та ін.] ; за заг. ред. А. П. Наливайка, О. М. Гребешкової. Київ : КНЕУ, 2017. 418с.

10. Моделі та методи стратегічного управління в органах виконавчої влади України: навч. посіб. / В.В. Казимир [та ін.]. Чернігів: ЧНТУ, 2018. 151 с.
11. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: системний метод та екзистенціальна експозиція: монографія / Мошак С. М. [та ін.]. Мукачево : Карпатська вежа, 2017. 238 с.

Інформаційні ресурси

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

Семінар 7 «Поняття стратегічного аналізу внутрішнього середовища» Семінар – розгорнута бесіда

Методи контролю: фронтальне та індивідуальне опитування

Завдання для самостійної роботи:

1. Опрацювати конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.

2. Самостійно опрацювати питання

Характеристика основних факторів внутрішнього середовища підприємства.

SNV-аналіз внутрішнього середовища підприємства.

3. Виконати тестові завдання

1. Система комплексних рішень і заходів, яка дозволяє: забезпечити організацію персоналом відповідно до кількості і вимог, робочих місць; підібрати таких людей, які могли б вирішувати поставлені завдання як у поточному, так і в майбутньому періодах; забезпечити високий рівень кваліфікації працівників; забезпечити активну участь працівників в управлінні організацією

- A. кадрове планування
- B. кадрова політика
- C. управління персоналом
- D. кадрова концепція

2. Визначення потреб в персоналі має відповісти на запитання

- A. скільки працівників, якої кваліфікації і на якому місці будуть потрібні; які вимоги ставляться до тих чи інших категорій працівників; як буде

проводитись забезпечення або скорочення персоналу; як буде використовуватись персонал, умови його праці; які будуть затрати на заплановані кадрові заходи

- В. скільки працівників, якої кваліфікації і на якому місці будуть потрібні; які вимоги ставляться до тих чи інших категорій працівників; як буде використовуватись персонал, умови його праці; які будуть затрати на заплановані кадрові заходи
- С. скільки працівників, якої кваліфікації і на якому місці будуть потрібні; які вимоги ставляться до тих чи інших категорій працівників; як буде проводитись забезпечення або скорочення персоналу; як буде використовуватись персонал, умови його праці
- Д. скільки працівників, які вимоги ставляться до тих чи інших категорій працівників; як буде проводитись забезпечення або скорочення персоналу; як буде використовуватись персонал, умови його праці; які будуть затрати на заплановані кадрові заходи

3. Потреба в кадрах на даний час, що пов'язана з рухом персоналу, звільненням за своїм бажанням, інвалідністю, відпустками по догляду за дитиною

- А. поточна потреба
- В. довгострокова потреба
- С. перспективна потреба
- Д. кадровий прогноз

4. На основі кадрового планування вирішуються питання

- А. раціональної зайнятості працівників, стабільного та рівномірного завантаження персоналу протягом робочого часу
- В. забезпечення відповідності рівня кваліфікації і психофізичних вимог до посади чи робочого місця
- С. періодичної ротації управлінського персоналу на своїх посадах
- Д. усе вищеперераховане

5. Процес планування персоналу ґрунтується на принципах

- А. науковість, економічність, безперервність, гнучкість, узгодження, масовість, повнота, точність
- В. науковість, економічність, гнучкість, узгодження, масовість, повнота, точність
- С. науковість, економічність, безперервність, узгодження, масовість, повнота, точність
- Д. науковість, економічність, безперервність, гнучкість, узгодження, масовість, точність

6. Принцип кадрового планування, який полягає в оптимізації витрат на персонал

- A. економічність
- B. безперервність
- C. повнота
- D. точність

7. Принцип кадрового планування, який передбачає планування не епізодичне, а безперервне, як у просторі, так і в часі

- A. безперервність
- B. економічність
- C. повнота
- D. точність

8. Принцип кадрового планування, який передбачає залучення до процесу планування співробітників, які виконуватимуть ці плани, це активізує ініціативу виконавців

- A. масовість
- B. економічність
- C. повнота
- D. точність

9. Принцип кадрового планування, який передбачає дотримання точних норм, нормативів, вимог законодавчих документів, а також кількісних і якісних характеристик персоналу

- A. точність
- B. масовість
- C. економічність
- D. повнота

10. Планування потреб у персоналі здійснюється в такій послідовності

- A. оцінка наявного персоналу і робочих місць; планування потреб у персоналі на перспективу; оцінка перспективних потреб; розробка проекту задоволення перспективних потреб у персоналі
- B. оцінка наявного персоналу і робочих місць; оцінка перспективних потреб; планування потреб у персоналі на перспективу; розробка проекту задоволення перспективних потреб у персоналі
- C. оцінка наявного персоналу і робочих місць; планування потреб у персоналі на перспективу; розробка проекту задоволення перспективних потреб у персоналі оцінка перспективних потреб;
- D. оцінка наявного персоналу і робочих місць; оцінка перспективних потреб; розробка проекту задоволення перспективних потреб у персоналі; планування потреб у персоналі на перспективу

Список рекомендованої літератури

Основна

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва: Экономика, 1989. 519 с.
2. Дикань В. Л. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.
3. Балан В.Г. Стратегічне управління. Методи портфельного аналізу: навч. посіб. Київ : Наукова столиця, 2018. 199 с.
4. Балан В.Г. Стратегічне управління. Практикум. Київ: Наукова столиця, 2018. 523 с.
5. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.
6. Вороніна А.В., Берьозкіна А. Ю. Стратегічне управління: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т (ДДТУ). Кам'янське : ДДТУ, 2017. 417 с.
7. Краснокутська Н.С., Кабанець І. А. Стратегічне управління: навч. посіб. для студентів екон. спец. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 459 с.
8. Тертичка В.В. Стратегічне управління: підручник. Київ: К.І.С. 2017. 931 с.
9. Аванесова Н. Е., Марченко О. В. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом : теоретико-методичні засади. Харків. нац. ун-т буд-вата архітектури. Харків : Щедра садиба плюс, 2015. 195 с.
10. Моделі та методи стратегічного управління в органах виконавчої влади України: навч. посіб. / В.В. Казимир [та ін.]. Чернігів: ЧНТУ, 2018. 151 с.
11. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: системний метод та екзистенціальна експозиція: монографія / Мошак С. М. [та ін.]. Мукачево : Карпатська вежа, 2017. 238 с.

Інформаційні ресурси

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

Семінар 8 «Метод SWOT-аналізу як етап вибору стратегії» Семінар – дискусія

Методи контролю: фронтальне та індивідуальне опитування

Завдання для самостійної роботи:

1. Опрацювати конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.

2. Самостійно опрацювати питання

SWOT-аналіз - основа розробки стратегії підприємства

Мета і методика розробки профілю позиціонування елементів SWOT.

Методика розробки матриці SWOT та формулювання стратегічних вказівок для підприємства на її полях.

3. Виконати тестові завдання

1. Збір різнобічних знань, інформації і навичок щодо роботи підприємства для одержання висновків, що є базою стратегічного планування

- A. основне завдання внутрішнього аналізу
- B. основна функція внутрішнього аналізу
- C. основне завдання зовнішнього і внутрішнього аналізу
- D. стратегічний аналіз

2. При обстеженні функцій маркетингу заслуговують на увагу напрями аналізу

- A. частка ринку і конкурентоспроможність, розмаїтість і якість асортименту виробів, ринкова демографічна статистика, ринкові дослідження і розробки, тобто розробка нових товарів, послуг і ринків, передпродажне і післяпродажне обслуговування клієнтів, ефективний збут, реклама і просування товару
- B. частка ринку і конкурентоспроможність, ринкова демографічна статистика, ринкові дослідження і розробки, тобто розробка нових товарів, послуг і ринків, передпродажне і післяпродажне обслуговування клієнтів, ефективний збут, реклама і просування товару
- C. частка ринку і конкурентоспроможність, розмаїтість і якість асортименту виробів, ринкова демографічна статистика, передпродажне і післяпродажне обслуговування клієнтів, ефективний збут, реклама і просування товару
- D. частка ринку і конкурентоспроможність, розмаїтість і якість асортименту виробів, ринкова демографічна статистика, ринкові дослідження і розробки, тобто розробка нових товарів, послуг і ринків, передпродажне і післяпродажне обслуговування клієнтів, ефективний збут

3. Фактори мікросередовища

- A. внутрішні фактори, контактні аудиторія, маркетингові дослідження, клієнти, конкуренти
- B. контактні аудиторія, маркетингові дослідження, клієнти, конкуренти
- C. внутрішні та зовнішні фактори, контактні аудиторія, маркетингові дослідження, клієнти, конкуренти
- D. внутрішні фактори, контактні аудиторія, клієнти, конкуренти

4. Результати стратегічного аналізу

- A. повинні бути орієнтовані на потребу керівництва
- B. містити конкретні результати і рекомендації
- C. оцінювати можливі варіанти рішень і їхніх наслідків
- D. усе вищеперераховане

5. Розрізняють дослідження в рамках стратегічного аналізу

- A. кон'юнктурні
- B. ринкові
- C. маркетингові
- D. усе вищеперераховане

6. Дослідження, які здійснюються, коли необхідно оцінити стан і перспективи розвитку господарської і ринкової кон'юнктури з метою визначення періодів інвестування виробництва нових продуктів, на які є попит

- A. кон'юнктурні
- B. ринкові
- C. маркетингові
- D. економічні

7. Дослідження, які застосовуються, якщо виробник товарів хоче зорієнтуватися щодо ринків, на яких він може реалізувати свою продукцію, і факторів, що впливають на дані ринки

- A. ринкові
- B. кон'юнктурні
- C. маркетингові
- D. економічні

8. Маркетингові дослідження виступають як інформаційна основа досягнення таких цілей, як

- A. реалізація певного обсягу продажів
- B. створення і виведення на ринок нових товарів, збільшення ринкової частки
- C. удосконалювання цінової, сервісної чи рекламної політики
- D. усе вищеперераховане

9. Аналіз виробництва має відповісти на питання

- A. Чи можемо ми робити такі товари чи послуги за більш низькими цінами, ніж наші конкуренти? Якщо ні, то чому?
- B. Який доступ ми маємо до нових матеріалів? Чи залежимо ми від єдиного постачальника чи обмеженої їх кількості?
- C. Чи є наше устаткування (потужності) сучасними, і чи добре воно обслуговується?

