



ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА**

ЗАТВЕРДЖЕНО

Рішення методичної ради університету
«29» серпня 2024 року,
протокол № 1.

Перша проректорка, голова методичної
ради університету, кандидатка наук з
державного управління, доцентка

_____ Ірина КОВТУН

«29» серпня 2024 року

М.П.

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ
з навчальної дисципліни
«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ»
для підготовки на першому (освітньому) рівні
здобувачів вищої освіти освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 073 Менеджмент
галузі знань 07 Управління та адміністрування
денної форми навчання

м. Хмельницький
2024

РОЗРОБНИК:

Доцент кафедри менеджменту, економіки,
статистики та цифрових технологій, кандидат
економічних наук, доцент
«22» серпня 2024 року

_____ Андрій КОРЮГІН

СХВАЛЕНО

Рішення кафедри менеджменту, економіки,
Статистики та цифрових технологій
«27» серпня 2024 року, протокол № 1.

Завідувачка кафедри,
кандидатка економічних наук, доцентка
«27» серпня 2024 року

_____ Наталія ЗАХАРКЕВИЧ

Деканеса факультету управління та економіки,
кандидатка економічних наук, доцентка
«29» серпня 2024 року

_____ Тетяна ТЕРЕЩЕНКО

ЗМІСТ

	Стор.
1. Структура вивчення навчальної дисципліни	— 4
1.1. Тематичний план навчальної дисципліни	— 4
1.2. Лекції (<i>теми і плани</i>)	— 5
1.3. Семінарські заняття	— 6
1.4. Самостійна робота студентів	— 15
1.5. Індивідуальні завдання	— 19
1.6. Підсумковий контроль	— 21
2. Схема нарахування балів	— 24
3. Рекомендовані джерела	— 25
4. Інформаційні ресурси в Інтернеті	— 30

1. Структура вивчення навчальної дисципліни

1.1. Тематичний план навчальної дисципліни

№ теми	Назва теми	Кількість годин											
		Денна форма навчання						Заочна форма навчання					
		Усього	у тому числі					Усього	у тому числі				
Лекції	Сем. (прак).		Лабор.	Ін.зав.	СРС	Лекції	Сем. (прак).		Лабор.	Ін.зав.	СРС		
1.	Концептуальні засади теорії стратегічного управління	10	4	2	-	-	4	—	—	—	—	—	—
2.	Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства	9	2	2	-	-	5	—	—	—	—	—	—
3.	Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії підприємства	8	2	2	-	-	4	—	—	—	—	—	—
4.	Стратегічне планування	8	2	2	-	-	4	—	—	—	—	—	—
5.	Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства	11	2	4	-	-	5	—	—	—	—	—	—
6.	Стратегічний потенціал підприємства та формування його конкурентних переваг	8	2	2	-	-	4	—	—	—	—	—	—
7.	Види стратегічного управління	8	2	2	-	-	4	—	—	—	—	—	—
8.	Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією підприємства	12	4	4	-	-	4	—	—	—	—	—	—
9.	Генерування стратегій та умови їх реалізації	8	2	2	-	-	4	—	—	—	—	—	—
10.	Стратегічний контроль в процесі стратегічних перетворень на підприємстві	8	2	2	-	-	4	—	—	—	—	—	—
	Усього годин:	90	24	24	-	-	42	—	—	—	—	—	—

1.2. Лекції

№ з/п	Назва і план теми	Кількість годин	
		Денна форма	Заочна форма
1.	Концептуальні засади теорії стратегічного управління	4	
1.1.	Передумови виникнення стратегічного управління.		
1.2.	Ключові гіпотези стратегічного управління.		
1.3.	Зміна завдань управління підприємством.		
1.4.	Характеристика підприємств.		
1.5.	Необхідність формування стратегічного мислення менеджерів.		
2.	Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства	2	
2.1.	Передумови для прийняття стратегічних рішень у процесі управління підприємством.		
2.2.	Еталони стратегії розвитку підприємства.		
2.3.	Стратегії організаційного розвитку підприємства.		
3.	Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії підприємства	2	
3.1.	Основні етапи стратегічного управління.		
3.2.	Особливості реалізації стратегії.		
3.3.	Визначення факторів, що впливають на вибір стратегічних цілей.		
4.	Стратегічне планування	2	
4.1.	Значення стратегічного планування діяльності підприємства в умовах нестабільності зовнішнього оточення.		
4.2.	Принципи стратегічного планування.		
4.3.	Бар'єри стратегічного планування.		
5.	Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства	2	
5.1.	Середовище підприємства як об'єкт стратегічного аналізу.		
5.2.	Стратегічний аналіз сучасних факторів мікрооточення.		
5.3.	Методи дослідження зовнішнього середовища.		
6.	Стратегічний потенціал підприємства та формування його конкурентних переваг	2	
6.1.	Поняття стратегічного потенціалу підприємства.		
6.2.	Елементи стратегічного потенціалу.		
6.3.	Особливості управління стратегічним потенціалом.		
6.4.	Сутність та класифікація конкурентних переваг		
7.	Види стратегічного управління	2	
7.1.	Характеристики та види систем управління в умовах мінливого середовища.		
7.2.	Сутність управління на базі контролю.		
7.3.	Управління на базі екстраполяції.		
8.	Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією підприємства	4	
8.1.	Портфельна стратегія		
8.2.	Портфельний аналіз.		
8.3.	Поняття та характеристика стратегічної зони господарювання.		
8.4.	Процес оцінки привабливості стратегічних зон господарювання		
8.5.	Особливості оцінки привабливості стратегічних зон господарювання за матрицею БКГ.		
8.6.	Процес стратегічної сегментації ринку..		
9.	Генерування стратегій та умови їх реалізації	2	
9.1.	Критерії вибору стратегічних альтернатив.		

