



А. В. РУСНАК · І. І. НАДТОЧІЙ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
для самостійної роботи з дисципліни

**«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ»**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет кораблебудування
імені адмірала Макарова
Херсонський навчально-науковий інститут

А. В. РУСНАК, І. І. НАДТОЧІЙ

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
для самостійної роботи з дисципліни**

**«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ»**

Рекомендовано Методичною радою НУК

УДК 658.5
Р 88

Автори: А. В. Руснак, д-р екон. наук, професор;
І. І. Надточій, д-р екон. наук, професор;
Рецензент: М. Д. Балджи, д-р екон. наук, професор

Рекомендовано Методичною радою НУК

Руснак А. В.

Р 88 Методичні вказівки для самостійної роботи з дисципліни
«Стратегічне управління підприємством» : навчально-методичний
посібник / А. В. Руснак, І. І. Надточій. – Миколаїв : НУК, 2022. –
19 с.

Наведено загальні відомості про дисципліну, питання для самостійного вивчення за темами курсу, перелік контрольних питань, а також список рекомендованої літератури.

Призначено для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання.

УДК 658.5

© Руснак А.В., Надточій І.І., 2022
© НУК імені адмірала Макарова, 2022

1. МЕТА І ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Конкуренентоспроможність фахівця на сучасному ринку праці сьогодні пов'язана з виявленням здатності самостійно ухвалювати рішення у нестандартних ситуаціях, рухатися шляхами індивідуальних маршрутів самовдосконалення, власними зусиллями розширювати сферу професійних знань та вмінь. У зв'язку із цим головним завданням вищої школи у підготовці випускників закладів вищої освіти стає оволодіння майбутнім фахівцем ефективними і раціональними методами самостійної навчальної роботи відповідно до конкретного фаху. Пізнавальна діяльність є базою для самоосвіти, яка забезпечує безперервне професійне вдосконалення особистості, спонукає її до творчого пошуку. Ключовим елементом у процесі самовдосконалення фахівця є самостійна робота, вміння самостійно здобувати необхідні знання. З огляду на це, викладачі мають організувати самостійну роботу здобувачів вищої освіти таким чином, щоб навчити їх засобам самостійних дій для здобуття й розуміння нової інформації, сприяти поглибленню знань, сформуванню умінь й навички навчальної, наукової, пізнавальної діяльності. Самостійна робота здобувачів вищої освіти – це спланована пізнавальна, організаційно і методично спрямована діяльність, яка здійснюється без прямої допомоги викладача, на досягнення результату. Як форма організації вивчення здобувачами вищої освіти навчального матеріалу в позааудиторний час, вона є основним засобом оволодіння навчальним матеріалом у час, вільний від обов'язкових навчальних дисциплін.

Дисципліна «Стратегічне управління підприємством» передбачена програмою підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти зі спеціальності 051 «Економіка» та орієнтована формування у них теоретичних та практичних знань щодо основних категорій стратегічного управління підприємством, методичних основ проведення стратегічного аналізу та оцінки стратегічного потенціалу підприємства, видів стратегій підприємства та їх особливостей; інструментарію оцінки альтернативних стратегічних варіантів та обґрунтування реалізації найбільш доцільних стратегій.

Вивчення дисципліни «Стратегічне управління підприємством» базується на фундаментальній підготовці здобувачів вищої освіти з таких дисциплін: «Економіка підприємства», «Стратегія підприємства», «Економічний аналіз».

Метою викладання навчальної дисципліни «Стратегічне управління підприємством» є вивчення здобувачами вищої освіти наукових основ, сутності та особливостей стратегічного управління підприємством; формування у студентів знань та практичних навичок щодо використання інструментів стратегічного аналізу діяльності підприємства; розробки альтернативних варіантів стратегій розвитку й організаційного забезпечення їх виконання.

Згідно з вимогами освітньої програми здобувачі вищої освіти мають засвоїти компетентності, якими повинні оволодіти:

- здатність застосовувати поглиблені знання щодо теоретичних основ, науково-понятійного та категорійного апарату стратегічного управління підприємством;
- знання етапів розвитку стратегічного управління підприємства;
- здатність використовувати сучасні технології, методи й інструменти стратегічного аналізу підприємства;
- здатність визначати види й особливості стратегій підприємства;
- здатність обґрунтовувати рівні стратегій підприємства та факторів, що їх визначають;
- здатність розрізняти основні типи конкурентних стратегій;
- здатність обґрунтовувати впровадження найбільш доцільної стратегії.