D. усе вищеперераховане

10. Аналіз трудових ресурсів включає

- A. компетентність і підготовку вищого керівництва; ефективність і конкурентність системи винагороди
- B. ефективність підготовки і підвищення кваліфікації фахівців; просування по службі і планування кар'єри
- C. умови праці і побуту; ступінь творчості й ініціативності; комунікабельність і здатність працювати в колективі
- D. усе вищеперераховане

11. Сукупність досягнень в галузі науки й організації управлінської діяльності, реалізованих за допомогою методів і стилів керівництва, відповідно до принципів моралі, етики і права, що існують у суспільстві

- A. культура керування
- B. ділова етика
- C. ефективне управління
- D. імідж організації

12. Повна компетентність у ключових питаннях; адекватні фінансові ресурси; гарне враження, що склалося про компанію в покупців; визнаний лідер ринку; добре відпрацьована функціональна стратегія; економія на масштабах виробництва; вміння уникнути сильного тиску з боку конкурентів

- A. внутрішні сильні сторони
- B. внутрішні слабкі сторони
- C. зовнішні можливості
- D. зовнішні загрози

13. Внутрішні виробничі проблеми; відставання в галузі досліджень і розробок; занадто вузький асортимент продукції; недостатній імідж на ринку; погана збутова мережа; незадовільна організація маркетингової діяльності

- A. внутрішні слабкі сторони
- B. внутрішні сильні сторони
- C. зовнішні можливості
- D. зовнішні загрози

14. Здатність обслуговувати додаткові групи клієнтів чи вийти на нові ринки або нові сегменти ринку; шляхи розширення асортименту продукції, щоб задовольняти більше потреб клієнтів; здатність використовувати навички і технологічні ноухау у випуску нової продукції чи в нових видах уже випущеної продукції

- A. зовнішні можливості

- В. внутрішні слабкі сторони
- С. внутрішні сильні сторони
- Д. зовнішні загрози

15. Вихід на ринок іноземних конкурентів з більш низькими витратами; зростання продажів продуктів-субститутів; повільне зростання ринку; несприятлива зміна курсів іноземних валют або торгової політики іноземних урядів

- А. зовнішні загрози
- В. внутрішні слабкі сторони
- С. внутрішні сильні сторони
- Д. зовнішні можливості

Список рекомендованої літератури

Основна

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва: Экономика, 1989. 519 с.
2. Дикань В. Л. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.
3. Балан В.Г. Стратегічне управління. Методи портфельного аналізу: навч. посіб. Київ : Наукова столиця, 2018. 199 с.
4. Балан В.Г. Стратегічне управління. Практикум. Київ: Наукова столиця, 2018. 523 с.
5. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.
6. Вороніна А.В., Берьозкіна А. Ю. Стратегічне управління: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т (ДДТУ). Кам'янське : ДДТУ, 2017. 417 с.
7. Краснокутська Н.С., Кабанець І. А. Стратегічне управління: навч. посіб. для студентів екон. спец. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 459 с.
8. Тертичка В.В. Стратегічне управління: підручник. Київ: К.І.С. 2017. 931 с.
9. Аванесова Н. Е., Марченко О. В. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом : теоретико-методичні засади. Харків. нац. ун-т буд-вата архітектури. Харків : Щедра садиба плюс, 2015. 195 с.
10. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: системний метод та екзистенціальна експозиція: монографія / Мошак С. М. [та ін.]. Мукачево : Карпатська вежа, 2017. 238 с.

Інформаційні ресурси

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

Семінар 9 «Види стратегій. Фактори вибору стратегії»

Семінар – дискусія

Методи контролю: фронтальне та індивідуальне опитування

Завдання для самостійної роботи:

1. Опрацювати конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.

2. Самостійно опрацювати питання
Функціональні стратегії підприємства.
Стратегія диверсифікації діяльності підприємства.
Конкурентні стратегії.

3. Виконати тестові завдання

1. Довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів і форм його діяльності, системи взаємин усередині організації, а також її позиції в навколишньому середовищі

- A. стратегія
- B. тактика
- C. стратегічне бачення
- D. стратегія розвитку

2. Відповідає на питання, яким чином, за допомогою яких дій вона зуміє досягти своєї мети в умовах конкурентного оточення, що змінюється

- A. стратегія
- B. тактика
- C. стратегічне бачення
- D. стратегія розвитку

3. Стратегія, при якій має місце зниження витрат виробництва, підвищення якості, індивідуалізація продукції і послуг

- A. конкурентна
- B. ринкова
- C. маркетингова
- D. економічна

4. Стратегія, при якій має місце виявлення того, що потрібно споживачу

- A. маркетингова
- B. конкурентна

- C. ринкова
- D. економічна

5. Стратегія, при якій фірми можуть переміщати фінансові потоки з непривабливих і таких, що не мають центральних значень, напрямків бізнесу у підприємства і напрямки з великим потенціалом прибутковості чи в нові напрямки бізнесу

- A. стратегія «збору урожаю»
- B. стратегія повороту
- C. стратегія диверсифікації
- D. стратегія росту

6. Стратегія, при якій виявляються причини і джерела конкурентних і фінансових слабких місць фірми чи виду діяльності (бізнесу) у найкоротший час

- A. стратегія повороту
- B. стратегія «збору урожаю»
- C. стратегія диверсифікації
- D. стратегія росту

7. Сучасне поняття, яке ґрунтується на уявленні про неї як про один з процесів управління організацією з урахуванням перспективи розвитку подій і адекватної поведінки самої організації

- A. ділова стратегія
- B. функціональна стратегія
- C. корпоративна стратегія
- D. стратегія розвитку

8. Ділова стратегія повинна

- A. відбивати управлінську філософію фірми; орієнтувати виробничу діяльність на запити споживачів; враховувати впливи зовнішнього і внутрішнього середовища організації; складатися з різноманітного етапу розробки й етапу реалізації; відповідати виклику оточення і дозволяти домагатися конкурентних переваг; спиратися на людський потенціал як основу організації; відбивати природоохоронні заходи фірми й екологічні наслідки прийнятих рішень
- B. враховувати впливи зовнішнього і внутрішнього середовища організації; складатися з різноманітного етапу розробки й етапу реалізації; відповідати виклику оточення і дозволяти домагатися конкурентних переваг; спиратися на людський потенціал як основу організації; відбивати природоохоронні заходи фірми й екологічні наслідки прийнятих рішень
- C. відбивати управлінську філософію фірми; орієнтувати виробничу діяльність на запити споживачів; враховувати впливи зовнішнього і

внутрішнього середовища організації; складатися з різноманітного етапу розробки й етапу реалізації; спиратися на людський потенціал як основу організації; відбивати природоохоронні заходи фірми й екологічні наслідки прийнятих рішень

- D. відбивати управлінську філософію фірми; орієнтувати виробничу діяльність на запити споживачів; враховувати впливи зовнішнього і внутрішнього середовища організації; відповідати виклику оточення і дозволяти домагатися конкурентних переваг

9. Для стратегічного мислення необхідні п'ять елементів

- A. уміння змодельовати ситуацію, зрозуміти закономірності взаємодії між потребами, споживчим попитом, діяльністю і якістю їхньої продукції зі споживачами, як власної компанії так і клієнтів
- B. здатність виявити необхідність змін, що у даний час відбуваються набагато інтенсивніше, ніж раніше
- C. здатність розробляти стратегію змін; здатність використовувати в ході змін надійні методи
- D. усе вищеперераховане

10. Вибір стратегій для підприємств проходить послідовно три етапи

- A. розробка стратегії, доведення, аналіз
- B. реалізація стратегії, доведення, аналіз
- C. пошук стратегії, доведення, аналіз
- D. розробка стратегії, маркетингові дослідження, аналіз

11. Керівник фірми виступає як головний стратег, справляючи сильний вплив на оцінку стану, аналіз альтернативних стратегій і на різні деталі розробки стратегії

- A. головний стратегічний підхід
- B. підхід «делегування повноважень»
- C. спільний (колабораціоністський) підхід
- D. ініціативний підхід

12. Керівник фірми особисто не зацікавлений ні у розробці деталей стратегії, ні в тому, щоб очолювати групу «генераторів ідей» для розробки погодженої стратегії

- A. ініціативний підхід
- B. головний стратегічний підхід
- C. підхід «делегування повноважень»
- D. спільний (колабораціоністський) підхід

13. Керівник фірми залучає до розробки стратегії своїх підлеглих

- A. спільний (колабораціоністський) підхід
- B. ініціативний підхід

- C. головний стратегічний підхід
- D. підхід «делегування повноважень»

14. Керівник фірми передає повноваження, що стосуються розробки стратегії, іншим підрозділам або менеджерам (наприклад, відділу стратегічного планування, спеціальній комісії довірених або одному підлеглому, або одному зі своїх заступників

- A. підхід «делегування повноважень»
- B. спільний (колабораціоністський) підхід
- C. ініціативний підхід
- D. головний стратегічний підхід

15. Фактори вибору стратегії

- A. фінансові ресурси підприємства, кваліфікація працівників, зобов'язання підприємства, ступінь залежності від зовнішнього середовища, часовий фактор
- B. фінансові ресурси підприємства, кваліфікація працівників, сучасні технології, ступінь залежності від зовнішнього середовища, часовий фактор
- C. фінансові ресурси підприємства, кваліфікація працівників, зобов'язання підприємства, ступінь залежності від зовнішнього середовища, вплив конкурентів
- D. матеріальні ресурси підприємства, кваліфікація працівників, зобов'язання підприємства, ступінь залежності від зовнішнього середовища, часовий фактор

4. Виконати індивідуальне завдання

Кейс

У складі промислової групи “Креатив” (м. Кіровоград) п’ять підприємств і елеваторний комплекс. Напрями діяльності – виробництво рафінованого дезодорованого масла, переробка рослинних масел, виробництво жирів, маргаринів і спредів. Компанії належать ТМ “Дивное”, “Деликон”, “Сокола”. На ринку з 1998 р. Штат – понад 1 тис. осіб. Обороти компанії складає близько 50 млн. дол.

