

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

Кафедра підприємництва і торгівлі

О.В.Роженко

КОМПЛЕКСНИЙ ТРЕНІНГ

Методичні рекомендації для вивчення дисципліни

**Кривий Ріг
2016**

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

Кафедра підприємництва і торгівлі

О.В.Роженко

КОМПЛЕКСНИЙ ТРЕНІНГ

Методичні рекомендації для вивчення дисципліни

Затверджено на засіданні
кафедри підприємництва і торгівлі
Протокол № 1
від «30» серпня 2016 р.

Схвалено навчально-методичною радою
ДонНУЕТ
Протокол №1
від «29» вересня 2016 р.

**Кривий Ріг
2016**

УДК 658(075.8) (072)
Р62

Рецензенти:

О.Є. Бавико - докор екон. наук, доцент

О.О. Зиза - канд. екон. наук, доцент

Роженко, О.В.

Р62 Комплексний тренінг: метод. рек. до вивч. дисц. для студентів ступеня «магістр»/ О.В Роженко ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф. Підприємництва і торгівлі. – Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2017. – 47 с.

Методичні рекомендації призначені для студентів всіх форм навчання і включають інформацію щодо змісту модулів та тем дисципліни, планів семінарських занять, завдань для самостійного вивчення та розподілу балів за видами робіт, що виконуються студентами протягом вивчення дисципліни. Методичні рекомендації містять перелік питань для підготовки до підсумкового контролю та перелік основної та додаткової літератури.

УДК 658(075.8) (072)

Р62

© Роженко О.В., 2016

© Донецький національний
університет економіки і торгівлі імені
Михайла Туган-Барановського, 2016

ЗМІСТ

ВСТУП	4
ЧАСТИНА 1. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ	6
ЧАСТИНА 2. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДГОТОВКИ ДО СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ	
Змістовий модуль 1. Система стратегічного управління підприємством	
Змістовий модуль 2. Система антикризисного управління підприємством	
ЧАСТИНА 3. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ	
Змістовий модуль 1. Система стратегічного управління підприємством	
Змістовий модуль 2. Система антикризисного управління підприємством	

ВСТУП

В сучасний період, в умовах інтеграційних процесів України в глобальний господарський простір, з урахуванням їх динамізму і турбулентності, постають нові завдання до управління мікроекономічних систем, які потребують використання нових методів і підходів. Ефективність функціонування підприємств передумовлюється оптимальністю та раціональністю взаємодії їх елементів в процесі досягнення поставленої мети, тобто дієвістю, актуальністю та адекватністю системи управління. Тому, еволюція категорії «управління підприємством» відповідно розвитку ринку та суспільного виробництва потребує подальшого вивчення, для розробки сучасних та ефективних механізмів господарювання.

Метою дисципліни «Комплексний тренінг» є узагальнення та удосконалення знань та вмінь за фахом, одержаних під час теоретичного навчання в університеті за освітньо-кваліфікаційним рівнем «магістр», перевірка здібностей до самостійної роботи майбутнього фахівця.

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

застосування знань і розумінь:

уміння визначати та оцінювати стратегічну позицію досліджуваного підприємства на ринку за результатами здійснення комплексного аналізу стратегічного клімату та стратегічного потенціалу підприємства;

уміння розробляти збалансовану систему показників для переведення стратегій підприємства у конкретні антикризові заходи.

формування суджень:

здатність розробляти рекомендації щодо реалізації запропонованих стратегій шляхом впровадження у практичну діяльність досліджуваного підприємства системи організаційних змін;

здатність розробляти відповідну систему антикризового управління підприємства.

ЧАСТИНА 1.
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Характеристика дисципліни	
	денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів - 6	За вибором студента спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля і біржова діяльність»	
Загальна кількість годин – 180	Семестр	
	2-й	2-й
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 3 самостійної роботи студента – 6	Лекції	
	Практичні, семінарські	
	60	8
	Лабораторні	
	-	-
	Самостійна робота	
	120	172
	Вид контролю:	
залік	залік	

2. Ціль та завдання дисципліни

Мета - узагальнення та удосконалення знань та вмінь за фахом, одержаних під час теоретичного навчання в університеті за освітньо-кваліфікаційним рівнем «магістр», перевірка здібностей до самостійної роботи майбутнього фахівця.

Завдання: визначення та оцінка стратегічної позиції досліджуваного підприємства на ринку за результатами здійснення комплексного аналізу стратегічного клімату та стратегічного потенціалу підприємства; розробка збалансованої системи показників для переведення стратегій підприємства у конкретні антикризові заходи; виявлення «вузьких місць» господарської діяльності підприємства в процесі її економічної діагностики.

3. Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин									
	денна форма					заочна форма				
	усього	у тому числі				усього	у тому числі			
		л	п	лаб	с.р.с		л	п	лаб	с.р.с
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Змістовий модуль 1. Система стратегічного управління підприємством										
Тема 1. Стратегічний аналіз діяльності підприємства	54		18		36	0				
Тема 2. Розробка стратегічного набору підприємства	36		12		24	0				
Тема 3. Реалізація стратегій і тактика підприємства	18		6		12	0				
Разом за змістовим модулем 1	108	0	36	0	72	0	0	0	0	0
Змістовий модуль 2. Система антикризового управління підприємством										
Тема 4. Економічна діагностика господарської діяльності підприємства	30		10		20	0				
Тема 5. Розробка антикризової програми підприємства	42		14		28	0				
Разом за змістовим модулем 2	72	0	24	0	48	0	0	0	0	0
Усього годин	180	0	60	0	120	0	0	0	0	0

4. Теми семінарських/практичних/лабораторних занять

№ з/п	Вид та тема семінарського заняття	Кількість годин
1	Семінар з виконанням практичних завдань Характеристика стратегії управління бізнес-позицією підприємства	2
2	Семінар з виконанням практичних завдань Аналіз стратегічного ділового клімату	2
3	Семінар з виконанням практичних завдань Аналіз стратегічного ділового клімату за напрямком конкуренти	2
4	Семінар з виконанням практичних завдань Аналіз стратегічного ділового клімату за напрямком постачальники і посередники	2
5	Семінар з виконанням практичних завдань Аналіз стратегічного ділового клімату за напрямком контактні аудиторії	2
6	Семінар з виконанням практичних завдань Аналіз галузі діяльності підприємства	2

7	Семінар з виконанням практичних завдань Портфельний аналіз діяльності підприємства	2
8	Семінар з виконанням практичних завдань Аналіз стратегічного потенціалу підприємства	2
9	Семінар з виконанням практичних завдань Комплексні моделі стратегічного аналізу	2
10	Семінар з виконанням практичних завдань Вдосконалення стратегічного набору підприємства	2
11	Семінар з виконанням практичних завдань Оцінка стратегічних альтернатив підприємства за факторами стратегічного вибору	2
12	Семінар з виконанням практичних завдань Напрямки оптимізації маркетингових стратегій досліджуваного підприємства	2
13	Семінар з виконанням практичних завдань Напрямки оптимізації ресурсних стратегій досліджуваного підприємства	2
14	Семінар з виконанням практичних завдань Напрямки оптимізації ризикових стратегій досліджуваного підприємства	2
15	Семінар з виконанням практичних завдань Узагальнення розроблених стратегічних пропозицій	2
16	Семінар з виконанням практичних завдань Розробка збалансованої системи показників	2
17	Семінар з виконанням практичних завдань Складання стратегічного плану реалізації стратегій	2
18	Семінар з виконанням практичних завдань Пропозиції щодо створення сприятливих умов для реалізації запропонованих стратегій	2
19	Семінар з виконанням практичних завдань Діагностика ефективності функціонування підприємства	2
20	Семінар з виконанням практичних завдань Діагностика стану потенціалу підприємства	2
21	Семінар з виконанням практичних завдань Діагностика системи управління підприємством	2
22	Семінар з виконанням практичних завдань Розробка проекту змін для підприємства	2
23	Семінар з виконанням практичних завдань Формування опору змінам на підприємстві	2
24	Семінар з виконанням практичних завдань Сутність та методологія дослідження кризових явищ в діяльності підприємства	2
25	Семінар з виконанням практичних завдань Система антикризового управління підприємством	2
26	Семінар з виконанням практичних завдань Вихідні положення діагностики кризи розвитку підприємства	2
27	Семінар з виконанням практичних завдань Діагностика наслідків виникнення ситуації банкрутства	2
28	Семінар з виконанням практичних завдань Сутність та основи розробки антикризової програми підприємства	2

29	Семінар з виконанням практичних завдань Обґрунтування антикризових заходів підприємства	2
30	Семінар з виконанням практичних завдань Організація контролю за перебігом реалізації антикризової програми підприємства	2
	Усього	60

5. Індивідуальні завдання

1. Огляд періодичної і монографічної наукової літератури.
2. Підготовка рефератів, доповідей за обраною темою.
3. Добір статистичної, фінансової, нормативно-правової інформації та складання на її підставі таблиць та графіків.
4. Підготовка тез доповідей з метою виступу на університетських, всеукраїнських та міжнародних семінарах та конференціях.