Програмні результати навчання:

- проводити галузевий та ситуативний аналіз зовнішнього середовища,
- оцінювати конкурентне оточення підприємства;
- розробляти альтернативні варіанти стратегій розвитку підприємства та обґрунтувати найбільш доцільні з них;
- розробляти організаційне забезпечення реалізації обраної стратегії;
- проводити стратегічний аналіз системи стратегічного управління діючого диверсифікованого підприємства.

На вивчення навчальної дисципліни відводиться 120 годин (4 кредити ЄКТС).

2. ЗМІСТ ТЕМ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Модуль 1

Концептуальні основи стратегічного управління підприємством.

Перший – третій етапи стратегічного управління

Тема 1. Зміст стратегічного управління підприємством.

Сутність стратегічного управління. Особливості стратегічного управління. Десять шкіл стратегічного мислення.

Джерела інформації: [2, 6, 11, 23].

Тема 2. Сутність стратегії організації та підходи до її визначення.

Визначення та особливості стратегії. Класифікація стратегій. Особливості інвестиційних стратегій. Підходи до розробки конкурентної стратегії.

Джерела інформації: [3, 6, 23].

Тема 3. Основні етапи стратегічного управління підприємством.

Формування місії підприємства.

Визначення понять: «стратегічного бачення» та «місія» підприємства. Функції місії. Особливості розробки місії.

Джерела інформації: [5, 13, 22].

Тема 4. Другий етап стратегічного управління підприємством – формулювання цілей.

Визначення та класифікація цілей підприємства. Особливості розробки цілей та вимоги до них. Методи формування цілей. Цільовий підхід в управлінні.

Джерела інформації: [4, 11, 23].

Тема 5. Розробка стратегії – третій етап стратегічного управління підприємством. Аналіз зовнішнього середовища прямого та непрямого впливу.

Характеристика зовнішнього середовища. Аналіз середовища непрямої дії. Аналіз середовища прямого впливу.

Джерела інформації: [2, 33, 11, 23].

Тема 6. Розробка стратегії – третій етап стратегічного управління підприємством. Конкурентний аналіз.

Срасе-аналіз. Стратегічні групи конкурентів. Бенчмаркінг.

Джерела інформації: [4, 11, 23].

Тема 7. Розробка стратегії – третій етап стратегічного управління. Ситуативний аналіз підприємства.

Особливості SWOT-аналізу. Аналіз внутрішнього середовища (стану) підприємства. Аналіз зовнішнього середовища підприємства. Побудова SWOT-матриці. Вертикальні ланцюжки цінностей. Система KANBAN.

Джерела інформації: [1, 5, 14, 21].

Модуль 2

Сучасні інструменти реалізації стратегії підприємства.

Четвертий – п'ятий етапи стратегічного управління підприємством

Тема 8. Розробка стратегії – третій етап стратегічного управління підприємством. Методи портфельного аналізу.

Сутність портфельного аналізу. Матриця Бостонської консалтингової групи. Модель «продукт – ринок» І.Ансоффа. Тривимірні матриця Д.Абеля. Матриця McKensey (матриця General Electric). Модель Shell / DPM – матриця спрямованої політики. Модель Хофера-Шендела. Матриця життєвого циклу Arthur D. Little. Модель стратегічного аналізу (база даних PIMS).

Джерела інформації: [3, 14, 32, 33].

Тема 9. Реалізація стратегічного плану – четвертий етап стратегічного управління підприємством. Стратегічний контроль - п'ятий етап стратегічного управління підприємством.

Реалізація стратегії. Стратегічний контроль. Тенденції розвитку стратегічного контролю. Проблеми втілення стратегії.

Джерела інформації: [8, 9, 11, 15].

Тема 10. Ефект синергії.

Сутність та особливості поняття «синергія». Види (типи) синергізму. Визначення ефекту синергії.

Джерела інформації: [1, 2, 3, 19].

Тема 11. Збалансована система показників (balanced scorecard) Історія ЗСП (Balanced Scorecard) та головні властивості. Побудова ЗСП (Balanced Scorecard). Переваги та недоліки. Порівняльна характеристика збалансованих моделей оцінювання ефективності стратегічної діяльності організації.