9.2.	Стратегічний набір підприємства та вимоги до його формування.		
9.3.	Поняття стратегічної прогалини. Специфічні напрями заповнення стратегічної прогалини.		
10.	Стратегічний контроль в процесі стратегічних перетворень на підприємстві	2	
10.1.	Завдання та рівні стратегічних змін.		
10.2.	Типи стратегічних змін.		
10.3.	Система стратегічних змін.		
	Усього	24	-

1.3. Семінарські заняття

Семінарське заняття 1

Тема 1. Концептуальні засади теорії стратегічного управління

Питання для усного опитування та дискусії

- 1.1 Сутність стратегічного управління.
- 1.2. Концепція стратегічного управління.
- 1.3. Моделі стратегічного управління.
- 1.4. Особливості стратегічного менеджменту в сучасних умовах.
- 1.5. Сутність поняття “стратегія”.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є : стратегія, предмет стратегічного управління, типові стилі поведінки організації, результати системи стратегічного управління, особливості стратегічного управління, стратегічне мислення, переваги стратегічного мислення, сучасна концепція стратегічного менеджменту, моделі стратегічного управління, особливості сучасного стратегічного менеджменту, доцільність формування стратегії, недоліки стратегічного управління, основні підходи до формування стратегії, сучасні розуміння стратегії.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту особливу увагу слід звернути на такі питання:

- сутність та предмет стратегічного управління;
- характеристика типових стилів поведінки організації;
- порівняльна характеристика стратегічного та оперативного управління;
- сутність та переваги стратегічного мислення;
- характерні риси сучасної концепції стратегічного менеджменту;
- характеристика стадій організаційного розвитку;
- сутність моделей стратегічного управління за Томпсоном-Стріклендом, Ансоффом та Месконом;
- сучасні українські та російські підходи до розуміння моделей стратегічного управління;
- особливості сучасного стратегічного управління;
- доцільність формування стратегії розвитку організації у сучасних умовах;
- основні недоліки стратегічного управління;
- характеристика основних підходів до формування стратегії;
- основні аспекти сучасного розуміння стратегії.

Семінарське заняття 2

Тема 2. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства

Питання для усного опитування та дискусії

- 2.1. Корпоративні стратегії підприємства.
- 2.2. Ділові стратегії підприємства.
- 2.3. Функціональні стратегії та їх взаємозв'язок.
- 2.4. Операційні стратегії.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: корпоративна стратегія, розробка корпоративної стратегії, принципи ефективності корпоративної стратегії, компоненти корпоративної стратегії, базова корпоративна стратегія, інтеграційне зростання, диверсифікація, ділова (конкурентна) стратегія, наступальні дії, функціональні стратегії, маркетингова стратегія, виробнича стратегія, стратегія НДПКР, фінансова стратегія, стратегія управління персоналом; операційна стратегія підприємством.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту особливу увагу слід звернути на такі питання:

- сутність та завдання корпоративної стратегії;
- основні принципи та дії реалізації корпоративної стратегії;
- характеристика базових корпоративних стратегій;
- основні напрями інтеграційного зростання;
- сутність та види стратегії диверсифікації;
- сутність та напрями діяльності ділової стратегії;
- характеристика основних ділових (конкурентних) стратегій за М. Портером;
- типи ділових (конкурентних) стратегій за А. Юдановим;
- характеристика основних типів наступальних дій;
- типи ділових (конкурентних) стратегій за Ф. Котлером;
- основні характеристики функціональних стратегій;
- сутність маркетингової стратегії;
- сутність та характеристики виробничої стратегії;
- особливості реалізації стратегії наукових досліджень і проектно-конструкторських розробок;
- класифікація інноваційних стратегій за М. Фрідманом;
- сутність, завдання та види фінансової стратегії;
- сутність та типи стратегії управління персоналом;
- сутність та види операційних стратегій