6. Обсяги, зміст та засоби діагностики самостійної роботи

Тема	Кількість годин самостійної роботи	Зміст самостійної роботи	Засоби діагностики
Змістовий модуль 1. Система стратегічного управління підприємством			
Стратегічний аналіз діяльності підприємства	36	1. Опрацювання рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань 2. Виконання практичних завдань 3. Підготовка доповіді	Усне опитування, оцінювання доповіді, розв'язання практичних завдань
Розробка стратегічного набору підприємства	24	1. Опрацювання рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань 2. Виконання практичних завдань 3. Підготовка доповіді	Усне опитування, оцінювання доповіді, розв'язання практичних завдань
Реалізація стратегій і тактика підприємства	12	1. Опрацювання рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань 2. Виконання практичних завдань 3. Підготовка доповіді	Усне опитування, оцінювання доповіді, розв'язання практичних завдань
Разом змістовий модуль 1	72		
Змістовий модуль 2. Система антикризового управління підприємством			
Економічна діагностика господарської діяльності підприємства	20	1. Опрацювання рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань 2. Виконання практичних завдань 3. Підготовка доповіді	Усне опитування, оцінювання доповіді, розв'язання практичних завдань
Розробка антикризової програми підприємства	28	1. Опрацювання рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань 2. Виконання практичних завдань 3. Підготовка доповіді	Усне опитування, оцінювання доповіді, розв'язання практичних завдань

			завдань
Разом змістовий модуль 2	48		
Разом	120		

7. Матриця зв'язку між дисципліною/ змістовим модулем, результатами навчання та компетентностями

Результати навчання	Компетентності											
	Загальні					Предметно-спеціальні						
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	
Використання методів, прийомів і стратегічного аналізу підприємства							+					
Уміння творчо підходити до процесу формування стратегічного набору підприємства								+				
Уміння здійснювати вибір методологій аналізу, розробляти та опрацьовувати його процедури							+					
Уміння застосовувати методичний апарат та інструментарій для аналізу стратегії діяльності підприємства											+	
Удосконалення умінь і навичок щодо проведення економічної діагностики господарської діяльності підприємства							+					
Удосконалення умінь і навичок щодо формування антикризової програми підприємства							+					

8. Стиль викладання

Практичні та семінарські заняття, самостійна робота (підготовка презентацій, рефератів, самостійно опрацювання питань за наведеним переліком літератури).

9. Методи оцінювання

Залік.

10. Розподіл балів, які отримують студенти

Відповідно до системи оцінювання знань студентів ДонНУЕТ, рівень сформованості компетентностей студента оцінюються у випадку проведення заліку: на протязі семестру (100 балів).

Оцінювання студентів протягом семестру

№ теми практичного заняття	Вид роботи/бали					
	Тестові завдання	Ситуаційні завдання, задачі	Обговорення теоретичних питань теми	Індивідуальне завдання	ПМК	Сума балів
Змістовий модуль 1						
Тема 1		18	9			27
Тема 2		12	6			18
Тема 3		6	3			9
				5		5
Разом змістовий модуль 1	0	36	18	5	0	59
Змістовий модуль 2						
Тема 4		10	5			15
Тема 5		14	7			21
				5		5
Разом змістовий модуль 2	0	24	12	5	0	41
Разом						100

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»
59-30	FX	2, «незадовільно»
0-29	F	

11. Методичне забезпечення

1. Методичні вказівки з вивчення дисципліни.
2. Комплекти індивідуальних завдань.
3. Навчальна та наукова література, нормативні документи.

12. Рекомендована література

Базова

1. Навчальна внутривузівська практика [Текст] : програма та метод. реком. / М-во освіти і науки України ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського ; Каф. маркетинг. менедж. ; Л. В. Балабанова , І. В. Балабанова, І. С. Фо-ломкіна, В. В. Холод, – Донецьк : [ДонНУЕТ] , 2013. – 114 с.
2. Кривов'язюк І.В. Економчна діагностика [текст]: навч. посіб. / І.В.Кривов'язюк // К.: Центр учбової літератури, 2013. – 456 с.
3. Воробйова О.К. Антикризове управління Навчально-методичні рекомендації щодо вивчення дисципліни в умовах ECTS / М-во освіти і науки України ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського ; Каф. маркетинг. менедж. Воробйова О.К. – Донецьк : [ДонНУЕТ] , 2012. – 148 с.
4. Адлер, О. О. Економічна діагностика [Текст]: практикум / О. О. Адлер, Вінниця : ВНТУ, 2012. – 91 с.
5. Фролова Л.В. Економічна діагностика діяльності підприємств: методичний та практичний інструментарій: Навч. посіб. / Л.В. Фролова, О.О. Никитенко, С.О. Єрмак, Л.В. Івкова. – Донецьк: ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2007. - 158 с.

Додаткова

6. Афанасьєв М. В., Білоконенко Г. В. – Харківський національний економічний ун-т. – Х. : ІНЖЕК, 2007. – 295 с.
7. Новые технологии электронного бизнеса и безопасности / [Бабенко Л. К., Быков В. А., Макаревич О. Б., Спиридов О. Б.]. – М. : Радио и связь, 2001. – 376 с.
8. Берднтова Т. Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие. / Берднтова Т. Б. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 215 с.
9. Бутинець Ф. Ф. Економічний аналіз. Практикум : навч. посібник для студентів вузів / Бутинець Ф. Ф., Мних Є. В., Олійник О. В. – Житомир : ЖІТІ, 2000. – 416 с.
10. Вітлінський В. В. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / В. В. Вітлінський, П. І. Верченко. – К. : КНЕУ, 2000. – 292 с.

11. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посібник. / Герасимчук В. Г. – К. : КНЕУ, 2000. – 360 с.
12. Гетьман О. О. Економічна діагностика : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – Київ : Центр навчальної літератури, 2007. – 307 с.
13. Горбачук Ю. А. Економічна діагностика : інтерактивний комплекс навчально-методичного забезпечення / Ю. А. Горбачук, Н. Б. Кушнір. – Рівне : НУВГП, 2007. – 176 с.
14. Глазов М. М. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учебник для студентов ВУЗов / Глазов М. М. – СПб. : Андреевский изд. дом, 2006. – 448 с.
15. Глухарев С. М. Методичні вказівки до виконання практичних і самостійних робіт з курсу «Економічна діагностика» (для студентів усіх форм навчання спеціальності 8.050107 – «Економіка підприємства».) / Глухарев С. М. – Харків : ХНАМГ, 2008 – 30 с.
16. Грунин О. А. Экономическая безопасность организации / Грунин О. А. – СПб. : Питер, 2002, – 160 с.
17. Євдокимова Н. М. Економічна діагностика : навч.-метод. посіб. для самот. вивчення дисципліни / Н. М. Євдокимова, А. В. Кірієнко. – К. : КНЕУ, 2003. – 110 с.
18. Забродский В. А. Диагностика финансовой устойчивости функционирования производственно-экономических систем / В. А. Забродский, Н. А. Кизим. – Харьков : Бизнес-Информ, 2000. – 108 с.
19. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка, діагностика, стратегія / [Іванов Ю. Б., Тищенко А. Н., Дробитько Н. А., Абрамова О. С.]. – Харьков : Изд. ХНЕУ, 2004. – 256 с.
20. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры ; [пер. с англ.] / Камерон К., Куинн Р. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.
21. Ковалев В. В. Финансовый анализ: методы и процедуры / Ковалев В. В. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 560 с.
22. Кожанова Є. П. Економічний аналіз : навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни / Кожанова Є. П., Отенко І. П. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2003. – 208 с.
23. Економічна діагностика. Практикум / [Костенко Т. Д., Герасимов А. А., Рижиков В. С. та ін.]. – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 186 с.
24. Економічна діагностика : навч. посіб. для студ. ВНЗ / [Косянчук Т. Ф., Лук'янова В. В., Майорова Н. І., Швид В. В.]. – Львів : «Новий Світ –2000», 2007. – 449 с.
25. Малин А. С. Исследование систем управления / А. С. Малин, В. И. Мухин. – М. : ГУ ВШЭ, 2002. – 400 с.
26. Мізюк Б. М. Стратегічне управління : Підручник. / Мізюк Б. М. – Львів : Магнолія плюс, 2006. – 392 с.

27. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посібник / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К. : ТОВ "УБПК "ЕксОб", 2002. – 560 с.
28. Портер М. Конкуренція : учеб. пособие. / Портер М. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2000. – 495 с.
29. Тарасенко Т. В. Економічний аналіз : навчальний посібник / Тарасенко Т. В. – Львів : «Новий Світ – 2000», 2004. – 344 с.
30. Тренев Н. Н. Предприятие и его структура: Диагностика. Управление. Оздоровление : учебное пособие для вузов. / Тренев Н. Н. – М. : Изд. "ПРИОР", 2002. – 240 с.
31. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации : учебн. пособие / Фатхутдинов Р. А. – М. : Изд. «Эксмо», 2004. – 544 с.
32. Швиданенко Г. О. Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства : монографія / Г. О. Швиданенко, О. І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2002. – 192 с.
33. Швиданенко Г. О. Бізнес-діагностика підприємства : навч. посібник / Державний вищий навчальний заклад «Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана» / Г. О. Швиданенко, А. І. Дмитренко. – К. : КНЕУ, 2008. – 344 с.
34. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент: Навчальний посібник./Київ: Центр учбової літератури, 2009.–568с.
35. Овсак О.П., Брага І.В., Давидюк О.О. Антикризове управління підприємством: Курс лекцій. – К.: НАУ, 2007. – 96 с.
36. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навч. посібн.- Київ:ЦУЛ, 2005.-504с.
37. Салига С.Я., Ляшенко Є.У., Дацій Н.В., Корецька С.О.: Антикризове фінансове управління підприємством: Навч. посібн.- Київ:ЦУЛ, 2005.-364с.
38. Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління / Т.С.Клебанова, О.М. Бондар, О.В. Мозенков та ін./ За ред. Мозенкова О.В.- Х.: ВД “Інжек”, 2004.- 272с.
39. Колісник М. К., Ільчук П. Г., Віблій П. І.:Фінансова санація і антикризове управління підприємством: Навчальний посібник. / Київ: Кондор,2007.–272с.
40. Штангрет А. М., Копилук О. І.:Антикризове управління підприємством: Навчальн.посіб. / Київ: Знання,2007.–336с.
41. Василенко В.А. Менеджмент устойчивого развития предприятий: Монография.-К.:Центр учебн.лит., 2005.-648с.