Нещодавно почато будівництво заводу промислової групи “Креатив” спільно з російською компанією ЗАТ “Протеїн Продакшн”, спеціалізацією якого буде переробка сої. З пуском заводу компанія планує довести свою частку на ринку білкових соєвих продуктів до 20%. Завод буде випускати ізолят, концентрат, текстурат і соєву муку для м’ясопереробної промисловості, молочного і кондитерського виробництв. Як сировина будуть використовуватися соєві боби українського виробництва. На першому етапі компанія розраховує переробляти близько 20% бобів, які виробляються в Україні, що дозволить задовольнити потребу в соєвих білкових добавках в Україні і поставляти продукцію на експорт – в Росію і країни СНД.

За даними незалежних експертів соєвий ізолят в Україні не випускається, а виробництва соєвого текстурата і концентрата не можуть задовольнити потреби українського ринку.

Сьогодні в сегменті соєвих білкових добавок і в Україні, і в Росії основні гравці – великі європейські, американські і китайські виробники, просування їх продукції здійснюють десяток імпортерів.

Найбільшу частку продукції планується експортувати, але великий інтерес для компанії представляє український ринок. Перевага імпоротної продукції робить його дуже привабливим для тих, хто першим освоїть виробництво соєвих білків безпосередньо в Україні.

Як основних конкурентів промислова група “Креатив” бачить компанії, що представляють в країні інтереси китайських виробників; ще один фактор ризику – російські проекти з виробництва ізолятів і концентратів. Конкуренти досягли серйозних результатів – обсяги їх продажів за останні декілька років потроїлися, проте промислова група “Креатив” розраховує на сильну сторону своєї компанії – знання специфіки українського ринку.

Цільові орієнтири різних груп стейкхолдерів відносно діяльності компанії:

1. Відповідність вимогам соціальної відповідальності.
2. Фінансовий оборот, імідж.
3. Дотримання законів, взаємини «держава - власник».
4. Задоволеність виконанням договірних зобов'язань і розвитком відносин.
5. Співвідношення «ціна - якість» продукції й обслуговування.
6. Задоволеність працею, заробітною платою, взаємини з керівниками й колегами.
7. Кредитоспроможність і платоспроможність підприємства.

Завдання:

Здобувачі вищої освіти академічної групи мають представити загальний узгоджений стратегічний портрет підприємства за процедурою:

ЕТАП 1 - поділ учасників на окремі групи (особи), за якими закріплюється окреме питання;

ЕТАП 2 - проведення моніторингу та аналізу окремою групою (особою) представленої інформації за обраним питанням;

ЕТАП 3 - обговорення отриманих результатів;

ЕТАП 4 - формулювання та узгодження загальних висновків;

ЕТАП 5 - презентація та обґрунтування стратегічного портрету компанії.

Питання для моніторингу та аналізу стратегічного портрету компанії:

1. Описати стратегічне бачення та місію компанії
2. Визначити ключові фактори успіху компанії
3. Визначити стратегію сегментування ринку, яку використовує компанія.
4. Охарактеризувати цільовий ринок компанії?
5. На яку конкурентну стратегію орієнтується компанія в своїй діяльності?
6. Які маркетингові заходи можна порекомендувати компанії для більш успішного виходу і функціонування на ринку соєвих білкових добавок?

7. Розподілити цільові орієнтири для окремих стейкхолдерів (власники, працівники підприємства, споживачі, кредитори, постачальники, уряд, громадські інститути) відносно діяльності компанії

Список рекомендованої літератури

Основна

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва: Экономика, 1989. 519 с.
2. Дикань В. Л. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.
3. Балан В.Г. Стратегічне управління. Методи портфельного аналізу: навч. посіб. Київ : Наукова столиця, 2018. 199 с.
4. Балан В.Г. Стратегічне управління. Практикум. Київ: Наукова столиця, 2018. 523 с.
5. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.
6. Вороніна А.В., Берьозкіна А. Ю. Стратегічне управління: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т (ДДТУ). Кам'янське : ДДТУ, 2017. 417 с.
7. Краснокутська Н.С., Кабанець І. А. Стратегічне управління: навч. посіб. для студентів екон. спец. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 459 с.
8. Тертичка В.В. Стратегічне управління: підручник. Київ: К.І.С. 2017. 931 с.
9. Аванесова Н. Е., Марченко О. В. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом : теоретико-методичні засади. Харків. нац. ун-т буд-вата архітектури. Харків : Щедра садиба плюс, 2015. 195 с.
10. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: системний метод та екзистенціальна експозиція: монографія / Мошак С. М. [та ін.]. Мукачево : Карпатська вежа, 2017. 238 с.

Інформаційні ресурси

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

Семінар 10 «Базові характеристики підприємства як об'єкту стратегічного управління» Семінар – дискусія

Методи контролю: фронтальне та індивідуальне опитування

Завдання для самостійної роботи:

1. Опрацювати конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.

2. Самостійно опрацювати питання

Характеристика шкіл стратегій

Стратегічний набір бізнесу.

Стратегічна піраміда (за А. Томпсоном та Дж. Стрікландом).

3. Виконати тестові завдання

1. Загальні для всіх підприємств галузі керовані змінні, реалізація яких дає можливість поліпшити конкурентні позиції підприємства в галузі

- A. ключові фактори успіху
- B. стратегічні змінні
- C. фактори внутрішнього середовища
- D. сильні сторони підприємства

2. Ключові фактори успіху підприємства залежать від

- A. економічної характеристики галузі
- B. технічної характеристики галузі
- C. використовуваних в галузі засобів конкурентної боротьби
- D. усе вищеперераховане

3. Ключовий чинник успіху «джерела сировини та комунікації» притаманні

- A. харчовій галузі
- B. нафтогазовій галузі
- C. транспортній галузі
- D. виробничій галузі

4. Елементи, що забезпечують успіх компанії, іншими словами, все, що сприяє підвищенню прибутку

- A. ключові фактори успіху
- B. стратегічні змінні
- C. фактори внутрішнього середовища
- D. сильні сторони підприємства

5. Якість і зручність технічної підтримки, рівень сервісу, точність виконання замовлень, широта асортименту, рівень кваліфікації торгового персоналу, це КФУ

- A. у маркетингу
- B. у збуті
- C. у виробництві
- D. у технологіях

6. Якість у наукових дослідженнях, інновації у виробничому процесі, розробка нових товарів, оволодіння сучасними технологіями, це КФУ

- A. у технологіях
- B. у маркетингу
- C. у збуті
- D. у виробництві

7. Якість продукції, оновлення основних фондів, місцезнаходження підприємства, продуктивність праці, забезпеченість виробництва кваліфікованими кадрами, це КФУ

- A. у виробництві
- B. у технологіях
- C. у маркетингу
- D. у збуті

8. Доступність об'єктів роздрібної торгівлі, наявність власної роздрібної мережі, витратомісткість реалізації, швидкість доставки, це КФУ

- A. у збуті
- B. у виробництві
- C. у технологіях
- D. у маркетингу

9. Високий професіоналізм в тому або іншому виді діяльності компанії, що досягається в результаті тривалого навчання і накопичення досвіду

- A. компетенція
- B. ключовий фактор успіху
- C. імідж підприємства
- D. інтелектуальний потенціал

10. Конкурентнозначущі види діяльності, в яких компанія досягла максимальної ефективності

- A. ключові компетенції
- B. ключові фактори успіху
- C. фактори внутрішнього середовища
- D. сильні сторони підприємства

Список рекомендованої літератури

Основна

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва: Экономика, 1989. 519 с.
2. Дикань В. Л. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.
3. Балан В.Г. Стратегічне управління. Методи портфельного аналізу: навч. посіб. Київ : Наукова столиця, 2018. 199 с.

4. Балан В.Г. Стратегічне управління. Практикум. Київ: Наукова столиця, 2018. 523 с.
5. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.
6. Вороніна А.В., Берьозкіна А. Ю. Стратегічне управління: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т (ДДТУ). Кам'янське : ДДТУ, 2017. 417 с.
7. Краснокутська Н.С., Кабанець І. А. Стратегічне управління: навч. посіб. для студентів екон. спец. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 459 с.
8. Тертичка В.В. Стратегічне управління: підручник. Київ: К.І.С. 2017. 931 с.
9. Моделі та методи стратегічного управління в органах виконавчої влади України: навч. посіб. / В.В. Казимир [та ін.]. Чернігів: ЧНТУ, 2018. 151 с.
10. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: системний метод та екзистенціальна експозиція: монографія / Мошак С. М. [та ін.]. Мукачево : Карпатська вежа, 2017. 238 с.

Інформаційні ресурси

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

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2 СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТЕКСТ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Семінар 11 «Портфельний аналіз і оцінка стратегічного потенціалу фірми» Семінар – дискусія

Методи контролю: фронтальне та індивідуальне опитування

Завдання для самостійної роботи:

1. Опрацювати конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.

2. Самостійно опрацювати питання

Критичний аналіз існуючих матриць портфельного аналізу і планування.

Значення портфельного аналізу в процесі стратегічного планування.

Стратегічні зони господарювання: сутність і параметри виділення із зовнішнього середовища підприємства.

Процес управління стратегічним набором СЗГ.

Етапи проведення портфельного аналізу.