Джерела інформації: [10, 13, 21, 23, 25].

Тема 12. Стратегічна карта цілей збалансованої системи показників.

Сутність та складові стратегічної карти цілей (СКЦ). Показники й нормативи показників. Рекомендації в побудові стратегічної карти цілей (СКЦ).

Джерела інформації: [2, 12, 17, 23].

3. КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОДІАГНОСТИКИ

Тема 1. Зміст стратегічного управління підприємством

1. Особливості бюджетування, довгострокового та стратегічного планування, відмінності стратегічного управління підприємством.
2. Відмінні характеристики стратегічного управління підприємством в Японії, Західних та Європейських країнах.
3. Перешкоди розвитку стратегічного управління підприємством в Україні.
4. Передумови становлення стратегічного управління в Україні.
5. Етапи розвитку стратегічного управління Ви знаєте.
6. Навіть відмінності стратегічного управління від оперативного.
7. Визначте основні вимоги до стратегічного менеджера.
8. Надайте характеристику школам: планування та позиціонування.
9. Надайте характеристику школам: підприємництва та когнітивній.
10. Надайте характеристику школам: дизайну та культури.
11. Надайте характеристику школам навчання та влади.

Тема 2. Сутність стратегії організації та підходи до її визначення

1. 1. Історія появи поняття «стратегія».
2. Особливості визначень поняття «Стратегія» різними авторами.
3. Приклади успішного застосування інвестиційних та конкурентних стратегій підприємствами різних країн світу.
4. Сформулюйте мету та поясніть сутність стратегії лідерства по витратам виробництва.
5. Сформулюйте мету та поясніть сутність стратегії диференціації.
6. Сформулюйте мету та поясніть сутність стратегії оптимальних витрат (найкращої вартості).
7. Сформулюйте мету та поясніть сутність сфокусованих стратегій.
8. Які підходи до розробки стратегії Ви знаєте.

Тема 3. Основні етапи стратегічного управління підприємством.

Формування місії підприємства

1. Дайте визначення поняттю: «стратегічне бачення».
2. Головне призначення місії як для внутрішніх, так зовнішніх груп людей.
3. Наведіть приклади місій різних підприємств та визначте їх відповідність необхідним вимогам формулювання.
4. Сформулюйте перелік необхідних складових місії організації. Назвіть основні групи людей, чий інтереси повинні бути враховані під час визначення місії.
5. Що треба враховувати під час розробки та вибору місії. Надайте пропозиції щодо розробки та вибору місії.
6. З урахуванням яких факторів повинна розроблятися місія (за

визначенням Ф. Котлера).

Тема 4. Другий етап стратегічного управління підприємством - формулювання цілей

1. Що таке ціль та які функції вона виконує. Назвіть напрями встановлення цілей.

2. Визначте класифікацію цілей організації. Надайте характеристику фінансовим та стратегічним цілям.

3. Особливості цільового управління підприємством.

4. Дослідження методів формування цілей.

5. Переваги та недоліки SMART-характеристики. Порівняння з іншими технологіями

визначення характеристик цілей.

6. Поясніть сутність «цибулини цілей».

7. Яке місце в стратегічному управлінні займає етап формування цілей?

8. Як пов'язані поняття «місія організації» та «цілі організації»?

Тема 5. Розробка стратегії – третій етап стратегічного управління підприємством. Аналіз зовнішнього середовища прямого та непрямого впливу

1. Особливості й види ключових факторів конкурентоспроможності (та ключових факторів успіху) підприємства.

2. Дослідження підходів до аналізу привабливості галузі.

3. Переваги та недоліки PEST – аналізу та методу галузевої конкуренції.

4. Визначте підходи до аналізу привабливості галузі

5. Яке місце займає аналіз зовнішнього середовища в процесі розробки стратегії. Які висновки дає змогу зробити PEST-аналіз та аналіз п'яти сил конкуренції за М. Портером.

Тема 6. Управлінські технології мобілізації до бюджету податку на додану вартість

1. Історія виникнення Space-аналізу. Його переваги та недоліки.

2. Наведіть групи системних критеріїв оцінювання організації SPACE-аналізу.

3. За якою формулою визначають вектор позиції організації в SPACE-аналізі.

Які типи рекомендованих стратегій визначає стан вектора.

4. Історія появи методу картирування.