**ЧАСТИНА 2.
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДГОТОВКИ ДО
СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ**

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1

СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Тема 1. Стратегічний аналіз діяльності підприємства

Семінар 1.1 «Характеристика стратегії управління бізнес-позицією підприємства»

План заняття:

1. Презентація рефератів (доповідей).

2. Практичні завдання.

Завдання 1. Які характерні ознаки мають стратегії управління бізнес-позицією та стратегії управління внутрішнім потенціалом? Надати характеристику цих стратегій на досліджуваному підприємстві. Схематично зобразити їх у стратегічному наборі.

Завдання 2. Надати оцінку спрямованості стратегічного набору досліджуваного підприємства.

Завдання 3 . Виділити фактори, що впливають або можуть вплинути на діяльність досліджуваного підприємства, і формують його стратегічний макроклімат та стратегічний діловий клімат.

Завдання 4 . Провести аналіз макроклімату досліджуваного підприємства, використовуючи методику PEST. Дані аналізу оформити у таблицю 1.2.

Таблиця 1.2 – Напрямки аналізу факторів макроклімату

Група факторів	Фактори (напрямки оцінки)
<i>P: політико-правові</i>	
<i>E: економічні</i>	
<i>S: соціально-демографічні</i>	
<i>T: техніко-технологічні</i>	

3. Питання.

1 Охарактеризувати поняття «стратегічний набір підприємства»

2 Охарактеризувати інструменти стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства

3 Охарактеризувати інструменти стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства

Семінар 1.2 «Аналіз стратегічного ділового клімату»

План заняття:

1. Презентація рефератів (доповідей).

2. Практичні завдання.

Завдання 1. Проаналізувати стратегічний діловий клімат досліджуваного підприємства, включаючи аналіз ринків та аналіз галузі діяльності. Для аналізу використати модель стратегічного аналізу «4К», дані оформити у таблицю 1.3.

Таблиця 1.3 – Аналіз стратегічного ділового клімату за моделлю «4К»

Група	Напрямки аналізу
1К: <i>Клієнти</i>	
2К: <i>Конкуренти</i>	
3К: <i>Контрагенти: постачальники і посередники</i>	
4К: <i>Контактні аудиторії</i>	

Завдання 2. Дослідити цільовий ринок досліджуваного підприємства, скласти таблиці оцінки привабливості ринкових сегментів підприємства та оцінки спроможності підприємства до ефективного функціонування в ринкових сегментах. Побудувати карту обґрунтування вибору цільових сегментів підприємством.

Завдання 3 . Проаналізувати сегментування ринку досліджуваного підприємства та отримані результати сформулювати в таблицю 1.6. Скласти ідентифікаційний профіль споживачів досліджуваного підприємства.

Таблиця 1.6 – Сегментування ринку підприємства

Характеристики споживачів	Найбільш привабливий сегмент ринку		Привабливий сегмент ринку		Менш привабливий сегмент ринку	
	чоловіки	жінки	чоловіки	жінки	чоловіки	жінки
1. Вік						
2. Освіта						
3. Сімейний стан						
4. Доходи						
5. Мотиви						
6. Домінуючі фактори покупки						

Завдання 4 . Оцінити стан попиту на товари досліджуваного підприємства за допомогою наступних методів: балансовий, експертні оцінки, опитування покупців.

Завдання 5 . Оцінити споживчу адаптивність підприємства в процесі функціонування на ринку, оцінки позначити в таблиці 1.8 та зробити висновки щодо рівня споживчої адаптивності.

Таблиця 1.8 – Оцінка споживчої адаптивності підприємства в процесі функціонування на ринку

Параметри	Індикатори	Оцінка в балах		
		1	2	3
1. Здатність підприємства задовольнити потреби і запити споживачів	1. Ступінь зміни потреб споживачів	Відносно постійні	Міняються незначно	Змінюються значно
	2. Ступінь зміни переваг і смаків споживачів відносно товарів, які входять у номенклатуру підприємства	Відносно постійні	Міняються незначно	Змінюються значно
	3. Відповідність асортименту товарів вимогам споживачів	Неповна	Часткова	Повна
	4. Відповідність ціни товарів рівню їхньої якості	Неповна	Часткова	Повна
	5. Відповідність якості реалізованих товарів вимогам споживачів	Неповна	Часткова	Повна
2. Прихильність споживачів до товарів підприємства	1. Частота придбання товарів у підприємстві	Дуже рідко	Нерегулярно	Регулярно
	2. Ступінь залежності споживачів від продавця	1-30%	31-60%	61-100%
3. Торговельна сила споживачів	1. Рівень інформованості споживачів про товари, ціни, режим роботи підприємства	Низький	Середній	Високий
	2. Чутливість споживачів до зміни рівня цін на товари підприємства	Низька	Середня	Висока
	3. Ступінь залежності продавця від споживача	Не залежить	Мало залежить	Залежить
	4. Фінансовий стан споживачів	Нижче середнього	Середній рівень	Вище середнього
	5. Чутливість споживачів до стимулювання збуту	Не чутливі	Чутливі незначно	Дуже чутливі
4. Можливість розширення кола потенційних споживачів	1. Наявність незадовільненого попиту	Має місце часто	Інколи має місце	Не має місця
	2. Наявність привабливих сегментів	Сегментування відсутнє	Не виявлені привабливі сегменти	Виявлені привабливі сегменти
Оцінка споживчої адаптивності торговельного підприємства				

3. Питання.

- 1 Розкрити сутність поняття стратегічний діловий клімат
- 2 Розкрити сутність поняття цільовий ринок підприємства
- 3 Розкрити сутність поняття адаптивність підприємства

Семінар 1.3 «Аналіз стратегічного ділового клімату за напрямком конкуренти»

План заняття:

1. Презентація рефератів (доповідей).

2. Практичні завдання.

Завдання 1. Виділити домінуючі методи ведення конкурентної боротьби на ринку діяльності досліджуваного підприємства, а також скласти матрицю стратегічної конкурентної реактивності.

Завдання 2. Проаналізувати конкурентів досліджуваного підприємства, дослідити їх діяльність та скласти карту стратегічних груп підприємств-конкурентів.

Завдання 3 . Проаналізувати кількісні та якісні показники конкурентоспроможності підприємств-конкурентів, беручи за основу метод експертних оцінок. Скласти «профіль діяльності» та «профіль полярностей» підприємств-конкурентів досліджуваного підприємства.

Завдання 4 . Проаналізувати відповідність ключових компетенцій досліджуваного підприємства конкурентним перевагам галузі.

1) На основі аналізу розробити матрицю придбання довгострокових конкурентних переваг.

2) На основі даних таблиці 1.11 оцінити фактори конкурентоспроможності досліджуваного підприємства, результати занести в таблицю 1.12.

3) Результати аналізу факторів конкурентоспроможності відобразити наглядно за допомогою модифікованої матриці «Важливість / Результативність».

Таблиця 1.11 – Шкала модифікованої матриці «Важливість / Результативність»

Бальна шкала	Шкала важливості для споживачів	Шкала результативності менеджерів
	➤ Менш важливі фактори:	➤ Гірше, ніж конкуренти:
1 бал	звичайно не розглядаються споживачами, але можуть стати важливішими в майбутньому;	завжди гірше, ніж більшість конкурентів;
2 бали	розглядаються окремими споживачами і можуть стати важливішими в майбутньому;	звичайно гірше, ніж більшість конкурентів;
3 бали	розглядаються окремими, найбільш зацікавленими споживачами при сильній мотивації.	звичайно дещо гірше, ніж більшість конкурентів.
	➤ Кваліфікаційні фактори:	➤ Так само, як конкуренти:
4 бали	потрібні для того, щоб не відставати від конкурентів;	часто майже так, як більшість конкурентів;
5 балів	потрібні для того, щоб відповідати середнім галузевим стандартам;	приблизно так само, як більшість конкурентів;
6 балів	потрібні для того, щоб відповідати найвищим галузевим стандартам.	часто трохи краще, ніж більшість конкурентів.
	➤ Визначальні фактори:	➤ Краще, ніж конкуренти:
7 балів	забезпечують корисну перевагу з точки зору більшості споживачів;	трохи краще, ніж пріоритетні конкуренти;
8 балів	забезпечують важливу перевагу з точки	помітно краще, ніж пріоритетні

	зору більшості споживачів – завжди розглядаються споживачами;	конкуренти;
9 балів	забезпечують вирішальну перевагу з точки зору більшості споживачів – головні фактори конкурентоспроможності.	значно краще, ніж пріоритетні конкуренти.