3. Виконати тестові завдання

1. Вся сукупність стратегічних бізнес одиниць, які належать одній корпорації

- A. портфель бізнесів
- B. стратегічна зона господарювання
- C. стратегічна бізнес-одиниця
- D. стратегічний напрям діяльності

2. Вид діяльності або відокремлений підрозділ підприємства, який потребує окремих стратегічних рішень

- A. стратегічна бізнес-одиниця
- B. портфель бізнесів
- C. стратегічна зона господарювання
- D. стратегічний напрям діяльності

3. Підрозділи фірми, які випускають товари однієї або декількох асортиментних груп; працюють на визначений ринок або його сегмент

- A. стратегічна зона господарювання
- B. стратегічна бізнес-одиниця
- C. портфель бізнесів
- D. стратегічний напрям діяльності

4. Встановлення відмінностей теперішнього стану фірми з її бажаним станом у майбутньому і причин цих відмінностей з метою вкладення коштів у найбільш прибуткові і перспективні напрямки та вилучення інвестицій з неефективних проектів

- A. призначення портфельного аналізу
- B. оцінка стратегічної бізнес-одиниці
- C. функції стратегічної зони господарювання
- D. контроль реалізації стратегії підприємства

5. Під час проведення портфельного аналізу оцінюють привабливість ринків і конкурентоспроможну можливість фірми діяти на цих ринках на основі критеріїв

- A. темпи зростання продажів; сила конкурентної позиції; стадія життєвого циклу; частка ринку; привабливість галузі
- B. темпи зростання продажів; сила конкурентної позиції; стадія життєвого циклу; привабливість галузі
- C. сила конкурентної позиції; стадія життєвого циклу; частка ринку; привабливість галузі
- D. темпи зростання продажів; стадія життєвого циклу; частка ринку; привабливість галузі

6. Портфельний аналіз призначений для ефективного вирішення таких питань

- A. узгодження й зв'язок стратегій СБО, розвиток чи згортання бізнесу
- B. розподіл матеріальних, фінансових і кадрових ресурсів між СБО
- C. формулювання переліку стратегічних завдань для кожної СБО
- D. усе вищеперераховане

7. Процес виділення СЗГ передбачає етапи

- A. визначення потреб, які необхідно задовольнити
- B. аналіз технологій, що використовуються на підприємствах фірми
- C. аналіз типів клієнтів (споживачів); визначення географічного району
- D. усе вищеперераховане

8. Прогнозні (фактичні) параметри характеристики внутрішнього середовища

- A. перспективи зростання
- B. головні фактори успішної конкуренції
- C. перспективи рентабельності, очікуваний рівень нестабільності
- D. усе вищеперераховане

9. Прогнозні (фактичні) параметри щодо зовнішнього середовища

- A. розміри ринку, купівельна спроможність
- B. торгові бар'єри, звички покупців

- C. склад конкурентів, канали збуту, державне регулювання
- D. усе вище перераховане

10. Визначення відповідних СЗГ та їх дослідження без урахування структури фірми і продукції, що випускається нею, визначення перспективи розвитку ринків, які цікавлять фірму, визначення конкурентоспроможності усіх СБО фірми, для кожної СБО розробляється бізнес-стратегія (ділова стратегія), оцінка відповідність бізнес-стратегій корпоративній стратегії (у першу чергу з погляду рівня розрахункового прибутку і ресурсів)

- A. етапи портфельного аналізу
- B. етапи стратегічного планування
- C. задачі реалізації стратегії
- D. формування бізнес-стратегії

Список рекомендованої літератури

Основна

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва: Экономика, 1989. 519 с.
2. Дикань В. Л. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.
3. Балан В.Г. Стратегічне управління. Методи портфельного аналізу: навч. посіб. Київ : Наукова столиця, 2018. 199 с.
4. Балан В.Г. Стратегічне управління. Практикум. Київ: Наукова столиця, 2018. 523 с.
5. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.
6. Вороніна А.В., Берьозкіна А. Ю. Стратегічне управління: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т (ДДТУ). Кам'янське : ДДТУ, 2017. 417 с.
7. Краснокутська Н.С., Кабанець І. А. Стратегічне управління: навч. посіб. для студентів екон. спец. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 459 с.
8. Тертичка В.В. Стратегічне управління: підручник. Київ: К.І.С. 2017. 931 с.
9. Аванесова Н. Е., Марченко О. В. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом : теоретико-методичні засади. Харків. нац. ун-т буд-вата архітектури. Харків : Щедра садиба плюс, 2015. 195 с.
10. Стратегія розвитку підприємства у постіндустріальній економіці : монографія / [А. П. Наливайко, О. М. Гребешкова, Т. І. Решетняк та ін.] ; за заг. ред. А. П. Наливайка, О. М. Гребешкової. Київ : КНЕУ, 2017. 418с.
11. Моделі та методи стратегічного управління в органах виконавчої влади України: навч. посіб. / В.В. Казимир [та ін.]. Чернігів: ЧНТУ, 2018. 151 с.
12. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: системний метод та екзистенціальна експозиція: монографія / Мошак С. М. [та ін.]. Мукачево : Карпатська вежа, 2017. 238 с.

Інформаційні ресурси

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

Семінар 12 «Матричні методи вибору стратегій та їх оцінка» Семінар – дискусія

Методи контролю: фронтальне та індивідуальне опитування

Завдання для самостійної роботи:

1. Опрацювати конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.

2. Самостійно опрацювати питання

Матричні інструменти портфельного аналізу підприємства.

Вибір стратегій за матрицею «Конкурентоспроможність фірми - привабливість галузі (ринку)»

Сутність стратегій за матрицями «Конкурентний стан фірми – життєвий цикл ринку (продукту)»

Особливості стратегії росту малих, середніх та великих фірм за матрицею вибору базових стратегій росту Ансоффа «Товар – ринки»

Вибір стратегій за матрицею «Витрати - споживча цінність (якість) товару».

Вибір стратегій за матрицею Ф. Котлера «Ціна – якість».

3. Виконати тестові завдання

1. Матриця позиціонування фірми та (або) її СБО за її конкурентоспроможністю, означеною відносною долею на ринку та темпами його зростання

- A. матриця BCG
- B. модель Shell / DPM
- C. матриця І. Ансоффа «Товар – Ринок»
- D. матриця GE / McKinsey

2. Матриця, осі якої відображають конкурентоспроможність бізнесу і галузеву (продукт - ринок) привабливість

- A. матриця Shell / DPM
- B. матриця BCG
- C. матриця І. Ансоффа «Товар – Ринок»
- D. матриця GE / McKinsey

3. Матриця, яка використовується під час аналізу портфельної 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

- A. матриця І. Ансоффа «Товар – Ринок»
- B. матриця Shell / DPM
- C. матриця BCG
- D. матриця GE / McKinsey

4. Дев'ятикліткова матриця, розташована у двовимірній системі координат - галузевої привабливості і сили (позиції в конкуренції конкретного бізнесу)

- A. матриця GE / McKinsey
- B. матриця І. Ансоффа «Товар – Ринок»
- C. матриця Shell / DPM
- D. матриця BCG

5. Матриця, у структурі моделі якої по осі ординат відображаються стадії розвитку ринку, а по осі абсцис - відносна конкурентна позиція окремого виду бізнесу

- A. матриця Hofen/Schendel
- B. матриця І. Ансоффа «Товар – Ринок»
- C. матриця Shell / DPM
- D. матриця BCG

6. Матриця, як базується на зіставленні положення організації на ринку і стадії життєвого циклу виробленого продукту

- A. матриця ADL/LC
- B. матриця Hofen/Schendel
- C. матриця Shell / DPM
- D. матриця BCG

7. Матриця дослідження стратегічного аналізу характеристики продукту за параметрами ціна та якість

- A. матриця Ф.Котлера «Ціна – Якість»
- B. матриця Hofen/Schendel
- C. матриця Shell / DPM
- D. матриця ADL/LC

8. Матриця, яка будується на припущенні, що можуть бути тільки два шляхи оптимізації набору видів бізнесу організації: купівля нового (і/або посилення існуючого) виду бізнесу; продаж (і/або ослаблення існуючого) виду бізнесу. У моделі пропонуються такі типи ідеального бізнес-набору для фірми: набір зростання; набір прибутку; збалансований набір

- A. матриця Hofen/Schendel
- B. матриця І. Ансоффа «Товар – Ринок»
- C. матриця Shell / DPM
- D. матриця BCG

9. Концепція моделі, подана матрицею, полягає в тому, що бізнес-портфель компанії, що визначається стадією життєвого циклу і конкурентним станом, повинен бути збалансованим

- A. матриця ADL/LC
- B. матриця Hofen/Schendel
- C. матриця Shell / DPM
- D. матриця BCG

10. Матриця, призначення якої зводиться до оцінки кількісних і якісних параметрів бізнесу, тобто вона призначена для багато-параметричного стратегічного аналізу

- A. матриця Shell / DPM
- B. матриця BCG
- C. матриця Hofen/Schendel
- D. матриця GE / McKinsey

Список рекомендованої літератури

Основна

1. Ансофф І. Стратегическое управление. Москва: Экономика, 1989. 519 с.
2. Дикань В. Л. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.
3. Балан В.Г. Стратегічне управління. Методи портфельного аналізу: навч. посіб. Київ : Наукова столиця, 2018. 199 с.
4. Балан В.Г. Стратегічне управління. Практикум. Київ: Наукова столиця, 2018. 523 с.
5. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.
6. Вороніна А.В., Берьозкіна А. Ю. Стратегічне управління: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т (ДДТУ). Кам'янське : ДДТУ, 2017. 417 с.
7. Краснокутська Н.С., Кабанець І. А. Стратегічне управління: навч. посіб. для студентів екон. спец. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 459 с.
8. Тертичка В.В. Стратегічне управління: підручник. Київ: К.І.С. 2017. 931 с.
9. Аванесова Н. Е., Марченко О. В. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом : теоретико-методичні засади. Харків. нац. ун-т буд-вата архітектури. Харків : Щедра садиба плюс, 2015. 195 с.