5. Особливості побудови карти стратегічних груп.

6. Сутність та процес еволюції бенчмаркінгу.

7. Типи та види бенчмаркінгу.

8. Принципи бенчмаркінгу.

9. Яке значення має бенчмаркінг в стратегічноорієнтованих дослідженнях.

Тема 7. Розробка стратегії – третій етап стратегічного управління. Ситуативний аналіз підприємства.

1. Історія виникнення SWOT-аналізу. Його переваги та недоліки.

2. Визначте головні питання що розкриває ситуативний аналіз організації.

Які складові SWOT-аналізу Ви знаєте.

3. Перелічіть компоненти внутрішнього аналізу
4. Види мікрологістичних систем та їх значення в стратегічному управлінні підприємством.
5. Поясніть сутність аналізу ціннісного ланцюжка.
6. Як будується матриця можливостей та матриця загроз. Поясніть сутність методу складання профілю середовища.
7. Наведіть складові вертикального ланцюжку цінностей. Які висновки можна зробити за результатами побудови та аналізу вертикального ланцюжку цінностей.
8. Мета створення системи KANBAN.

Тема 8. Розробка стратегії – третій етап стратегічного управління підприємством. Методи портфельного аналізу

1. Етапи проведення аналізу портфелю бізнесів.
2. Що таке локальні та системні критерії вибору і де їх використовують.
3. Складові матриці Бостонської консультативної групи.
4. Історія виникнення матриці БКГ, моделі «продукт-ринок» І.Ансоффа та тривимірної матриці Д. Абеля.
5. Історія виникнення матриці МакКінзі (матриця General Electric), моделей: Shell / DPM.
(матриці спрямованої політики), Хофера-Шендела; життєвого циклу Arthur D. Little.
6. Приклади ефективного застосування моделі PIMS для західних підприємств та дослідження можливості застосування моделі підприємствами України.

Тема 9. Реалізація стратегічного плану – четвертий етап стратегічного управління підприємством. Стратегічний контроль - п'ятий етап стратегічного управління підприємством

1. Визначте етапи процесу реалізації стратегії.
2. Забезпечення яких взаємозв'язків містить у собі реалізація стратегії.
3. Передумови виникнення концепції McKinsey 7S.
4. Характеристика підходів до управління реалізацією стратегічних змін.
5. Головні відмінності стратегічного й оперативного контролю.
6. Наведіть п'ять підходів до реалізації стратегічних змін, розроблених консалтинговою компанією ADL.

7. Визначте сучасні тенденції розвитку стратегічного контролю.

8. Які переваги має зовнішній контроль.

Тема 10. Ефект синергії

1. Особливості появи терміну «синергія».
2. Дослідження методів визначення синергізму. Їх переваги та недоліки.
3. Приклади позитивного та від'ємного синергізму на підприємствах.
4. Які ефекти відносять до синергії.
5. Надайте опис видів синергії.
6. Як розраховується ефект синергії з використанням основних

показників оцінки ефективності інвестицій.

7. Поясніть сутність оцінки ефекту синергії з орієнтацією на витрати.

8. Як оцінюється ефект синергії з урахуванням взаємної підтримки.

Тема 11. Збалансовані системи показників (balanced scorecard)

1. Історія появи збалансованої системи показників.

2. Головна відмінність збалансованої системи показників від традиційної системи управління «Du Pont».

3. Приклади впровадження збалансованої системи показників на підприємствах.

4. Аналіз переваг та недоліків існуючих збалансованих моделей оцінювання ефективності діяльності підприємства.

5. Особливості моделі «Бортове табло».

6. Що є основою концепції піраміди ефективності.

7. На яких перспективах ґрунтується модель EP2M.

8. З якою метою розроблена модель «Квантове вимірювання досягнень».

9. Особливості концепції «Вимірювання досягнень за версією «Ернст & Янг».

10. На які цілі орієнтована модель «Ділове вікно управління».

11. Відмінність концепції «Катерпіллар» від інших систем показників.

12. Особливості концепції «Хьюлетт-Паккард».

13. Відмінність моделі «ДжАйКейс» (Case).

Тема 12. Стратегічна карта цілей збалансованої системи показників

1. Зв'язок збалансованої системи показників і стратегічної карти цілей із системою мотивації, бюджетуванням, організаційною структурою, культурою підприємства та іншими складовими.