Таблиця 1.12 – Оцінка факторів конкурентоспроможності

Маркетингові фактори	Експертна оцінка: важливість	Експертна оцінка: результативність
	Споживачі	Дослідники і спеціалісти підприємства
Гнучкість цінової політики		
Адаптація товарної політики до споживчих переваг		
Якість обслуговування і професійний рівень консультаційної допомоги торговельно-оперативного персоналу		
Стандартизація і сертифікація товарів, контроль рівня якості товарів		
Реклама і дистрибуція товарів		
Задоволення потреб на основі сегментації ринку		
Використання методів стимулювання збуту		
Використання прогресивних методів збуту		
Використання власної торговельної марки		

3. Питання.

- 1 Охарактеризувати інструменти аналізу конкурентоспроможності підприємства
- 2 Визначити класифікацію методів конкурентної боротьби

Семінар 1.4 «Аналіз стратегічного ділового клімату за напрямком постачальники і посередники»

План заняття:

1. Презентація рефератів (доповідей).
2. Практичні завдання.

Завдання 1. Виявити всіх постачальників та посередників підприємства і скласти їх перелік; згрупувати постачальників за видом товару, що постачається; посередників – за видами послуг, що надаються, їх місцем у системі розподілу.

Завдання 2. Оцінити постачальників досліджуваного підприємства за конкурентною силою та стратегічною привабливістю. Отримані результати занести в таблицю 1.13.

Таблиця 1.13 – Оцінка постачальників підприємства

Постачальники-контрагенти	Конкурентна сила постачальника, бали	Стратегічна привабливість постачальника, бали
---------------------------	--------------------------------------	---

	Репутація та імідж	Рівень каналу розподілу	Територіальна доступність	Рівень спеціалізації	Зацікавленість у довгостроковій роботі з підприємством-контрагентом	Важливість для постачальника розміру партії замовлення	Асортимент	Координата для побудовання карти постачальників	Порівняльні виробничі можливості	Ціни на товари, що закуповуються	Надійність постачальника	Якість товарів (чи відповідає якість товарів попиту споживачів)	Гарантії якості	Умови постачання і форма розрахунків	Інтервал постачання	Додаткові послуги	Фінансові умови	Можливі фінансові пільги	Можливості централізованої доставки товарів	Координата для побудовання карти постачальників	
Постачальник 1																					
Постачальник 2																					
Постачальник 3																					
Постачальник 4																					
Постачальник 5																					
Координата для аналізу ступеня стратегічної доцільності договірної політики підприємства																					

Завдання 3 . Скласти стратегічну карту постачальників підприємства. Оцінити ступень доцільності договірної політики досліджуваного підприємства та побудувати матрицю стратегічної доцільності договірної політики.

Завдання 4 . Описати функції маркетингових посередників в таблиці 1.14. Оцінити привабливість посередників для досліджуваного підприємства за організаційним, товарним, ціновим, транспортним аспектами та іміджем посередника та обчислити загальну зважену оцінку для кожного посередника.

Таблиця 1.14 – Функції маркетингових посередників у системі взаємовідносин з підприємством

Маркетингові посередники	Функції
Торговельні посередники	
Транспортні організації	
Агентства щодо надання маркетингових послуг	
Кредитно-фінансові установи	

3. Питання.

- 1 Охарактеризувати види посередників
- 2 Охарактеризувати види господарських зв'язків з постачальниками та посередниками

Семінар 1.5 «Аналіз стратегічного ділового клімату за напрямком контактні аудиторії»

План заняття:

1. Презентація рефератів (доповідей).

2. Практичні завдання.

Завдання 1. Охарактеризувати взаємовідносини досліджуваного підприємства та контактних аудиторій за такими типами аудиторій: фінансові кола, засоби масової інформації, державні і муніципальні установи та внутрішні контактні аудиторії. В характеристиці взаємовідносин вказати окремі види контактних аудиторій, характеристику впливу на підприємство та маркетингове рішення підприємства.

3. Питання.

1 Охарактеризувати специфіку ділового клімату в залежності від галузі

Семінар 1.6 «Аналіз галузі діяльності підприємства»

План заняття:

1. Презентація рефератів (доповідей).

2. Практичні завдання.

Завдання 1. Проаналізувати конкурентне середовище досліджуваного підприємства за п'ятьма силами конкуренції, визначеними М. Портером. В таблиці 1.18 за шкалою вказати характер впливу на конкурентні позиції підприємства.

Таблиця 1.18 – Шкала оцінки впливу конкурентних сил на конкурентне середовище підприємства

Конкурентні сили	Оцінка ступеня впливу, бали			Характер впливу на конкурентні позиції підприємства
	Слабкий (нижче 2)	Помірний (2-3)	Сильний (3 і вище)	
1. Поява нових конкурентів				
2. Інтенсивність конкуренції				
3. Сила впливу споживачів				
4. Сила впливу постачальників				
5. Загроза появи товарів-субститутів				

Завдання 2. Дослідити чинники стратегічного ділового клімату та можливі напрямки їхньої зміни у майбутньому на основі тенденцій, які склалися. Оцінити стратегічний клімат досліджуваного підприємства, результати оцінки представити у вигляді таблиці.

Завдання 3 . За отриманими результатами в попередньому завданні:

- 1) зробити висновки щодо стану досліджуваного підприємства на даний момент часу;
- 2) зробити прогноз на майбутнє щодо впливу стратегічного клімату на підприємство;

3) визначити очікувані тенденції зміни стратегічного клімату у майбутньому.

Завдання 4 . За результатами оцінки факторів стратегічного клімату визначити можливості і загрози для підприємства у існуючому стратегічному кліматі.

3. Питання.

- 1 Охарактеризувати методики аналізу конкурентного середовища
- 2 Охарактеризувати інформаційну базу, яка потрібна для аналізу конкурентного середовища

Семинар 1.7 «Портфельний аналіз діяльності підприємства»

План заняття:

1. Презентація рефератів (доповідей).

2. Практичні завдання.

Завдання 1. Виділити СЗГ досліджуваного підприємства шляхом здійснення стратегічної сегментації ринку за традиційними параметрами виділення СЗГ. Скласти сітку сегментування ринку діяльності досліджуваного підприємства.

Завдання 2. Проаналізувати конкурентоспроможність підприємства за допомогою матричних інструментів: матриці BCG, GE/McKensey, Shell/DPM, Hofer/Schendel, ADL/LC.

Завдання 3 . Описати матриці, які використовуються для розробки стратегій управління та надати недоліки та переваги господарського портфелю досліджуваного підприємства в таблиці 1.22.

Таблиця 1.22 – Характеристики матриць, що використовуються для розробки стратегій управління СЗГ

Підхід	Опис підходу / матриці	Переваги	Недоліки
1. Матриця БКГ (BCG)			
2. Матриця Мак Кінзі (GE / McKinsey)			
3. Метод Shell/DPM			
4. Матриця Хофера-Шенделя (Hofer/Schendel)			
5. Матриця ADL/LC			

Завдання 4 . За таблицею 1.23. визначити параметри матричних інструментів, які використовуються в портфельному аналізі.

Таблиця 1.23 – Параметри матричних інструментів портфельного аналізу

Матриця	Параметри і критерії їх оцінки	
	Вісь X	Вісь Y
1. Матриця БКГ (BCG)		
2. Матриця Мак Кінзі (GE / McKinsey)		
3. Метод Shell/DPM		
4. Матриця Хофера-Шенделя (Hofer/ Schendel)		

Завдання 5 . Проаналізувати бізнес-портфель підприємства; оцінити позиції кожної СЗГ та позицію досліджуваного підприємства в цілому. Відповісти на питання:

- 1) портфель включає достатню кількість СЗГ у привабливих галузях?
- 2) портфель забезпечує достатнє надходження прибутку?
- 3) скільки слабких СЗГ з точки зору конкуренції містить портфель?
- 4) наскільки сильно портфель залежить від впливу зовнішнього середовища підприємства?

3. Питання.

- 1 Охарактеризувати матричні інструменти портфельного аналізу

Семінар 1.8 «Аналіз стратегічного потенціалу підприємства»

План заняття:

1. Презентація рефератів (доповідей).

2. Практичні завдання.

Завдання 1. Проаналізувати основні складові стратегічного потенціалу: організаційний, маркетинговий, фінансовий, технологічний, кадровий, інноваційний потенціали, потенціал організаційної культури та іміджу. Виповнити по прикладу таблиці 1.24.

Таблиця 1.24 – Напрямки управлінського обстеження внутрішнього стратегічного потенціалу підприємства

Група факторів	Напрямки аналізу
<i>Організаційний потенціал</i>	
<i>Маркетинговий потенціал</i>	
<i>Інноваційний потенціал</i>	
<i>Технологічний потенціал</i>	
<i>Кадровий потенціал</i>	
<i>Фінансовий потенціал</i>	
<i>Потенціал організаційної культури та іміджу</i>	

Завдання 2. Провести стратегічний SNW-аналіз внутрішнього середовища досліджуваного підприємства. Зробити висновки, вказавши сильні і слабкі сторони підприємства, а також ключові фактори успіху.

Завдання 3 . Провести позиціонування найбільш значущих факторів для досліджуваного підприємства за допомогою профілю позиціонування елементів SWOT.

Завдання 4 . Проаналізувати за допомогою матриці SWOT можливості, загрози, сильні та слабкі сторони досліджуваного підприємства. Зробити висновки по отриманому результату. Побудувати карту визначення стратегічної позиції підприємства.

3. Питання.