- 10.Белова А. І. Система стратегічного управління реструктуризацією підприємств : цілі, проблеми та перспективи : монографія. Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури. Київ : КНУБА, 2014. 292 с.
- 11.Моделі та методи стратегічного управління в органах виконавчої влади України: навч. посіб. / В.В. Казимир [та ін.]. Чернігів: ЧНТУ, 2018. 151 с.

Інформаційні ресурси

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

Семінар 13 «Оцінка конкурентоспроможності фірми із застосуванням методу бенчмаркінга та методу ланцюжка цінностей»

Семінар – дискусія

Методи контролю: фронтальне та індивідуальне опитування

Завдання для самостійної роботи:

1. Опрацювати конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.

2. Самостійно опрацювати питання

Аналіз конкурентоспроможності фірми як умова стратегічного розвитку
Загальні методи і засоби діагностики конкурентоспроможності.

3. Виконати тестові завдання

1. Відмінності даної фірми від її конкурентів за ступенем задоволення своєю продукцією потреб покупців, а також за ефективністю виробничо-господарської діяльності

- A. конкурентоспроможність
- B. конкуренція
- C. кон'юнктура
- D. лідерство у галузі

2. Міцність конкурентної позиції фірми оцінюється

- A. за витратами, якістю товару, фінансової стійкості, технологічними можливостями
- B. якістю товару, фінансової стійкості, технологічними можливостями
- C. за витратами, якістю товару, фінансової стійкості, технологічними можливостями, за держпвною підтримкою бізнесу

D. за витратами, якістю товару, технологічними можливостями

3. Бенчмаркінг

A. передова технологія конкурентного аналізу

B. концепція природного розвитку, прагнення фірм до безупинного удосконалення

C. процес удосконалення фірми на основі вивчення досвіду фірм – лідерів з метою придбання стратегічних переваг та покращення конкурентних позицій на ринку

D. усе вищеперераховане

4. Виділяють основні принципи концепції бенчмаркінгу

A. концентрація на якості, важливість бізнес-процесів, необхідність врахування недосконалості класичної моделі загального менеджменту якості, систематичне проведення зовнішнього бенчмаркінгу, бенчмаркінг - основа виживання

B. державне регулювання, важливість бізнес-процесів, необхідність врахування недосконалості класичної моделі загального менеджменту якості, систематичне проведення зовнішнього бенчмаркінгу, бенчмаркінг - основа виживання

C. концентрація на якості, важливість бізнес-процесів, синергізм, систематичне проведення зовнішнього бенчмаркінгу, бенчмаркінг - основа виживання

D. концентрація на якості, дискретність проведення зовнішнього бенчмаркінгу, бенчмаркінг - основа конкурентоспроможності

5. Принцип бенчмаркінгу, який передбачає управління якістю, яке повинне проводитися безупинно за всіма аспектами і функціями діяльності фірми, а не тільки на етапі надання послуги чи продажу продукту кінцевому споживачу

A. концентрація на якості

B. важливість бізнес-процесів

C. систематичне проведення зовнішнього бенчмаркінгу

D. бенчмаркінг - основа виживання

6. Принцип бенчмаркінгу, який передбачає відхід від функціональної будови організації і виділення в ній системи основних і допоміжних бізнес-процесів

A. важливість бізнес-процесів

B. концентрація на якості

C. систематичне проведення зовнішнього бенчмаркінгу

D. бенчмаркінг - основа виживання

7. Принцип бенчмаркінгу, який передбачає постійне вивчення мікросередовища фірми

- A. систематичне проведення зовнішнього бенчмаркінгу
- B. важливість бізнес-процесів
- C. концентрація на якості
- D. бенчмаркінг - основа виживання

8. Принцип бенчмаркінгу, який передбачає що без бенчмаркінгу виживання організації в умовах агресивного зовнішнього середовища неможливе

- A. бенчмаркінг - основа виживання
- B. систематичне проведення зовнішнього бенчмаркінгу
- C. важливість бізнес-процесів
- D. концентрація на якості

9. Види бенчмаркінгу

- A. внутрішній бенчмаркінг, бенчмаркінг із конкурентом, функціональний бенчмаркінг, загальний бенчмаркінг
- B. внутрішній бенчмаркінг, бенчмаркінг із конкурентом, функціональний бенчмаркінг, зовнішній бенчмаркінг
- C. стратегічний бенчмаркінг, тактичний бенчмаркінг, оперативний бенчмаркінг
- D. внутрішній бенчмаркінг, інноваційний бенчмаркінг, функціональний бенчмаркінг, загальний бенчмаркінг

10. Бенчмаркінг, який припускає проведення порівнянь між різними підрозділами організації

- A. внутрішній
- B. конкурентний
- C. функціональний
- D. загальний

11. Бенчмаркінг, який полягає в зіставленні характеристик фірми з відповідними характеристиками конкурентів

- A. конкурентний
- B. внутрішній
- C. функціональний
- D. загальний

12. Бенчмаркінг, який припускає проведення порівняння з організаціями, ще не належать до даної галузі, але здійснюють таку ж функцію (функції), у поліпшенні якої зацікавлена фірма

- A. функціональний
- B. конкурентний

- С. внутрішній
- Д. загальний

13. Бенчмаркінг, який націлений на порівняння бізнес-процесів організацій, що належать до різних галузей

- А. загальний
- В. конкурентний
- С. функціональний
- Д. внутрішній

Список рекомендованої літератури

Основна

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва: Экономика, 1989. 519 с.
2. Дикань В. Л. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.
3. Балан В.Г. Стратегічне управління. Методи портфельного аналізу: навч. посіб. Київ : Наукова столиця, 2018. 199 с.
4. Балан В.Г. Стратегічне управління. Практикум. Київ: Наукова столиця, 2018. 523 с.
5. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.
6. Вороніна А.В., Берьозкіна А. Ю. Стратегічне управління: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т (ДДТУ). Кам'янське : ДДТУ, 2017. 417 с.
7. Краснокутська Н.С., Кабанець І. А. Стратегічне управління: навч. посіб. для студентів екон. спец. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 459 с.
8. Тертичка В.В. Стратегічне управління: підручник. Київ: К.І.С. 2017. 931 с.
9. Стратегія розвитку підприємства у постіндустріальній економіці : монографія / [А. П. Наливайко, О. М. Гребешкова, Т. І. Решетняк та ін.] ; за заг. ред. А. П. Наливайка, О. М. Гребешкової. Київ : КНЕУ, 2017. 418с.
10. Моделі та методи стратегічного управління в органах виконавчої влади України: навч. посіб. / В.В. Казимир [та ін.]. Чернігів: ЧНТУ, 2018. 151 с.
11. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: системний метод та екзистенціальна експозиція: монографія / Мошак С. М. [та ін.]. Мукачево : Карпатська вежа, 2017. 238 с.

Інформаційні ресурси

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

Семінар 14 «Аналіз з конкурентоспроможності цін і витрат за допомогою методу ланцюжка цінностей»
Семінар – дискусія

Методи контролю: фронтальне та індивідуальне опитування

Завдання для самостійної роботи:

1. Опрацювати конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.
2. Самостійно опрацювати питання
Економічна стратегія бізнеса
Цінові стратегії бізнесу
Стратегія оптимізації витрат як елемент стратегічного управління.
3. Виконати тестові завдання

1. Різниця у витратах конкурентів може бути викликана

- A. різницею у цінах на сировину, матеріали, комплектуючі, енергію й інші товари, куплені в постачальників
- B. різницею в технології і віком устаткування
- C. різницею у виробничих витратах
- D. усе вищеперераховане

2. Ланцюжок, що створює вартість видів діяльності, починається із закупівель і поставок, продовжується в основному виробництві, розподілі оптового і роздрібного продажу продукту споживачам

- A. ланцюжок цінностей
- B. ланцюжок розвитку
- C. ланцюжок ресурсів
- D. ланцюжок витрат

3. Ключові елементи стратегії вартісного ланцюжка

- A. стратегія основної діяльності, стратегія маркетингу, розподілу, продажів і обслуговування
- B. стратегія нововведень, фінансова стратегія, кадрова стратегія
- C. інформаційна стратегія, лобіювання своїх інтересів в органах влади
- D. усе вищеперераховане

4. Досліджуючи ланцюжок створення вартості, необхідно враховувати

- A. ланцюжки цінностей, які передають діяльності підприємства
- B. ланцюжки цінностей підприємства
- C. ланцюжки цінностей, що слідують за діяльністю підприємства

D. усе вище перераховане

5. Аналіз витрат і ланцюжків створення вартості є інструментом

A. при порівняльній оцінці цін і витрат фірми і її основних конкурентів

B. при визначенні ефективності окремих видів діяльності

C. при виявленні тих сфер діяльності фірми, що вимагають ретельного дослідження і постійної уваги

D. усе вище перераховане

6. Конкурентні сили, що діють у галузі

A. напруженість конкурентної боротьби між продавцями

B. загроза виходу на ринок нових фірм

C. ступінь впливу постачальників та покупців

D. усе вище перераховане

7. Результати аналізу конкурентоспроможності підприємства дозволяють

A. послідовне, безперервне переміщення працівників від нижчої до вищої сходинки професійного росту, кваліфікації

B. планування трудової кар'єри так, щоб на наступній роботі найкраще використовувались знання, навички з попередньої роботи

C. безперервний процес навчання, підвищення загальнокультурного рівня і професійного досвіду, збереження здоров'я працівників

D. усе вище перераховане

Список рекомендованої літератури

Основна

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва: Экономика, 1989. 519 с.
2. Дикань В. Л. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.
3. Балан В.Г. Стратегічне управління. Практикум. Київ: Наукова столиця, 2018. 523 с.
4. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.
5. Вороніна А.В., Берьозкіна А. Ю. Стратегічне управління: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т (ДДТУ). Кам'янське : ДДТУ, 2017. 417 с.
6. Краснокутська Н.С., Кабанець І. А. Стратегічне управління: навч. посіб. для студентів екон. спец. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 459 с.
7. Тертичка В.В. Стратегічне управління: підручник. Київ: К.І.С. 2017. 931 с.
8. Аванесова Н. Е., Марченко О. В. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом : теоретико-методичні засади. Харків. нац. ун-т буд-вата архітектури. Харків : Щедра садиба плюс, 2015. 195 с.