2. Модифікації «класичної» моделі збалансованої системи показників.

3. Яке місце і значення займає стратегічна карта цілей та збалансована система показників в стратегічному управлінні підприємством.

4. Наведіть загальний алгоритм каскадування стратегічної карти цілей.

5. Наведіть основні напрямки показників кожної перспективи СКЦ.

4. РЕКОМЕНДОВАНІ ТЕМИ РЕФЕРАТІВ

1. Управління організацією в умовах стратегічних несподіванок.
2. Оцінка нестабільності середовища та вибір моделі стратегічного планування в організації.
3. Стратегічне управління організацією як реалізація цільового підходу.
4. Визначення напрямку розвитку організації: встановлення цілей.
5. Стратегічний аналіз та розробка системи збалансованих показників підприємств (за видами економічної діяльності).
6. SWOT-аналіз інноваційних можливостей організації.
7. Оцінка привабливості стратегічних зон господарювання організації.
8. Оцінка стратегічного потенціалу організації.
9. Аналіз конкурентного середовища організації.
10. Оцінка конкурентоспроможності продукції організації.
11. Оцінка конкурентоспроможності організації.
12. Генерація стратегічних альтернатив організації за допомогою матриці Бостонської консалтингової групи.
13. Генерація стратегічних альтернатив організації за допомогою матриці «GE/McKinsey».
14. Обґрунтування загальної стратегії розвитку організації.
15. Обґрунтування конкурентної стратегії організації.
16. Формування та реалізація маркетингової стратегії розвитку організації.
17. Формування та реалізація виробничої стратегії розвитку організації.
18. Формування та реалізація фінансової стратегії розвитку організації.
19. Формування та реалізація кадрової стратегії розвитку організації.
20. Формування та реалізація інноваційної стратегії розвитку організації.
21. Стратегії розвитку малого бізнесу.
22. Стратегії виживання організації в умовах кризи.
23. Розроблення стратегічного плану розвитку організації.
24. Організаційне забезпечення стратегічного менеджменту.
25. Фінансово-економічний механізм забезпечення стратегічного управління організацією.
26. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління організацією.
27. Роль людського фактора в реалізації стратегії організації.
28. Управління опором змінам у процесі реалізації стратегії організації.

5. МЕТОДИ НАВЧАННЯ

У якості методичного забезпечення використовуються конспект лекцій, методичні вказівки до виконання самостійної роботи здобувачів вищої освіти та нормативно-правові акти. Крім традиційних паперових носіїв, конспект лекцій та методичні вказівки використовуються в електронному вигляді. При проведенні лекцій може використовуватися мультимедійний проектор.

Для поглибленого вивчення дисципліни рекомендується систематичне опрацювання законів України, нормативних документів, фахових журналів та використання ресурсів Інтернет.

З метою роз'яснення найбільш складних питань дисципліни та підвищення якості виконання індивідуального завдання проводяться групові та індивідуальні консультації за розкладом кафедри.

Під час проведення контрольних заходів рівень засвоєння матеріалу змістових модулів оцінюється шляхом написання контрольних робіт та їх захисту.

6. МЕТОДИ КОНТРОЛЮ

Модульний контроль є невід'ємною частиною кредитно-модульної системи організації освітнього процесу. Основна його мета – підвищення якості вищої освіти за рахунок створення умов для систематичної планомірної роботи здобувача вищої освіти протягом усього семестру і надання можливості вивчення і контролю засвоєння теоретичного й практичного матеріалу навчальних дисциплін окремими частинами, які називаються «модуль».

Модуль складається з одного чи декількох логічно завершених розділів дисципліни, зміст яких розглядається під час різних видів навчальних занять (лекцій, практичних занять, семінарів, самостійної роботи здобувачів вищої освіти). При вивченні дисципліни здобувачам вищої освіти рекомендується використовувати основну та додаткову літературу, конспект лекції, а також джерела з мережі Internet.

Освітній процес вивчення дисципліни складається з 2 модулів. При вивченні дисципліни проводиться поточний та підсумковий модульний контроль.

Поточний контроль

Поточний контроль охоплює:

- якість роботи на заняттях;
- пропуски лекційних занять.

Кількість балів за роботу на практичних заняттях встановлюється відповідно складності і складає від 2 до 4 балів. Максимальна кількість балів відповідає відмінній роботі на практичних заняттях.