- 1 Охарактеризувати поняття «стратегічний потенціал»
- 2 Розкрити економічну сутність складових стратегічного потенціалу

Семінар 1.9 «Комплексні моделі стратегічного аналізу»

План заняття:

1. Презентація рефератів (доповідей).

2. Практичні завдання.

Завдання 1. Проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище досліджуваного підприємства, об'єднавши метод стратегічного аналізу «5А» та метод експертних оцінок. Метод «5А» повинен включати наступні напрямки: стратегічна арена, стратегічна перевага, стратегічний доступ, стратегічна активність, стратегічне адаптування.

Завдання 2. Виконати комплексну оцінку ефективності діючої стратегії досліджуваного підприємства за допомогою методу SPACE, за допомогою таблиці 1.28. Побудувати SPACE-матрицю, побудовану за допомогою довірчих коефіцієнтів.

Таблиця 1.28 – Розрахунок зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE для підприємств

Критерії	Коефіцієнт значущості критерію	Підприємство 1				Підприємство 2			
		Аналітична оцінка, бали	Експертна оцінка споживачів, бали	Зважена аналітична оцінка, бали	Зважена експертна оцінка, бали	Аналітична оцінка, бали	Експертна оцінка споживачів, бали	Зважена аналітична оцінка, бали	Зважена експертна оцінка, бали
Фінансова сила підприємства (ФС):									
Майновий стан підприємства									
Фінансова стабільність підприємства									
Рівень загрози банкрутства підприємства									
<i>Комплексна оцінка фінансового стану підприємства</i>									
Конкурентоспроможність підприємства (КП):									
Відносна позиція на ринку									
Відносний конкурентний потенціал підприємства									
Відносний науково-дослідницький потенціал									
Відносний потенціал керівних кадрів і співпрацівників									
<i>Комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємства</i>									
Привабливість ринку підприємства (ПС):									
Зростання і розмір ринку									
Якість ринку									
Конкурентна ситуація									
Стан конкурентного макросередовища									
<i>Комплексна оцінка привабливості ринку підприємства</i>									
Стабільність ринку підприємства (СТ):									
Продуктова лінія									

Стратегічне конкурентне середовище ринку									
Стабільність частки ринку									
Постійність споживачів									
Стартові бар'єри									
Технологія									
Комплексна оцінка стабільності ринку підприємства									
Довірчі інтервали:									
$[x_1, x_2] = [ПС_1, ПС_2] - [КП_1, КП_2]$									
$[y_1, y_2] = [ФС_1, ФС_2] - [СТ_1, СТ_2]$									
Координати точок:									
$P_1(x_1, y_2)$									
$P_2(x_2, y_1)$									

3. Питання.

- 1 Охарактеризувати комплексні моделі стратегічного аналізу
- 2 Охарактеризувати методи дослідження ефективності

Тема 2. Розробка стратегічного набору підприємства

Семінар 2.1 «Вдосконалення стратегічного набору підприємства»

План заняття:

1. Презентація рефератів (доповідей).

2. Практичні завдання.

Завдання 1. Розробити пропозиції щодо вдосконалення стратегічних орієнтирів досліджуваного підприємства, дотримуючись вимог, що висуваються до їх формулювання:

- ✓ стратегічного бачення;
- ✓ місії;
- ✓ стратегічних цілей.

Завдання 2. Запропонувати для досліджуваного підприємства стратегічні альтернативи, визначені за результатами комплексного стратегічного аналізу за допомогою різноманітних підходів (вибір корпоративної стратегії за матрицею SWOT), в залежності від стратегічної позиції підприємства на основі сценарного методу.

		Зовнішнє середовище підприємства	
		Можливості	Загрози
Внутрішнє середовище підприємства	Сильні сторони	Поле СиМ (стратегії інтенсивного зростання, інтеграції, диверсифікації)	Поле СиЗ (стратегії обмеженого зростання, інтенсивного зростання)
	Слабкі сторони	Поле СлМ (стратегії стабілізації, горизонтальної інтеграції, зв'язаної диверсифікації)	Поле СлЗ (стратегії скорочення: відсічення зайвого, переорієнтації, ліквідації та ін.)

Рис. 2.2. Вибір корпоративної стратегії за матрицею SWOT

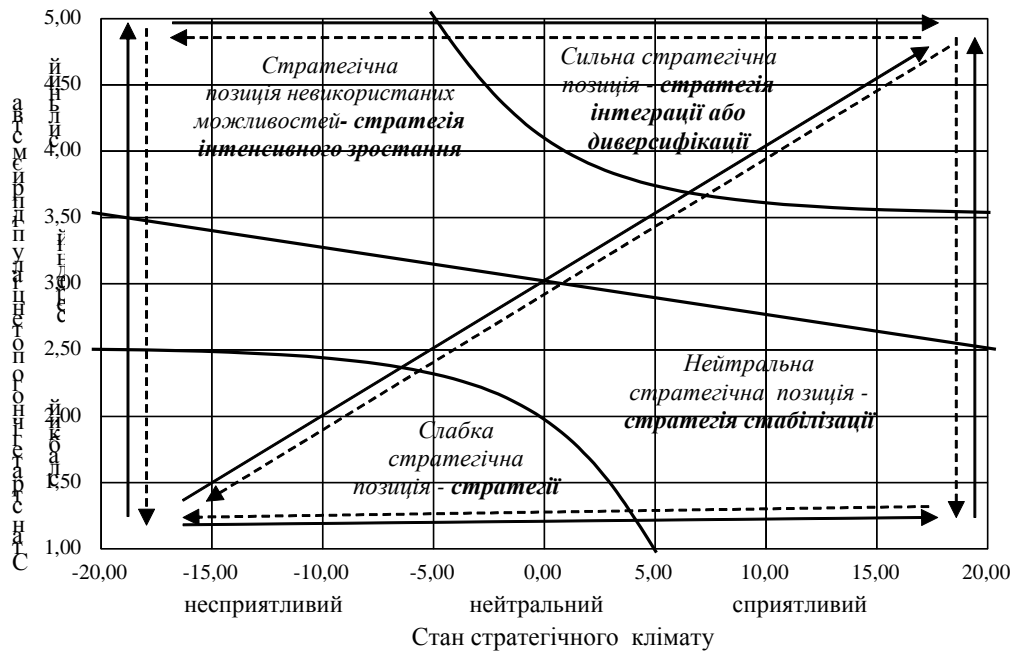


Рис. 2.3. Вибір корпоративної стратегії підприємства в залежності від його стратегічної позиції сценарним методом

Завдання 3 . Запропонувати для досліджуваного підприємства стратегічні альтернативи, визначені по результатам комплексного стратегічного аналізу за допомогою різноманітних підходів (вибір корпоративної стратегії за матрицею SWOT (рис. 2.2), в залежності від сили стратегічної позиції та перспектив розвитку стратегічного потенціалу підприємства.

Таблиця 2.1 – Вибір корпоративної стратегії в залежності від стратегічної позиції підприємства

Стратегічна позиція підприємства	Перспективи розвитку стратегічного потенціалу підприємства		
	Низькі	Середні	Високі
Сильна	Стабілізація, обмежене зростання	Інтенсивне зростання	Інтеграція, диверсифікація
Невикористаних можливостей	Стабілізація, переорієнтація	Обмежене зростання, інтенсивне зростання	Інтенсивне зростання, інтеграція, диверсифікація
Нейтральна	«Відсічення зайвого», збір врожаю»	Стабілізація, переорієнтація	Обмежене зростання, інтенсивне зростання, горизонтальна інтеграція
Слабка	Ліквідація, «відсічення зайвого»	«Відсічення зайвого», збір врожаю», економія	Стабілізація, переорієнтація, горизонтальна інтеграція, «збір врожаю».

Завдання 4 . Запропонувати для досліджуваного підприємства стратегічні альтернативи, визначені за результатами комплексного стратегічного аналізу за допомогою різноманітних підходів (вибір корпоративної стратегії за матрицею SWOT (рис. 2.2), в залежності від стадії життєвого циклу підприємства та сили його стратегічної позиції а також, вибір корпоративної стратегії за матрицею Томпсона-Стрикленда.

3. Питання.

Охарактеризувати поняття «Комплексний стратегічний аналіз»

Семінар 2.2 «Оцінка стратегічних альтернатив підприємства за факторами стратегічного вибору»

План заняття:

1. Презентація рефератів (доповідей).

2. Практичні завдання.

Завдання 1. Оцінити обрані стратегічні альтернативи за допомогою методу експертних оцінок (табл. 2.3) та обрати найбільш прийнятну корпоративну стратегію для досліджуваного підприємства. Пояснити свій вибір.

Таблиця 2.3 – Оцінка стратегічних альтернатив підприємства за факторами стратегічного вибору

Фактори стратегічного вибору	Вага фактору	Альтернатива 1		Альтернатива 2		Альтернатива 3	
		Оцінка в балах	Зважена оцінка	Оцінка в балах	Зважена оцінка	Оцінка в балах	Зважена оцінка
1. Відповідність альтернативи факторам зовнішнього середовища							
2. Відповідність альтернативи внутрішньому потенціалу							
3. Рівень ризику стратегічної альтернативи							
4. Економічний вплив на майбутнє підприємства							
5. Прийнятність для стейкхолдерів							
6. Фактор часу							
7. ...							
Разом	1,0	-	Σ	-	Σ	-	Σ

Завдання 2. Використовуючи існуючі підходи запропонувати для досліджуваного підприємства портфель конкурентних стратегій (за М. Портером, Ф. Котлером, А.Ю. Юдановим тощо).