9. Моделі та методи стратегічного управління в органах виконавчої влади України: навч. посіб. / В.В. Казимир [та ін.]. Чернігів: ЧНТУ, 2018. 151 с.
10. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: системний метод та екзистенціальна експозиція: монографія / Мошак С. М. [та ін.]. Мукачево : Карпатська вежа, 2017. 238 с.

Інформаційні ресурси

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

Семінар 15 «Стратегічне планування та основні етапи розробки планів» Семінар – дискусія

Методи контролю: фронтальне та індивідуальне опитування

Завдання для самостійної роботи:

1. Опрацювати конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.
2. Самостійно опрацювати питання
 1. Підходи до визначення та оцінки стратегічних альтернатив підприємства.
 2. Зв'язок стратегій різного рівня стратегічного набору підприємства.
 3. Стратегії розвитку бізнесу.
 4. Зв'язок стратегічних та оперативних планів на підприємстві
3. Виконати тестові завдання

1. Концептуальна система планів на підприємстві охоплює

- A. базовий стратегічний план, тактичний план, оперативний план відділів, програми й плани проекту
- B. стратегічний план, тактичний план, фінансовий план
- C. функціональні довгострокові плани
- D. план санації, функціональні плани

2. План, у якому описано основні напрямки діяльності підприємства на період від 3 до 5 (10) років і містить корпоративну стратегію, слугує орієнтиром для всіх інших планів і одночасно є обмеженням при прийнятті рішень щодо основних напрямків (продуктів і послуг) і ринків на рівні СБО

- A. базовий стратегічний план
- B. тактичний план

- C. оперативний план
- D. перспективний план

3. Основним змістом цього плану є ділові стратегії, спрямовані на зростання, посилення конкурентоспроможності і ліквідацію окремих безперспективних ділянок бізнесу

- A. тактичний план
- B. базовий стратегічний план
- C. функціональний план
- D. перспективний план

4. Плани, які регламентують поточну діяльність відділів, служб і бюро з реалізації корпоративної і ділової стратегії кожної СБО, до складу якої ці структурні підрозділи входять

- A. оперативний план
- B. тактичний план
- C. базовий стратегічний план
- D. перспективний план

5. Прикладами програм розвитку підприємства можуть слугувати

- A. програма підготовки виробництва
- B. розробки і впровадження нового виду продукту
- C. розробки і впровадження нової інформаційної чи мотиваційної системи; проникнення на нові ринки
- D. усе вищеперераховане

6. Документ, що виходить зі стратегічного плану, але досить точно і детально деталізований у своєму значенні, відповідно до якого з кожного напрямку діяльності організації визначається обсяг робіт, зважуються питання забезпечення його виконання, а також збуту готової продукції

- A. річний план
- B. оперативний план
- C. тактичний план
- D. перспективний план

7. Планування на підприємстві передбачає передбачення проблеми в діяльності підприємства до того, як вони виникнуть, виключити ймовірність поспішних рішень, що мають доцільність в дану хвилину

- A. призначення планування
- B. основна мета планування
- C. процес планування
- D. детермінанти планування

8. Визначення необхідних для діяльності підприємства виробничо-фінансових операцій, їхня конкретизація в часі і за підрозділами

підприємства, визначення необхідного розміру ресурсів і джерел фінансування, що забезпечують реалізацію поставлених цілей діяльності

- A. основна мета планування
- B. призначення планування
- C. процес планування
- D. детермінанти планування

9. Вирішення, поряд технічними й економічними проблемами, проблем забезпечення відповідності міжнародним вимогам показників екологічності безпеки і ергономічності, випущених товарів і функціонування фірми, а також показників соціального розвитку колективу

- A. соціальна орієнтація плану
- B. технологічна орієнтація плану
- C. економічна орієнтація плану
- D. екологічна орієнтація плану

10. Фундаментальна зміна організації, що стосується її місії й організаційної культури

- A. перебудова організації
- B. радикальне перетворення
- C. помірне перетворення
- D. звичайні зміни

Список рекомендованої літератури

Основна

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва: Экономика, 1989. 519 с.
2. Дикань В. Л. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.
3. Балан В.Г. Стратегічне управління. Практикум. Київ: Наукова столиця, 2018. 523 с.
4. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.
5. Вороніна А.В., Берьозкіна А. Ю. Стратегічне управління: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т (ДДТУ). Кам'янське : ДДТУ, 2017. 417 с.
6. Краснокутська Н.С., Кабанець І. А. Стратегічне управління: навч. посіб. для студентів екон. спец. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 459 с.
7. Тертичка В.В. Стратегічне управління: підручник. Київ: К.І.С. 2017. 931 с.
8. Аванесова Н. Е., Марченко О. В. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом : теоретико-методичні засади. Харків. нац. ун-т буд-вата архітектури. Харків : Щедра садиба плюс, 2015. 195 с.

9. Белова А. І. Система стратегічного управління реструктуризацією підприємств : цілі, проблеми та перспективи : монографія. Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури. Київ : КНУБА, 2014. 292 с.
10. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: системний метод та екзистенціальна експозиція: монографія / Мошак С. М. [та ін.]. Мукачево : Карпатська вежа, 2017. 238 с.

Інформаційні ресурси

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

Семінар 16 «Стратегічний контроль в системі розвитку бізнесу» Семінар – дискусія

Методи контролю: фронтальне та індивідуальне опитування

Завдання для самостійної роботи:

1. Опрацювати конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.
2. Самостійно опрацювати питання
 1. Роль і значення контролю в ході реалізації стратегії.
 2. Система показників оцінки стратегії.
 3. Роль «лідера-стратега» в процесі стратегічного контролю.
 4. Стратегія та опір їй: причини і типи опору змінам.
3. Виконати тестові завдання

1. Процес, який складається з установлення стандартів, виміру фактично досягнутих успіхів і проведення корекції в тому разі, якщо досягнуті результати істотно відрізняються від встановлених стандартів

- A. процес контролю
- B. процес розвитку
- C. процес стратегічного управління
- D. процес стандартизації

2. Виконання функціональних та ресурсних стратегій здійснюється

- A. на середньому та нижньому рівнях управління
- B. на вищому рівні управління
- C. державними органами

D. міжнародними організаціями

3. Цілі підприємства, які передбачають

- A. забезпечення виживання
- B. проведення антикризової політики
- C. потенціал успіху
- D. усе вищеперераховане

4. Забезпеченість прибутковості та ліквідності підприємства має місце

- A. при оперативному контролі
- B. при стратегічному контролі
- C. при фінансовому контролі
- D. при маркетинговому контролі

5. Аналіз ринку, аналіз конкурентів, аналіз систем рішень

- A. методи та інструменти стратегічного контролю
- B. методи та інструменти оперативного контролю
- C. методи та інструменти фінансового контролю
- D. методи та інструменти виробничого контролю

Список рекомендованої літератури

Основна

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва: Экономика, 1989. 519 с.
2. Дикань В. Л. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.
3. Балан В.Г. Стратегічне управління. Методи портфельного аналізу: навч. посіб. Київ : Наукова столиця, 2018. 199 с.
4. Балан В.Г. Стратегічне управління. Практикум. Київ: Наукова столиця, 2018. 523 с.
5. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.
6. Вороніна А.В., Берьозкіна А. Ю. Стратегічне управління: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т (ДДТУ). Кам'янське : ДДТУ, 2017. 417 с.
7. Краснокутська Н.С., Кабанець І. А. Стратегічне управління: навч. посіб. для студентів екон. спец. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 459 с.
8. Тертичка В.В. Стратегічне управління: підручник. Київ: К.І.С. 2017. 931 с.
9. Аванесова Н. Е., Марченко О. В. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом : теоретико-методичні засади. Харків. нац. ун-т буд-вата архітектури. Харків : Щедра садиба плюс, 2015. 195 с.
10. Белова А. І. Система стратегічного управління реструктуризацією підприємств : цілі, проблеми та перспективи : монографія. Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури. Київ : КНУБА, 2014. 292 с.

11. Стратегія розвитку підприємства у постіндустріальній економіці : монографія / [А. П. Наливайко, О. М. Гребешкова, Т. І. Решетняк та ін.] ; за заг. ред. А. П. Наливайка, О. М. Гребешкової. Київ : КНЕУ, 2017. 418с.
12. Моделі та методи стратегічного управління в органах виконавчої влади України: навч. посіб. / В.В. Казимир [та ін.]. Чернігів: ЧНТУ, 2018. 151 с.