Семінарське заняття 3

Тема 3. Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії підприємства

Питання для усного опитування та дискусії

- 3.1. Місія підприємства та правила її формулювання в процесі стратегічного управління підприємством.
- 3.2. Класифікація стратегічних цілей.
- 3.3. Побудова дерева стратегічних цілей.
- 3.4. Альтернативні підходи стратегічних шкіл до формування стратегії підприємства.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: місія підприємства, образ організації, кредо організації, стратегічна місія, дерево цілей, метод дезагрегації цілей, метод забезпечення необхідних умов, стилеві цілі, пріоритети цілей, конфліктні цілі, критерії досяжності цілі; первина інформація, вторинна інформація, маркетингова інформаційна система, маркетингові дослідження, аналіз документів, спостереження, опитування, анкета, кейс-стаді, кон'юнктура, показники кон'юнктури.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту особливу увагу слід звернути на такі питання:

- сутність та значення місії;
- характеристика змісту місії;
- елементи місії організації;
- критерії якості сформульованої місії;
- мотивація розробки місії організації;
- характеристика основних чинників формулювання місії;
- сутність, завдання та елементи цілей;
- основні функції цілей;
- характеристика основних класифікацій цілей;
- основні правила формулювання цілей;
- зміст поняття «дерево цілей»;
- методи побудови «дерева цілей»;
- алгоритм побудови «дерева цілей»;
- характеристика шкіл приписуючого характеру формування стратегії;
- характеристика шкіл формулювання стратегії;
- основні положення школи конфігурації;
- характеристика школи кооперативних стратегій.

Семінарське заняття 4 **Тема 4. Стратегічне планування**

Питання для усного опитування та дискусії

- 4.1. Основні підходи до формулювання стратегій.
- 4.2. Моделі стратегічного планування.
- 4.3. Стратегічні плани, проекти і програми.
- 4.4. Система стратегічних планів організації.
- 4.5. Забезпечення виконання стратегічних планів, проектів та програм.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: формулювання стратегій, моделі розробки стратегії, підходи до розробки стратегії, визначення стратегій, модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини», модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових стратегій, модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства, модель стратегічного планування, орієнтована на створення позитивного іміджу, модель стратегічного планування, що враховує розміри підприємства, стратегічна програма, програмне завдання, цільова програма, проект, характеристика стратегічної програми, стратегічний план, альтернативний план, одноразовий план, постійно діючий план, технологічні схеми прийняття та узгодження

рішень, організаційні плани, планові показники стратегічних планів, реалізація стратегічних планів, внесення коректив до стратегічних планів.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту особливу увагу слід звернути на такі питання:

- сутність процесу формулювання стратегії;
- характеристика підходів до формулювання стратегії за Г. Мінцбергом;
- підходи до формулювання стратегії за А. Томпсоном;
- сутність процесу визначення стратегії та фактори впливу на неї;
- сутність моделі стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини»;
- характеристика моделі стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг;
- сутність моделі стратегічного планування, орієнтованої на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства;
- характеристика моделі стратегічного планування, орієнтованої на створення позитивного іміджу;
- сутність моделей стратегічного планування, що враховують розміри підприємств;
- характеристика основних відмінностей стратегічних планів від програм та проектів;
- основні риси стратегічних програм та проектів;
- основні риси поточних та оперативних планів;
- сутність та процес розробки альтернативних планів;
- характеристика системи планів підприємства;
- характеристика основних показників стратегічних планів підприємства;
- сутність процесу реалізації (виконання) стратегічних планів (проектів, програм);
- особливості процесу внесення коректив до стратегічних планів, проектів, програм.

Семінарське заняття 5,6

Тема 5. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства

Питання для усного опитування та дискусії

- 5.1. Методичний підхід до діагностики середовища.
- 5.2. Стратегічний аналіз макрооточення.
- 5.3. SWOT-аналіз.
- 5.4. Методи та моделі для проведення стратегічної діагностики середовища підприємства.
- 5.5. Інформаційне забезпечення аналізу середовища.
- 5.6. Ключові фактори успіху.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: діагностика середовища, аналітична діагностика, експертна діагностика, імітаційна (модельна) діагностика, SWOT-аналіз, можливості, загрози, сильні сторони, слабкі сторони, методи експертних оцінок, методи екстраполяції, пояснювальні (експлікативні) методи, сценарій, інформаційне забезпечення, база даних, кількісні дослідження, якісні дослідження, галузеві ключові фактори успіху.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

- сутність та форми діагностики середовища;
- основні етапи проведення діагностики;
- сутність SWOT-аналізу;
- основні етапи проведення SWOT-аналізу;

- сутність методу експертних оцінок;
- характеристика методів екстраполяції;
- сутність пояснювальних (експлікативних) методів;
- основні етапи формування сценарію;
- характеристика інформації забезпечення аналізу середовища;
- класифікація методів збирання інформації про середовище;
- сутність поняття «ключові фактори успіху»;
- характеристика основних типів ключових факторів успіху.