Завдання 3 . Запропонувати для досліджуваного підприємства стратегії управління набором СЗГ за результатами попередньо здійсненого портфельного аналізу. Для підприємств, що не планують функціонувати на основі концепції СЗГ запропонувати товарно-ринкові стратегії за І. Ансоффом.

Завдання 4 . Розробити стратегії функціонування на міжнародних ринках для підприємств, що функціонують або планують вийти на міжнародні ринки.

3. Питання.

- 1 Охарактеризувати методи стратегічних оцінок
- 2 Охарактеризувати портфельні стратегії
- 3 Охарактеризувати товарно-ринкові стратегії

Семінар 2.3 «Напрямки оптимізації маркетингових стратегій досліджуваного підприємства»

План заняття:

1. Презентація рефератів (доповідей).

2. Практичні завдання.

Завдання 1. Запропонувати для досліджуваного підприємства систему маркетингових стратегій, які охоплюють стратегії STP-маркетингу: стратегії сегментування, вибору цільового ринку і позиціонування на ньому і стратегії управління комплексом маркетингу: товарні, цінові, збутові, комунікаційні стратегії.

3. Питання.

1 Охарактеризувати напрямки оптимізації маркетингових стратегій

2 Охарактеризувати види маркетингових стратегій

Семінар 2.4 «Напрямки оптимізації ресурсних стратегій досліджуваного підприємства»

План заняття:

1. Презентація рефератів (доповідей).

2. Практичні завдання.

Завдання 1. Запропонувати для досліджуваного підприємства ресурсні стратегії на основі існуючих методичних підходів: стратегію управління матеріально-технічними ресурсами, стратегію управління кадровими ресурсами, стратегію управління фінансовими ресурсами. Для виробничого підприємства також розробити виробничу стратегію.

3. Питання.

1 Охарактеризувати напрямки оптимізації ресурсних стратегій

2 Охарактеризувати ресурсні стратегії

Семінар 2.5 «Напрямки оптимізації ризикових стратегій досліджуваного підприємства»

План заняття:

1. Презентація рефератів (доповідей).

2. Практичні завдання.

Завдання 1. Визначити, які ризикові стратегії доцільно використовувати досліджуваному підприємству: запропонувати інноваційні, інвестиційні стратегії, стратегії управління ризиками та антикризові стратегії.

3. Питання.

- 1 Охарактеризувати напрямки оптимізації ризикових стратегій
- 2 Охарактеризувати ризикові стратегії

Семінар 2.6 «Узагальнення розроблених стратегічних пропозицій»

План заняття:

1. Презентація рефератів (доповідей).

2. Практичні завдання.

Завдання 1. Узагальнити розроблені пропозиції у вигляді нового стратегічного набору підприємства. Схематично його зобразити.

Завдання 2. Розкрити сутність кожної стратегії через конкретні проактивні і адаптивні заходи (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Рекомендована корпоративна стратегія (інтенсивного росту)

Стратегічні рішення	Проактивні заходи	Адаптивні заходи
1.Збільшити свою частку ринку	1. Збільшити обсяг збуту за допомогою розширення асортименту товарів та послуг, що пропонуються підприємством, підвищення їх якості. 2. Розробити план заходів щодо стимулювання покупців з метою їх залучення для збільшення кількості і розміру покупок. 3. Розробити план заходів рекламної кампанії для залучення уваги споживачів і підвищення іміджу підприємства.	1.Оптимізувати асортимент з урахуванням тенденцій у попиті споживачів. 2.Корегування заходів стимулювання в залежності від реакції на ці заходи споживачів. 3.Корегування рекламного бюджету і рекламних заходів в залежності від сприйняття їх покупцями

3. Питання.

- 1 Охарактеризувати процес узагальнення розроблених стратегічних пропозицій
- 2 Охарактеризувати види заходів реалізації стратегії

Тема 3. Реалізація стратегій і тактика підприємства

Семінар 3.1 «Розробка збалансованої системи показників»

План заняття:

1. Презентація рефератів (доповідей).

2. Практичні завдання.

Завдання 1. Розробити збалансовану систему показників для досліджуваного підприємства з метою переведення його стратегії у конкретні заходи. Каскадувати запропоновану ЗСП на рівні окремого підрозділу підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Форма розширеного варіанту ЗСП

Стратегічні цілі	Показники	Норми	Ініціативи (заходи)	Показники заходів	Норми показників заходів	Учасники	Бюджет	Термін

3. Питання.

- 1 Охарактеризувати сутність збалансованої системи показників
- 2 Охарактеризувати методи побудови збалансованої системи показників

Семінар 3.2 «Складання стратегічного плану реалізації стратегій»

План заняття:

1. Презентація рефератів (доповідей).

2. Практичні завдання.

Завдання 1. Скласти стратегічний план реалізації стратегій для досліджуваного підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Форма стратегічного плану підприємства

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

Завдання 2. На його основі скласти тактичний план діяльності підприємства на наступний рік. Сформувати систему програм і проєктів в межах запропонованих стратегій.

3. Питання.

- 1 Охарактеризувати процес складання стратегічного плану реалізації стратегій
- 2 Охарактеризувати види тактичних планів реалізації стратегій

Семінар 3.3 «Пропозиції щодо створення сприятливих умов для реалізації запропонованих стратегій»

План заняття:

1. Презентація рефератів (доповідей).

2. Практичні завдання.

Завдання 1. Розробити для підприємства пропозиції щодо створення сприятливих умов для реалізації запропонованих стратегій: розробити рекомендації щодо приведення організаційної структури у відповідність зі стратегічним набором розробити положення про підрозділ; розробити рекомендації щодо сприяння створенню організаційної культури, що підтримує стратегії.

Завдання 2. Розробити рекомендації щодо коригування прийнятих стратегічних рішень.

3. Питання.

Охарактеризувати процес розробки пропозицій щодо створення сприятливих умов для реалізації запропонованих стратегій

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2 СИСТЕМА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Тема 4. Економічна діагностика господарської діяльності підприємства

Семінар 4.1 «Діагностика ефективності функціонування підприємства»

План заняття:

1. Презентація рефератів (доповідей).

2. Практичні завдання.

Завдання 1. На основі даних фінансової звітності (табл. 4.1) визначити коефіцієнт покриття за три роки діяльності підприємства. Оформити таблицю динаміки та проаналізувати результати. Підготувати аналітичну записку про доцільність інвестування з точки зору фінансової стійкості об'єкта інвестування.

Таблиця 4.1 – Дані фінансової звітності діяльності підприємства за 2014-2016

Показник	2014 р.	2015 р.	2016 р.
Оборотні активи	1732,5	2390,0	2115,0
Поточні зобов'язання	375,0	495,5	313,0

Завдання 2. На основі даних, наведених у таблиці 4.3, здійснити оцінювання конкурентного середовища підприємства за методом бального оцінювання з врахуванням вагомості показників та побудувати профіль галузі.

Таблиця 4.3 – Показники конкурентного середовища підприємства

Показник	Вагомість показника	Власна фірма	Фірма Б	Фірма В
		Бал	Бал	Бал
Зміна цін на продукцію	0,2	3	2	2
Асортимент продукції	0,5	8	6	7
Якість продукції	0,2	7	7	6
Імідж товару	0,15	7	5	6
Стимулювання збуту	0,1	6	4	5
Мобільність в задоволенні потреб споживачів	0,05	5	4	4
Наявність розгалуженої дистрибуторської мережі	0,1	6	7	7
Ділова репутація	0,05	6	5	6
Організаційна ефективність	0,05	5	4	5
Виконання індивідуальних замовлень споживачів	0,05	4	4	3

Завдання 3. За даними, наведеними в таблиці 4.6, провести оцінювання конкурентоспроможності підприємства за методом рангів.

Таблиця 4.6 – Основні характеристики підприємства та його конкурентів

Об'єкт	Підприємство	Конкуренти
--------	--------------	------------

оцінювання		К1	К2	К3
Рентабельність обороту, %	1	3	2	4
Рентабельність капіталу, %	3	2	1	4
Тривалість операційного циклу, днів	2	4	1	3
Рівень торговельної надбавки, %	4	2	3	1

3. Питання.

- 1 Розкрити сутність діагностики ефективності функціонування підприємств
- 2 Охарактеризувати методи проведення економічної діагностики

Семінар 4.2 «Діагностика стану потенціалу підприємства»

План заняття:

1. Презентація рефератів (доповідей).

2. Практичні завдання.

Завдання 1. Розрахувати коефіцієнт конкурентоспроможності Товару 1 за показниками, наведеними у таблиці 4.8.

Таблиця 4.8 – Технічні та економічні показники товарів

Показники	Товар 1	Конкурент	Коефіцієнт вагомості
Гарантійний строк, тис.год.	23000	27000	0,3
Якість, %	70	60	0,4
Привабливість, %	80	80	0,3
Ціна, грн.	240	270	-
Витрати, пов'язані з використанням, грн.	17	13	-

Завдання 2. Визначити вартість підприємства методом капіталізації його доходів, якщо: фактична та прогнозна структура капіталу підприємства становить 3 : 7; власний капітал – 300 тис. грн.; позичковий капітал – 700 тис. грн.; стабільний прогнозований обсяг чистого прибутку – 57 тис. грн.; плата за користування позичковим капіталом – 15% річних, що складає 105 тис. грн.; інвестор готовий вкладати кошти в корпоративні права підприємства за мінімальної ставки дохідності в 19%.