Підсумковий контроль

Підсумковий модульний контроль складається з теоретичних та практичних питань. За відповідь на теоретичні питання без помилок, або з однією незначною помилкою здобувач отримує максимальну оцінку. За неповні відповіді або з помилками, знижується кількість отриманих балів. При неправильній відповіді або при відсутності відповіді бали не нараховуються.

7. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Базова література

1. **Володькина М.В.** Стратегический менеджмент. К. Прес, 2002. 149 с.
2. **Василенко В.А., Ткаченко Т.І.** Стратегічне управління. К.: ЦУЛ, 2003. 396 с.
3. **Герасимчук В.Г.** Стратегічне управління підприємством: Графічне моделювання. [Текст]: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2000. 360 с.
4. **Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П.** Стратегічне управління [Текст]: навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2011. 440 с.
5. **Зайцев Л.Г., Соколова М.И.** Стратегический менеджмент: ученик. М.: Юристь, 2002. 416 с.
6. **Кіндрацька Г.І.** Стратегічний менеджмент: навч. посіб. К.: Знання, 2006. 366 с.
7. **Мартиненко М.М., Ігнатська І.А.** Стратегічний менеджмент: підручник. К.: Каравела, 2006. 320 с.
8. **Наливайко А.П.** Теорія стратегії організації. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія. К.: КНЕУ, 2001. 227 с.
9. **Нємцов В.Д., Довгань Л.Є.** Стратегічний менеджмент: навч. посіб. К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2004. 560 с.
10. **Осовська Г.В., Фішук О.Л., Жалінська І.В.** Стратегічний менеджмент: навч. посіб. К.: Кондор, 2003. 196 с.
11. **Пастухова В.В.** Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. 302 с.
12. **Тарнавська Н., Напора О.** Стратегічний менеджмент: практикум [Текст] : навч. посіб. Тернопіль: Карт-бланш; К.: Кондор, 2008. 288 с.
13. **Череп А.В., Сучков А.В.** Стратегічне планування і управління [Текст]: навч. посіб. К.: Кондор, 2011. 334 с.

Допоміжна література

14. **Головко Т.В., Сагова С.В.** Стратегічний аналіз: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2002. 198 с.
15. **Дмитренко Г.А.** Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций: учебное пособие. К.: МАУП, 2002. 192 с.
16. **Піддубний І.О., Піддубна А.І.** Управління міжнародною конкурентоспроможністю організації: навч. посіб. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. 264 с.
17. **Портер М.Е.** Стратегія конкуренції; пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. К.: Основи, 1997. 390 с.
18. **Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О.** Стратегія розвитку організації в умовах кризи: монографія. Х.: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2003. 328 с.
19. **Прахалад К., Рамасвами В.** Майбутнє конкуренції. Створення унікальної цінності спільно з клієнтами. К.: Видавництво Олексія Капусти (підрозділ «Агенція «Стандарт»), 2005. 258 с.
20. **Смолін І.В.** Стратегічне планування розвитку організації: монографія. К.: Київ, торг.-екон. ун-т, 2004. 344 с.

21. **Фатхутдинов Р.А.** Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. М.: ИНФРА-М, 2000. 312 с.
22. **Швайка Л.А.** Планування діяльності організації [Текст]: навч. посібник. Львів: Новий світ-2000, 2010. 268 с.
23. **Шершньова З.Є., Оборська С.В., Ратушний Ю.М.** Стратегічне управління: навч.-метод. посібник для самот. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2001. 232 с.

Інформаційні ресурси та періодичні видання

24. Журнал «Вісник КНТЕУ». URL: <http://www.knteu.kiev.ua/visnik.php>.
25. Журнал «Економіст». URL: http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekonomist/index.html.
26. Журнал «Наука и инновации». URL: <http://innosfera.org>.
27. Журнал «Проблемы теории и практики управления». URL: <http://www.urtp.ru>.
28. Журнал «& Стратегии». URL: <http://www.strategy.com.ua>.
29. Журнал «Форбс Україна». URL: <http://forbes.ua>.
30. Інтернет-портал для управлінців. URL: <http://management.com.ua>.
31. Сайт Бостонської консультаційної групи. URL: <http://www.bcg.com>.
32. Сайт консультаційної фірми «McKinsey». URL: <http://www.mckinsey.com>.