Інформаційні ресурси

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

ГЛОСАРІЙ

Стратегія	довгостроковий якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її позицій, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей
Формулювання стратегії	етап стратегічного менеджменту, що передбачає здійснення процесів планування і прийняття рішень, у результаті яких установлюються цілі організації і розробляється стратегічний план
Стратегічне планування	набір дій і рішень, вжитих керівництвом, що ведуть до розробки конкретних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей
Стратегічне управління	управління бізнесом, що спирається на людський потенціал як основу підприємства, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в бізнесі, що відповідають виклику з боку оточення і що дозволяють добиватися конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість підприємству вижити в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей
Стратегічне бачення	перспективний погляд на напрями розвитку діяльності організації, базова концепція того, що організація намагається зробити і чого досягти
Місія	генеральна мета, яка стосується її довгострокової орієнтації на який-небудь вид діяльності та відповідне місце на ринку
Місія підприємства	концентроване формулювання стратегічних орієнтирів розвитку підприємства
Цілі підприємства	це описані у формальному вигляді межі, яких підприємство бажає досягти у довгостроковому та короткостроковому періоді
Стратегічні цілі	вказують на специфічні результати діяльності, яких організація планує досягти, а також конкурентну позицію, котру вона прагне зайняти на ринках для своїх продуктів, їх можна віднести до «цілей розвитку»
Довгострокові цілі	точно визначають бажані результати та ринкову позицію з урахуванням досягнутого рівня розвитку на поточний момент
Короткострокові цілі	точно визначають найближчі конкретні організаційні цілі та ринкову позицію, яку

«Дерево цілей»	<p>організація бажає зайняти» враховуючи довгострокові цілі організації</p> <p>наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії</p>
<p>Декомпозиція (розукрупнювання) Завдання стратегічного управління</p>	<p>метод розкриття структури системи, при якому за однією ознакою її поділяють на окремі складові</p> <p>полягає в забезпеченні такої взаємодії організації із середовищем, що дозволяло б їй підтримувати свій потенціал на рівні, необхідному для досягнення цілей фірми, що дає їй можливість виживати в довгостроковій перспективі</p>
Зовнішнє середовище	<p>всі умови і фактори, що виникають у навколишнім середовищі, незалежно від діяльності конкретної фірми, але що роблять чи здатні вплинути на її функціонування і тому потребують обліку при прийнятті господарських рішень</p>
Конкурентоспроможність підприємства	<p>відносна характеристика, що відтворює відмінності процесу розвитку даного підприємства від підприємства-конкурента, як за ступенем задоволення споживачів товарами, що випускаються, чи послугами, так і за ефективністю виробничої діяльності</p>
Ідеальне конкурентне середовище у відношенні одержання прибутку	<p>середовище, у якому і постачальники, і покупці мають слабку позицію на торгових переговорах, коли немає гарних заміників, вхідні бар'єри виходу на ринок відносно високі і конкуренція між існуючими продавцями досить помірна</p>
PEST-аналіз	<p>це абревіатура чотирьох англійських слів:</p> <p>P — Policy, E — Economy, S — Society, T — Technology</p>
<p>Політичний фактор зовнішнього середовища</p> <p>Аналіз економічного аспекту зовнішнього середовища організації</p> <p>Соціальний компонент зовнішнього середовища</p> <p>SWOT-аналіз</p>	<p>головне політичне питання — це питання про владу</p> <p>дозволяє зрозуміти, як на рівні держави формуються і розподіляються основні економічні ресурси</p> <p>формування споживчих переваг населення</p> <p>оцінка сили фірми і її слабостей, а також її можливостей для неї (S — strength, W — weakness, O — opportunities, T — threats)</p>

Кон'юнктурні дослідження	здійснюються, коли необхідно оцінити стан і перспективи розвитку господарської і ринкової кон'юнктури з метою визначення періодів інвестування виробництва нових продуктів, на які є попит
Ринкові дослідження	застосовуються, якщо виробник товарів хоче зорієнтуватися щодо ринків, на яких він може реалізувати свою продукцію, і факторів, що впливають на дані ринки
Маркетингові дослідження	виступають як інформаційна основа досягнення таких цілей, як реалізація певного обсягу продажів, створення і виведення на ринок нових товарів, збільшення ринкової частки, удосконалювання цінової, сервісної чи рекламної політики тощо
Культура керування	сукупність досягнень в галузі науки й організації управлінської діяльності, реалізованих за допомогою методів і стилів керівництва, відповідно до принципів моралі, етики і права, що існують у суспільстві
Стратегія підприємства	довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів і форм його діяльності, системи взаємин усередині організації, а також її позиції в навколишньому середовищі
Конкурентна стратегія	зниження витрат виробництва, підвищення якості, індивідуалізація продукції і послуг
Продуктивно-ринкова стратегія	визначення видів конкретної продукції і технологій, які фірма буде розробляти
Маркетингова стратегія	виявлення того, що потрібно споживачу. Зроби це краще за конкурентів. Піднеси це краще інших і при цьому не нашкодь природі і споживачу
Стратегія управління набором галузей	контроль за всіма видами діяльності і номенклатурою. Введення нових галузей і припинення діяльності тих, котрі не погодяться з цілями фірми
Головний стратегічний підхід	керівник фірми виступає як головний стратег, справляючи сильний вплив на оцінку стану, аналіз альтернативних стратегій і на різні деталі розробки стратегії
Підхід «делегування повноважень»	керівник фірми передає повноваження, що стосуються розробки стратегії, іншим підрозділам або менеджерам (наприклад, відділу стратегічного планування, спеціальній комісії довірених або

<p>Спільний (колабораціоністський) підхід Ініціативний підхід</p>	<p>одному підлеглому, або одному зі своїх заступників керівник фірми залучає до розробки стратегії своїх підлеглих. Запропонований ними варіант стратегії повинен бути підтриманий основними учасниками керівник фірми особисто не зацікавлений ні у розробці деталей стратегії, ні в тому, щоб очолювати групу «генераторів ідей» для розробки погодженої стратегії</p>
<p>Портфель бізнесів фірми (корпоративний портфель) Стратегічна бізнес одиниця</p>	<p>вся сукупність стратегічних бізнес одиниць, які належать одній корпорації підрозділи фірми, які: випускають товари однієї або декількох асортиментних груп; працюють на визначений ринок або його сегмент</p>
<p>Стратегічна зона господарювання Матриця BCG</p>	<p>окремий сегмент оточення фірми, на який вона має (чи хоче одержати) вихід матриця позиціонування фірми за її конкурентоспроможністю, означеною відносною долею на ринку</p>
<p>Модель Shell / DPM</p>	<p>матриця спрямованої політики, яка 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 матриця «можливостей за товарами - ринками» використовується під час аналізу портфельної (загальної) стратегії, щоб указати, в яких конкретно бізнес-галузях працювала фірма з урахуванням ризику та особливостей товару та ринку відносно ступеня новизни</p>
<p>Матриця І. Ансоффа «Товар – Ринок»</p>	<p>модель будується на припущенні, що можуть бути тільки два шляхи оптимізації набору видів бізнесу організації: купівля нового (і/або посилення існуючого) виду бізнесу; продаж (і/або ослаблення існуючого) виду бізнесу. У моделі пропонуються такі типи ідеального бізнес-набору для фірми: набір зростання; набір прибутку; збалансований набір.</p>
<p>Матриці Хофера – Шендела</p>	<p>основна передумова даної моделі полягає в тому, що кожен вид бізнесу компанії може бути на одній зі стадій життєвого циклу (народження, розвиток, зрілість, старіння), і тому його потрібно</p>

	аналізувати, виходячи з особливостей кожної стадії і конкурентного положення даного бізнесу щодо інших
Матриця Ф.Котлера «Ціна – Якість»	матриця дослідження стратегічного аналізу характеристики продукту за параметрами ціна та якість
Конкурентоспроможність фірми	показує відмінності даної фірми від її конкурентів за ступенем задоволення своєю продукцією потреб покупців, а також за ефективністю виробничо-господарської діяльності
Бенчмаркінг	передова технологія конкурентного аналізу; концепція природного розвитку, прагнення фірм до безупинного удосконалення; процес удосконалення фірми (тобто безупинний пошук нових ідей, їх адаптація і використання на практиці) на основі вивчення досвіду фірм – лідерів з метою придбання стратегічних переваг та покращення конкурентних позицій на ринку
Внутрішній бенчмаркінг	припускає проведення порівнянь між різними підрозділами організації
Бенчмаркінг із конкурентом	полягає в зіставленні характеристик фірми з відповідними характеристиками конкурентів
Функціональний бенчмаркінг	припускає проведення порівняння з організаціями, ще не належать до даної галузі, але здійснюють таку ж функцію (функції), у поліпшенні якої зацікавлена фірма
Загальний бенчмаркінг	націлений на порівняння бізнес-процесів організацій, що належать до різних галузей
Галузеві ключові фактори успіху	дії з реалізації стратегії, конкурентні можливості, результати діяльності, які кожна фірма має забезпечити задля своєї конкурентоздатності та досягнення фінансових успіхів
Базовий стратегічний план	план, у якому описано основні напрямки діяльності підприємства на період від 3 до 5 (10) років. Він містить корпоративну стратегію, слугує орієнтиром для всіх інших планів і одночасно є обмеженням при прийнятті рішень щодо основних напрямків (продуктів і послуг) і ринків на рівні стратегічних бізнес-одиниць
Тактичні плани розвитку конкретних напрямків бізнесу	основним змістом цих планів є ділові стратегії, спрямовані на зростання, посилення конкурентоспроможності і ліквідацію окремих безперспективних ділянок бізнесу. Термін дії тактичних планів - від 1 року до 3 (5) років

Оперативні плани	регламентують поточну діяльність відділів, служб і бюро з реалізації корпоративної і ділової стратегії кожної стратегічної бізнес-одиниці, до складу якої ці структурні підрозділи входять. Термін дії оперативних планів - від одного місяця до року
Річний план	документ, що виходить зі стратегічного плану, але досить точно і детально деталізований у своєму значенні, відповідно до якого з кожного напрямку діяльності організації визначається обсяг робіт, зважуються питання забезпечення його виконання, а також збуту готової продукції
Основна мета планування	визначення необхідних для діяльності підприємства виробничо-фінансових операцій, їхня конкретизація в часі і за підрозділами підприємства, визначення необхідного розміру ресурсів і джерел фінансування, що забезпечують реалізацію поставлених цілей діяльності
Перебудова організації	фундаментальна зміна організації, що стосується її місії й організаційної культури
Радикальне перетворення організації	проводиться на стадії виконання стратегії в тому випадку, якщо організація не змінює галузі, але при цьому в ній відбуваються радикальні зміни, викликані, наприклад, її злиттям з аналогічною організацією
Помірне перетворення організації	здійснюється в тому випадку, коли організація виходить з новим продуктом на ринок і намагається завоювати для нього покупців
Звичайні зміни організації	пов'язані з проведенням перетворень у маркетинговій сфері з метою підтримки зацікавленості в продукті організації
Незмінне функціонування організації	відбувається тоді, коли вона постійно реалізує одну й ту саму стратегію. У цьому випадку на стадії виконання стратегії не потрібно проводити ніяких змін, тому що за певних обставин організація може одержувати гарні результати, спираючись на накопичений досвід
Контроль	процес, який складається з установлення стандартів, виміру фактично досягнутих успіхів і проведення корекції в тому разі, якщо досягнуті результати істотно відрізняються від встановлених стандартів