Завдання 3. За даними таблиці 4.9 провести діагностику рентабельності діяльності підприємства і причин, які привели до зміни рентабельності.

Таблиця 4.9 – Значення показників для діагностики

Показники	Значення
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	20000
Змінні витрати, тис. грн.	13000
Постійні витрати, тис. грн.	3000
Власний капітал, тис. грн.	16000

Довгострокові кредити, тис. грн.	2000
Короткострокові кредити, тис. грн.	2000
Середня розрахункова ставка відсотка, %	25
Ставка оподаткування, %	25

3. Питання.

- 1 Охарактеризувати процес діагностики стану потенціалу підприємства
- 2 Охарактеризувати принципи діагностики потенціалу підприємства

Семінар 4.3 «Діагностика системи управління підприємством»

План заняття:

1. Презентація рефератів (доповідей).

2. Практичні завдання.

Завдання 1. Виконати діагностику організаційної структури підприємства за даними таблиці 4.10. Вибрати тип організаційної структури підприємства за допомогою матриці за таких умов: мінімальний розмір прибутку – 2 млн. грн., дуже добре – 6 балів, добре – 4 бали, задовільно – 2 бали, достатньо – 0 балів.

Таблиця 4.10 – Початкові дані для діагностики організаційної структури підприємства

Тип організаційної структури	Валовий дохід, тис.грн.	Виробничі затрати, тис.грн.	Можливість збільшення виробничої програми	Ефективність використання ресурсів	Можливість кар'єрного росту	Придатність структури
Коефіцієнт			1,4	1,2	1,3	1,1
Існуюча	5290	3930	зад.	дост.	дост.	зад.
Функціональна	8360	5620	зад.	доб.	доб.	дост.
Лінійна	8830	6940	дост.	доб.	зад.	зад.
Регіональна	6250	4810	доб.	зад.	зад.	дост.
Матрична	6670	4500	дост.	доб.	доб.	доб.
Дивізійна	8800	5720	зад.	дад.	доб.	дост.
Виробнича	6610	4670	дост.	доб.	зад.	дост.

Завдання 2. За даними таблиці 4.12 розрахувати інтегральну оцінку економічної безпеки підприємства та побудувати схему областей економічної безпеки.

Таблиця 4.12 – Вихідні дані для оцінювання економічної безпеки підприємства

Назва складової безпеки	Максимальний рівень	Фактичний рівень
Інтелектуальна	3	1
Кадрова	3	2
Технічна	3	3
Правова	3	1
Екологічна	5	4
Інформаційна	3	1
Силова	3	2
Фінансова	5	4
Ринкова	7	4
Інтерфейсна	5	3

3. Питання.

- 1 Охарактеризувати процес діагностики стану системи управління підприємством
- 2 Охарактеризувати принципи діагностики системи управління підприємством

Семінар 4.4 «Розробка проекту змін для підприємства»

План заняття:

1. Презентація рефератів (доповідей).

2. Практичні завдання.

Завдання 1. Визначити область, види і сутність змін, передбачених складом оптимізованого стратегічного набору досліджуваного підприємства. Обґрунтувати необхідність здійснення змін у досліджуваному підприємстві. Виявити та проаналізувати джерела виникнення змін.

Завдання 2. Розробити для досліджуваного підприємства модель управління організаційними змінами. Обґрунтувати необхідність і процедури здійснення визначених у ній етапів.

Завдання 3. Розробити рекомендації для підприємства щодо формування робочих груп з проведення змін: склад, спосіб формування, коло вирішуваних завдань, розподіл обов'язків.

3. Питання.

- 1 Місце діагностики в управлінській діяльності підприємств
- 2 Вибір прийомів і способів аналізу та оцінки стану підприємства

Семінар 4.5 «Формування опору змінам на підприємстві»

План заняття:

1. Презентація рефератів (доповідей).

2. Практичні завдання.

Завдання 1. Оцінити готовність досліджуваного підприємства до змін за рекомендованою методикою: визначити його інформаційну, матеріально-технічну, фінансову та соціально-психологічну готовність до здійснення змін. Проаналізувати готовність працівників підприємства до здійснення змін.

Завдання 2. Розробити модель компетентностей для менеджера зі змін. Сформулювати вимоги до його професійних та особистих якостей. Розробити рекомендації для підприємства щодо використання стилю управління в залежності від ситуації. Розробити для підприємства рекомендації щодо використання найбільш придатного для ситуації, яка склалася у підприємстві, підходу до управління змінами.

Завдання 3 Проаналізувати причини опору змінам у досліджуваному підприємстві. Застосовуючи концепцію «силового поля», запропонувати рекомендації щодо подолання опору змінам у підприємстві. Розробити схему управління опором змінам для підприємства.

3. Питання.

- 1 Охарактеризувати методику оцінки готовності підприємства до змін
- 2 Охарактеризувати принципи методики оцінки готовності підприємства до змін

Тема 5. Розробка антикризової програми підприємства

Семінар 5.1 «Сутність та методологія дослідження кризових явищ в діяльності підприємства»

План заняття:

1. Презентація рефератів (доповідей).

2. Практичні завдання.

Завдання 1. Вивчити наукову спеціальну літературу, підготувати доповіді:

- a) Принципи проведення діагностики.
- b) Концептуальні положення теорії циклічності розвитку мікроекономічних систем.
- c) Фактори, що обумовлюють виникнення та розвиток кризових явищ.
- d) Механізм та економічні наслідки банкрутства підприємств в Україні.

Завдання 2. Розробка структурно-логічної схеми проведення діагностики кризи розвитку підприємства.

3. Питання.

1 Розкрити сутність кризових явищ в діяльності підприємства

2 Охарактеризувати методологію дослідження кризових явищ в діяльності підприємства

Семінар 5.2 «Система антикризового управління підприємством»

План заняття:

1. Презентація рефератів (доповідей).

2. Практичні завдання.

Завдання 1. Розробити «Дерево проблем підприємства».

Завдання 2. Проаналізувати різні підходи до визначення структури антикризового управління підприємством.

Завдання 3 . Підготувати положення про антикризову службу підприємства, посадові інструкції робітників служби.

3. Питання.

1 Охарактеризувати систему антикризового управління підприємством

2 Охарактеризувати принципи системи антикризового управління підприємством

Семінар 5.3 «Вихідні положення діагностики кризи розвитку підприємства»

План заняття:

1. Презентація рефератів (доповідей).

2. Практичні завдання.

Завдання 1. Підготувати доповіді за темами:

- a) Кадрове, правове, інформаційне та методичне забезпечення антикризового управління.
- b) Принципи організації антикризового управління.
- c) Суб'єкти антикризового управління та вимоги до них.
- d) Загальна характеристика сучасного стану розробки методичного забезпечення діагностики загрози банкрутства підприємства.

Завдання 2. Провести порівняльну характеристику основних методичних підходів до проведення діагностики.

3. Питання.

- 1 Інформаційна база діагностики кризи розвитку підприємства
- 2 Розкрити сутність методик проведення економічної діагностики

Семінар 5.4 «Діагностика наслідків виникнення ситуації банкрутства»

План заняття:

1. Презентація рефератів (доповідей).

2. Практичні завдання.

Завдання 1. Розробити основні форми діагностики: експрес – та поглибленої діагностика, розкрити визначення їх сутності, відмінності, інструментарію проведення.

Завдання 2. Дослідити стан зовнішнього середовища підприємства, як складової процесу діагностики кризових явищ та загрози банкрутства підприємства.

3. Питання.

- 1 Охарактеризувати процес діагностики наслідків виникнення ситуації банкрутства
- 2 Охарактеризувати методики діагностики банкрутства підприємства

Семінар 5.5 «Сутність та основи розробки антикризової програми підприємства»

План заняття:

1. Презентація рефератів (доповідей).

2. Практичні завдання.

Завдання 1. Визначити сутність, цілі та задачі розробки антикризової програми підприємства. Розкрити зміст та структуру програми, загальну характеристику окремих розділів.

Завдання 2. Розробити бізнес-план санації підприємства, визначити його призначення, зміст, порядок розробки.

3. Питання.

1 Розкрити сутність антикризової програми підприємства

2 Охарактеризувати основи розробки антикризової програми підприємства

Семінар 5.6 «Обґрунтування антикризових заходів підприємства»

План заняття:

1. Презентація рефератів (доповідей).

2. Практичні завдання.

Завдання 1. Надати обґрунтування можливостей та доцільності внутрішньої реорганізації неплатоспроможного підприємства (шляхом поділу та виділення).

Завдання 2. Надати обґрунтування організаційно-економічного механізму проведення реорганізації неплатоспроможного підприємства.

Завдання 3 . Охарактеризувати організаційно-економічне забезпечення підготовки та проведення продажу підприємства як цілісного майнового комплексу в процесі досудової та судової санації.

3. Питання.

1 Охарактеризувати види антикризових заходів підприємства

2 Охарактеризувати принципи обґрунтування антикризових заходів підприємства

Семінар 5.7 «Організація контролю за перебігом реалізації антикризової програми підприємства»

План заняття:

1. Презентація рефератів (доповідей).

2. Практичні завдання.

Завдання 1. Провести оцінку ефективності управління підприємством, зробіть висновки.

Завдання 2. Підготувати пропозиції щодо реалізації антикризової програми підприємства.