8. ПИТАННЯ ДЛЯ МОДУЛЬНОГО КОНТРОЛЮ ЗНАТЬ

Контрольні питання до 1-го модуля

1. Дайте визначення поняття «стратегічне управління».
2. Визначте передумови становлення стратегічного управління в Україні.
3. Які етапи розвитку стратегічного управління Ви знаєте.
4. Навіть відмінності стратегічного управління від оперативного.
5. Визначте основні вимоги до стратегічного менеджера.
6. Надайте характеристику школам: планування та позиціонування.
7. Надайте характеристику школам: підприємництва та когнітивній.
8. Надайте характеристику школам: дизайну та культури.
9. Надайте характеристику школам навчання та влади.
10. Надайте характеристику школам зовнішнього середовища та конфігурації.
11. Дайте визначення поняття «стратегія» та сформулюйте її особливості.
12. Класифікація стратегій з точки зору ієрархії управління (рівнів).
13. Поясніть сутність стратегій інвестиційної активності.
14. Сформулюйте мету та поясніть сутність стратегії лідерства по витратам виробництва.
15. Сформулюйте мету та поясніть сутність стратегії диференціації.
16. Сформулюйте мету та поясніть сутність стратегії оптимальних витрат (найкращої вартості).
17. Сформулюйте мету та поясніть сутність сфокусованих стратегій.
18. Які підходи до розробки стратегії Ви знаєте?
19. Дайте визначення поняттям: «стратегічне бачення» та «місія» підприємства.
20. Сформулюйте перелік необхідних складових місії організації. Назвіть основні групи людей, чий інтерес повинні бути враховані під час визначення місії.
21. Що треба враховувати під час розробки та вибору місії. Надайте пропозиції щодо розробки та вибору місії.
22. З урахуванням яких факторів повинна розроблятися місія (за визначенням Ф. Котлера).
23. Що таке ціль та які функції вона виконує. Назвіть напрями встановлення цілей.
24. Визначте класифікацію цілей організації. Надайте характеристику фінансовим та стратегічним цілям.
25. Які особливості розробки цілей Ви знаєте. Поясніть SMART-технологію визначення цілей.
26. Які методи формування цілей Ви знаєте та їх особливості.
27. Поясніть сутність «цибулини цілей».
28. Яке місце в стратегічному управлінні займає етап формування цілей?
29. Як пов'язані поняття «місія організації» та «цілі організації»?
30. Визначте особливості аналізу зовнішньої середовища.
31. Перелічіть головні питання загальної характеристики галузі.
32. Що таке ключові фактори успіху. Які типи ключових факторів успіху

Ви знаєте?

33. Визначте підходи до аналізу привабливості галузі.
34. Поясніть сутність та складові PEST-аналізу.
35. Що таке сили конкуренції. Поясніть сутність та визначте складові аналізу п'яти сил конкуренції (за М. Портером).
36. Які фактори - сили конкуренції, що здійснюють безпосередній вплив на діяльність організації, крім п'яти за М. Портером, Ви можете визначити додатково.
37. Яке місце займає аналіз зовнішнього середовища в процесі розробки стратегії. Які висновки дає змогу зробити PEST-аналіз та аналіз п'яти сил конкуренції за М. Портером.
38. Визначте цілі SPACE-аналізу. Наведіть групи системних критеріїв оцінювання організації SPACE-аналізу.
39. За якою формулою визначають вектор позиції організації в SPACE-аналізі. Які типи рекомендованих стратегій визначає стан вектора.
40. Визначить сутність та особливості поняття «стратегічна група конкурентів». Наведіть етапи побудови карти стратегічних груп.
41. Сутність та процес еволюції бенчмаркінгу. Типи та види бенчмаркінгу.
42. Принципи бенчмаркінгу. Яке значення має бенчмаркінг в стратегічноорієнтованих дослідженнях.
43. Визначте головні питання що розкриває ситуативний аналіз організації. Які складові SWOT-аналізу Ви знаєте.
44. Перелічіть компоненти внутрішнього аналізу.
45. Поясніть сутність аналізу ціннісного ланцюжка.
46. Як будується матриця можливостей та матриця загроз. Поясніть сутність методу складання профілю середовища.
47. Наведіть складові вертикального ланцюжку цінностей. Які висновки можна зробити за результатами побудови та аналізу вертикального ланцюжку цінностей.
48. Мета створення системи KANBAN.