GLOSSARY

Strategy	long-term qualitatively defined direction of development of the organization, aimed at consolidating its position, customer satisfaction and achievement of goals
Formulation of strategy	stage of strategic management, which involves the implementation of planning and decision-making processes, which set the goals of the organization and develop a strategic plan
Strategic planning	a set of actions and decisions taken by management that lead to the development of specific strategies designed to help the organization achieve its goals
Strategic management	business management, based on human potential as the basis of the enterprise, orients production activities to consumer demands, responds flexibly and makes timely changes in the business that meet the challenge of the environment and allow to achieve competitive advantages, which together allows the company to survive in the long run in the long run, while achieving their goals
Strategic vision	perspective view of the directions of development of the organization, the basic concept of what the organization is trying to do and what to achieve
Mission	the general goal, which relates to its long-term focus on any activity and the appropriate place in the market
Mission of the enterprise	concentrated formulation of strategic guidelines for enterprise development
Goals of the enterprise	described in formal form the limits that the company wants to achieve in the long and short term
Strategic goals	indicate the specific results of activities that the organization plans to achieve, as well as the competitive position it seeks to take in the markets for its products, they can be attributed to the "development goals"
Long-term goals	accurately determine the desired results and market position, taking into account the level of development achieved at the moment
Short-term goals	accurately determine the immediate specific organizational goals and market position that the organization wants to take "given the long-term goals of the organization
"Goal Tree"	visual graphic representation of the subordination and

	relationship of goals, showing the division of the general (general) goal or mission into sub-goals, objectives and individual actions
Decomposition (disaggregation)	method of disclosing the structure of the system, in which on one basis it is divided into separate components
Tasks of strategic management	is to ensure that the organization interacts with the environment, which would allow it to maintain its potential at the level necessary to achieve the goals of the firm, which allows it to survive in the long run
Environment	all conditions and factors that arise in the environment, regardless of the activities of a particular firm, but that do or are able to influence its functioning and therefore need to be taken into account when making business decisions
Competitiveness of the enterprise	relative characteristic, which reproduces the differences in the process of development of the enterprise from the competitor, as the degree of satisfaction of consumers with goods or services, and the efficiency of production activities
An ideal competitive environment for profit	an environment in which both suppliers and buyers have a weak position in trade negotiations, when there are no good substitutes, entry barriers to entry are relatively high and competition between existing sellers is quite moderate
PEST-analysis	it is an abbreviation of four English words: P — Policy, E — Economy, S — Society, T — Technology
Political factor of the external environment	the main political issue is the question of power
Analysis of economic factors of the external environment of the organization	allows us to understand how the main economic resources are formed and distributed at the state level
Social component of the external environment	formation of consumer preferences of the population
SWOT-analysis	assessment of the firm's strengths and weaknesses, as well as its capabilities for it (S — strength, W — weakness, O — opportunities, T — threats)
Conjuncture research	are carried out when it is necessary to assess the state and prospects of economic and market conditions in order to determine the periods of investment in the production of new products for which there is demand

Market research	apply if the producer wants to focus on the markets in which he can sell his products and the factors that affect these markets
Marketing researches	act as an information basis for achieving such goals as the implementation of a certain volume of sales, the creation and introduction of new products, increasing market share, improvement of pricing, service or advertising policy, etc.
Management culture	a set of achievements in the field of science and organization of management, implemented using the methods and styles of leadership, in accordance with the principles of morality, ethics and law that exist in society
Enterprise strategy	long-term qualitatively defined direction of development of the enterprise concerning the sphere, means and forms of its activity, system of relations within the organization, and also its position in environment
Competitive strategy	reduction of production costs, quality improvement, individualization of products and services
Productive market strategy	identifying the types of specific products and technologies that the firm will develop
Marketing strategy	identify what the consumer needs. Do it better than competitors. Present it better than others and at the same time do not harm nature and the consumer
Industry management strategy	control over all activities and nomenclature. Introduction of new industries and termination of those who do not agree with the goals of the firm
Main strategic approach	the head of the firm acts as the chief strategist, exerting a strong influence on the assessment of the situation, the analysis of alternative strategies and on various details of strategy development
"Delegation of authority" approach	the head of the firm delegates authority for strategy development to other departments or managers (for example, the strategic planning department, a special commission of trustees or one subordinate, or one of his deputies)
Joint (collaborationist) approach	the head of the firm involves his subordinates in the development of strategy. Their proposed version of the strategy should be supported by the main participants
Proactive approach	the head of the firm is not personally interested in developing the details of the strategy, nor in leading a group of "idea generators" to develop an agreed strategy

Firm business portfolio (corporate portfolio) Strategic business unit	the whole set of strategic business units owned by one corporation divisions of the firm, which: produce goods of one or more assortment groups; work on a certain market or its segment
Strategic management area	a separate segment of the firm's environment to which it has (or wants to get) access
Matrix BCG	matrix of positioning of the firm on its competitiveness, determined by the relative market share
Matrix Shell / DPM	a matrix of directed policy, which is a two-factor matrix of dimension 3x3, the purpose of which is to assess the quantitative and qualitative parameters of the business, ie it is designed for multi-parameter strategic analysis. The axes of the matrix reflect the competitiveness of the business and industry (product - market) attractiveness
I. Ansoff's Matrix "Product - Market"	the matrix of "opportunities for goods - markets" is used in the analysis of portfolio (general) strategy to indicate in which specific business areas the firm operated, taking into account the risk and characteristics of the product and the market relative to the degree of novelty
Hofer - Shendel Matrix	the model is based on the assumption that there can be only two ways to optimize the set of types of business of the organization: the purchase of a new (and / or strengthening the existing) type of business; sale (and / or weakening of an existing) type of business. The model offers the following types of ideal business set for the company: growth set; set of profits; balanced set
Model ADL/LC	the main premise of this model is that each type of business company can be at one stage of the life cycle (birth, development, maturity, aging), and therefore it must be analyzed based on the characteristics of each stage and the competitive position of the business relative to others
F. Kotler's matrix "Price - Quality"	matrix of research of the strategic analysis of characteristics of a product on parameters price and quality
Competitiveness of the firm	shows the differences of this company from its competitors in the degree of satisfaction of its products to the needs of customers, as well as the efficiency of production and economic activities

Benchmarking	advanced technology of competitive analysis; the concept of natural development, the desire of firms to continuous improvement; the process of improving the firm (continuous search for new ideas, their adaptation and use in practice) based on the study of the experience of leading firms in order to acquire strategic advantages and improve competitive positions in the market
Internal benchmarking	involves comparisons between different departments of the organization
Benchmarking with a competitor	is to compare the characteristics of the firm with the corresponding characteristics of competitors
Functional benchmarking	involves a comparison with organizations that do not yet belong to this industry, but perform the same function (functions), in the improvement of which the firm is interested
General benchmarking	aimed at comparing the business processes of organizations belonging to different industries
Industry key success factors	actions to implement the strategy, competitive opportunities, results of activities that each firm must provide for its competitiveness and financial success
Basic strategic plan	plan, which describes the main activities of the enterprise for the period from 3 to 5 (10) years. It contains a corporate strategy, serves as a guide for all other plans and at the same time is a constraint in decision-making on key areas (products and services) and markets at the level of strategic business units
Tactical plans for the development of specific areas of business	The main content of these plans are business strategies aimed at growth, strengthening competitiveness and elimination of certain unpromising areas of business. Validity of tactical plans - from 1 year to 3 (5) years
Operational plans	regulate the current activities of departments, services and bureaus for the implementation of corporate and business strategy of each strategic business unit, which includes these structural units. Operational plans are valid from one month to a year
Annual plan	the document proceeding from the strategic plan, but rather precisely and in detail detailed in the value according to which from each direction of activity of the organization the volume of works is defined, questions of maintenance of its performance, and also sale of finished goods are considered
The main purpose of planning	definition of production and financial operations necessary for activity of the enterprise, their

	concretization in time and on divisions of the enterprise, definition of the necessary size of resources and the sources of financing providing realization of the set purposes of activity
Restructuring of the organization	fundamental change in the organization in terms of its mission and organizational culture
Radical transformation of the organization	is carried out at the stage of implementation of the strategy in the event that the organization does not change the industry, but it undergoes radical changes caused, for example, by its merger with a similar organization
Moderate transformation of the organization	carried out when the organization enters the market with a new product and tries to win customers for it
The usual changes in the organization	associated with the transformation of the marketing sector in order to maintain interest in the product of the organization
Invariable functioning of the organization	occurs when it constantly implements the same strategy. In this case, at the stage of strategy implementation does not need to make any changes, because under certain circumstances, the organization can get good results based on experience
Control	process consisting of setting standards, measuring actual progress and making adjustments if the results achieved differ significantly from the established standards

Навчальне видання

*Лохман Наталя Володимирівна
Кореніцина Тетяна Володимирівна*

Кафедра економіки та бізнесу

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ДО ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ
СТРАТЕГІЯ І РОЗВИТОК БІЗНЕСУ**

Формат 60×84/8. Ум. др. арк. 4,6

**Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського**
50005, Дніпропетровська обл.,
м. Кривий Ріг, вул. Трамвайна, 16.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4929 від 07.07.2015 р.