3. Питання.

- 1 Охарактеризувати процес організації контролю за перебігом реалізації антикризової програми підприємства
- 2 Охарактеризувати принципи процесу організації контролю за перебігом реалізації антикризової програми підприємства

ЧАСТИНА 3.
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ
РОБОТИ СТУДЕНТІВ

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1.

СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Тема 1 Стратегічний аналіз діяльності підприємства

Методи контролю: усне опитування, оцінювання доповіді, розв'язання практичних завдань

Завдання для самостійної роботи:

- 1. Опрацювати рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань*
- 2. Виконати практичні завдання*
- 3. Підготовка доповіді щодо захисту виконаних практичних завдань*

Тема 2 Розробка стратегічного набору підприємства

Методи контролю: усне опитування, оцінювання доповіді, розв'язання практичних завдань

Завдання для самостійної роботи:

- 1. Опрацювати рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань*
- 2. Виконати практичні завдання*
- 3. Підготовка доповіді щодо захисту виконаних практичних завдань*

Тема 3 Реалізація стратегій і тактика підприємства

Методи контролю: усне опитування, оцінювання доповіді, розв'язання практичних завдань

Завдання для самостійної роботи:

- 1. Опрацювати рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань*
- 2. Виконати практичні завдання*
- 3. Підготовка доповіді щодо захисту виконаних практичних завдань*

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2.

СИСТЕМА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Тема 4 Економічна діагностика господарської діяльності підприємства

Методи контролю: усне опитування, оцінювання доповіді, розв'язання практичних завдань

Завдання для самостійної роботи:

- 1. Опрацювати рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань*
- 2. Виконати практичні завдання*
- 3. Підготовка доповіді щодо захисту виконаних практичних завдань*

Тема 5 Розробка антикризової програми підприємства.

Методи контролю: усне опитування, оцінювання доповіді, розв'язання практичних завдань

Завдання для самостійної роботи:

- 1. Опрацювати рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань*
- 2. Виконати практичні завдання*
- 3. Підготовка доповіді щодо захисту виконаних практичних завдань*

Рекомендована література

Основна

1. Балабанова Л.В. Навчальна внутривузівська практика [Текст] : програма та метод. реком. / М-во освіти і науки України ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського ; Каф. маркетинг. менедж. ; Л. В. Балабанова , І. В. Балабанова, І. С. Фолломкіна, В. В. Холод, – Донецьк : [ДонНУЕТ] , 2013. – 114 с.
2. Кривов'язюк І.В. Економчна діагностика [текст]: навч. посіб. / І.В.Кривов'язюк // К.: Центр учбової літератури, 2013. – 456 с.
3. Воробйова О.К. Антикризове управління Навчально-методичні рекомендації щодо вивчення дисципліни в умовах ECTS / М-во освіти і науки України ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського ; Каф. маркетинг. менедж. Воробйова О.К. – Донецьк : [ДонНУЕТ] , 2012. – 148 с.
4. Адлер, О. О. Економічна діагностика [Текст]: практикум / О. О. Адлер, Вінниця : ВНТУ, 2012. – 91 с.
5. Фролова Л.В. Економічна діагностика діяльності підприємств: методичний та практичний інструментарій: Навч. посіб. / Л.В. Фролова, О.О. Никитенко, С.О. Єрмак, Л.В. Івкова. – Донецьк: ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2007. - 158 с.

Додаткова

6. Афанасьєв М. В. Економічна діагностика : навч.-метод. посібник / Афанасьєв М. В., Білоконенко Г. В. – Харківський національний економічний ун-т. – Х. : ІНЖЕК, 2007. – 295 с.
7. Новые технологии электронного бизнеса и безопасности / [Бабенко Л. К., Быков В. А., Макаревич О. Б., Спиридов О. Б.]. – М. : Радио и связь, 2001. – 376 с.
8. Берднтова Т. Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие. / Берднтова Т. Б. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 215 с.
9. Бутинець Ф. Ф. Економічний аналіз. Практикум : навч. посібник для студентів вузів / Бутинець Ф. Ф., Мних Є. В., Олійник О. В. – Житомир : ЖІТІ, 2000. – 416 с.
10. Вітлінський В. В. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / В. В. Вітлінський, П. І. Верченко. – К. : КНЕУ, 2000. – 292 с.
11. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посібник. / Герасимчук В. Г. – К. : КНЕУ, 2000. – 360 с.

12. Гетьман О. О. Економічна діагностика : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – Київ : Центр навчальної літератури, 2007. – 307 с.
13. Горбачук Ю. А. Економічна діагностика : інтерактивний комплекс навчально-методичного забезпечення / Ю. А. Горбачук, Н. Б. Кушнір. – Рівне : НУВГП, 2007. – 176 с.
14. Глазов М. М. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учебник для студентов ВУЗов / Глазов М. М. – СПб. : Андреевский изд. дом, 2006. – 448 с.
15. Глухарев С. М. Методичні вказівки до виконання практичних і самостійних робіт з курсу «Економічна діагностика» (для студентів усіх форм навчання спеціальності 8.050107 – «Економіка підприємства».) / Глухарев С. М. – Харків : ХНАМГ, 2008 – 30 с.
16. Грунин О. А. Экономическая безопасность организации / Грунин О. А. – СПб. : Питер, 2002, – 160 с.
17. Євдокимова Н. М. Економічна діагностика : навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисципліни / Н. М. Євдокимова, А. В. Кірієнко. – К. : КНЕУ, 2003. – 110 с.
18. Забродский В. А. Диагностика финансовой устойчивости функционирования производственно-экономических систем / В. А. Забродский, Н. А. Кизим. – Харьков : Бизнес-Информ, 2000. – 108 с.
19. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка, діагностика, стратегія / [Іванов Ю. Б., Тищенко А. Н., Дробитько Н. А., Абрамова О. С.]. – Харьков : Изд. ХНЕУ, 2004. – 256 с.
20. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуру ; [пер. с англ.] / Камерон К., Куинн Р. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.
21. Ковалев В. В. Финансовый анализ: методы и процедуры / Ковалев В. В. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 560 с.
22. Кожанова Є. П. Економічний аналіз : навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни / Кожанова Є. П., Отенко І. П. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2003. – 208 с.
23. Економічна діагностика. Практикум / [Костенко Т. Д., Герасимов А. А., Рижиков В. С. та ін.]. – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 186 с.
24. Економічна діагностика : навч. посіб. для студ. ВНЗ / [Косянчук Т. Ф., Лук'янова В. В., Майорова Н. І., Швид В. В.]. – Львів : «Новий Світ –2000», 2007. – 449 с.
25. Малин А. С. Исследование систем управления / А. С. Малин, В. И. Мухин. – М. : ГУ ВШЭ, 2002. – 400 с.
26. Мізюк Б. М. Стратегічне управління : Підручник. / Мізюк Б. М. – Львів : Магнолія плюс, 2006. – 392 с.
27. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посібник / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К. : ТОВ "УБПК "ЕксОб", 2002. – 560 с.

28. Портер М. Конкуренція : учеб. пособие. / Портер М. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2000. – 495 с.
29. Тарасенко Т. В. Економічний аналіз : навчальний посібник / Тарасенко Т. В. – Львів : «Новий Світ – 2000», 2004. – 344 с.
30. Тренев Н. Н. Предприятие и его структура: Диагностика. Управление. Оздоровление : учебное пособие для вузов. / Тренев Н. Н. – М. : Изд. "ПРИОР", 2002. – 240 с.
31. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации : учебн. пособие / Фатхутдинов Р. А. – М. : Изд. «Эксмо», 2004. – 544 с.
32. Швиданенко Г. О. Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства : монографія / Г. О. Швиданенко, О. І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2002. – 192 с.
33. Швиданенко Г. О. Бізнес-діагностика підприємства : навч. посібник / Державний вищий навчальний заклад «Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана» / Г. О. Швиданенко, А. І. Дмитренко. – К. : КНЕУ, 2008. – 344 с.
34. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент: Навчальний посібник./Київ: Центр учбової літератури, 2009.–568с.
35. Овсак О.П., Брага І.В., Давидюк О.О. Антикризове управління підприємством: Курс лекцій. – К.: НАУ, 2007. – 96 с.
36. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навч. посібн.- Київ:ЦУЛ, 2005.-504с.
37. Салига С.Я., Ляшенко Є.У., Дацій Н.В., Корецька С.О.: Антикризове фінансове управління підприємством: Навч. посібн.- Київ:ЦУЛ, 2005.-364с.
38. Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління / Т.С.Клебанова, О.М. Бондар, О.В. Мозенков та ін./ За ред. Мозенкова О.В.- Х.: ВД «Інжек», 2004.- 272с.
39. Колісник М. К., Ільчук П. Г., Віблій П. І.:Фінансова санація і антикризове управління підприємством: Навчальний посібник. / Київ: Кондор,2007.–272с.
40. Штангрет А. М., Копилюк О. І.:Антикризове управління підприємством: Навчальн.посіб. / Київ: Знання,2007.–336с.
41. Василенко В.А. Менеджмент устойчивого развития предприятий: Монография.-К.:Центр учебн.лит., 2005.-648с.

Навчальне видання

Роженко Олександра Вікторівна

Кафедра підприємництва і торгівлі

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ
«КОМПЛЕКСНИЙ ТРЕНІНГ»**

Формат 60×84/8. Ум. др. арк. .

**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.