Контрольні питання до 2-го модуля

1. Етапи проведення аналізу портфелю бізнесів.
2. Що таке локальні та системні критерії вибору і де їх використовують.
3. Складові матриці Бостонської консультаційної групи.
4. Поясніть сутність моделі «Продукт — ринок» І. Ансоффа.
5. Матриця McKinsey (матриця General Electric) «Привабливість галузі - конкурентна позиція».
6. Надайте характеристику дев'яти стратегічних позицій бізнесу моделі Shell / DPM.
7. На яких засадах базується «Матриця балансу життєвого циклу Arthur D. Little».
8. На які головні питання організація може одержати відповідь за допомогою моделі PIMS.

9. Визначте етапи процесу реалізації стратегії. Забезпечення яких взаємозв'язків містить у собі реалізація стратегії.

10. Поясніть сутність 7S-матриці McKinsey та надайте опис складових.

11. Наведіть п'ять підходів до реалізації стратегічних змін, розроблених консалтинговою компанією ADL. На яких засадах базується «Матриця балансу життєвого циклу Arthur D. Little».

12. Надайте рекомендації щодо підвищення ефективності реалізації стратегії.

13. Наведіть характеристики успішного стратегічного контролю.

14. Визначте етапи стратегічного контролю. Визначте сучасні тенденції розвитку стратегічного контролю.

15. Які переваги має зовнішній контроль.

16. Дайте визначення поняття «синергізм».

17. Визначте джерела синергізму.

18. Наведіть переваги синергізму.

19. Які ефекти відносять до синергії.

20. Надайте опис видів синергії.

21. Як розраховується ефект синергії з використанням основних показників оцінки ефективності інвестицій.

22. Поясніть сутність оцінки ефекту синергії з орієнтацією на витрати.

23. Як оцінюється ефект синергії з урахуванням взаємної підтримки.

24. Назвіть причини від'ємного синергізму.

25. Яке значення має синергетичний ефект в стратегічному управлінні.

26. Сутність збалансованої системи показників (BSC).

27. Особливості моделі «Бортове табло».

28. Що є основою концепції піраміди ефективності.

29. На яких перспективах ґрунтується модель BP2M.

30. З якою метою розроблена модель «Квантове вимірювання досягнень».

31. Особливості концепції «Вимірювання досягнень за версією «Ернст & Янг».

32. На які цілі орієнтована модель «Ділове вікно управління».

33. Відмінність концепції «Катерпіллар» від інших систем показників.

34. Особливості концепції «Хьюлетт-Паккард».

35. Відмінність моделі «ДжАйКейс» (Case).

36. Дайте визначення поняття «стратегічна карта цілей».

37. Які результати описує фінансова складова стратегічної карти цілей.

38. Які результати описує клієнтська складова стратегічної карти цілей.

39. Які результати описує внутрішня складова стратегічної карти цілей.

40. Які результати описує складова навчання й розвитку стратегічної карти цілей.

41. Наведіть загальний алгоритм каскадування стратегічної карти цілей.

42. Наведіть основні напрямки показників кожної перспективи СКЦ.

43. Поясніть зв'язок ЗСП з системою мотивації.

44. Поясніть зв'язок ЗСП з бюджетуванням.

45. Яке місце і значення займає стратегічна карта цілей та збалансована система показників в стратегічному управлінні підприємством.

Зміст

1.	Мета та завдання навчальної дисципліни.....	3
2.	Зміст тем навчальної дисципліни.....	5
3.	Контрольні запитання для самодіагностики	7
4.	Рекомендовані теми рефератів.....	11
5.	Методи навчання.....	12
6.	Методи контролю	12
7.	Список рекомендованої літератури.....	13
8.	Питання для модульного контролю знань	15

Навчальне видання

РУСНАК

Алла Валентинівна

НАДТОЧІЙ

Ірина Ігорівна

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
для самостійної роботи з дисципліни
«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ»**

Навчально-методичний посібник

Друкується в авторській редакції

Формат 60×84¹/16. Ум. друк. арк. 1,1. Тираж 50 пр. Зам. № 0711-2.

ВИГОТОВЛЮВАЧ

Поліграфічне підприємство СПД Румянцева Г. В.

54038, м. Миколаїв, вул. Бузника, 5/1. Свідоцтво МК № 11 від 26.01.2007 р.