Семінарське заняття 7

Тема 6. Стратегічний потенціал підприємства та формування його конкурентних переваг

Питання для усного опитування та дискусії

- 6.1. Класифікації стратегічного потенціалу підприємства.
- 6.2. Сутність та етапи управління стратегічним потенціалом.
- 6.3. Методи оцінки ринкових можливостей.
- 6.4. Компетенції як носії конкурентних переваг підприємства.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: управління стратегічним потенціалом, внутрішній стратегічний потенціал, зовнішній стратегічний потенціал, базовий стратегічний потенціал, релевантний стратегічний потенціал, структура потенціалу, оцінка стратегічного потенціалу, індикаторні методи, матричні методи, механізм оцінювання стратегічного потенціалу, ключова компетенція, профіль компетенцій сучасного підприємства.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

- основні класифікації стратегічного потенціалу ;
- характеристика основних рис стратегічного потенціалу та факторів впливу на нього;
- характеристика етапів управління стратегічним потенціалом;
- сутність індикаторних методів оцінки ринкових можливостей;
- особливості застосування матричних методів оцінки ринкових можливостей;
- характеристика елементів механізму оцінювання стратегічного потенціалу;
- сутність та основні риси компетенцій;
- характеристика профілю компетенцій сучасного підприємства.

Семінарське заняття 8

Тема 7. Види стратегічного управління

Питання для усного опитування та дискусії

- 7.1. Довгострокове планування.
- 7.2. Стратегічне планування.
- 7.3. Стратегічне управління.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: довгострокове планування, екстраполяційні прогнози, підходи до планування, дослідницький прогноз, нормативний прогноз, організаційний прогноз, стратегічне планування, чинники стратегічного планування, категорії стратегічного планування, системи планування, концепція стратегічного управління, стратегічна орієнтація, чинники стратегічного управління.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

- сутність та історичні етапи становлення довгострокового планування;
- характеристика довгострокового планування, заснованого на методах екстраполяції;
- сутність піходів до планування згідно Г. Мінцберга;
- характеристика системи прогнозів довгострокового планування;
- сутність та чинники розвитку стратегічного планування;
- інструменти та форми стратегічного планування;
- сутність та риси концепції стратегічного управління;
- основні етапи стратегічного управління.

Семінарське заняття 9,10

Тема 8. Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією підприємства

Питання для усного опитування та дискусії

- 8.1. Матриця "привабливість ринку (галузі) -конкурентоспроможність компанії" (Мак-Кінзі).
- 8.2. Модель Shell/DPM
- 8.3. Модель Хофера-Шендела.
- 8.4. Модель ADL/LC.
- 8.5. Матриця "товар – ринок".
- 8.6. Модель стратегічного аналізу (база даних PIMS).

Аудиторна письмова робота

Розв'язування задач та виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: матричний аналіз, привабливість ринку, конкурентоспроможність компанії, оцінка конкурентоспроможності, вибір стратегії розвитку, оптимізація набору видів бізнесу організації, життєвий цикл, конкурентна позиція, стратегічні уточнення, ринок, товар, товарно-ринкова характеристика, рентабельність галузі, віддача від інвестицій, вертикальна інтеграція, капіталомісткість.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

- сутність та етапи побудови матриці "привабливість ринку (галузі) - конкурентоспроможність компанії" (Мак-Кінзі);
- характеристика стратегічних позицій матриці Мак-Кінзі;
- переваги і недоліки матриці Мак-Кінзі;
- сутність та особливості моделі Shell/DPM;
- характеристика стратегічних позицій бізнесу у моделі Shell/DPM ;
- сутність та особливості застосування моделі Хофера-Шендела;
- характеристика типів набору-бізнесу для фірми згідно моделі Хофера-Шендела;
- основні моменти специфіки моделі ADL/LC;
- характеристика стадій розвитку бізнесу відповідно до моделі ADL/LC;
- переваги і недоліки моделі ADL/LC;
- особливості матриці "товар-ринок";
- характеристика стратегій у матриці "товар-ринок";

- сутність та обмеження застосування моделі стратегічного аналізу;
- характеристика факторів, що впливають на показники роботи фірм.

Задача 1

Меблева фабрика реалізує на ринку 4 групи товарів. Використайте матрицю БКГ для аналізу стану фабрики і визначення перспектив розвитку.

Види продукції	Обсяг реалізації, тис. грн.	Обсяг реалізації основного конкурента, тис. грн.	Темпи росту ринку, %
1. Офісні меблі	230	260	6
2. Дитячі меблі	150	125	14
3. Кухонні меблі	155	145	8
4. Меблі для торг. закладів	20	33	12

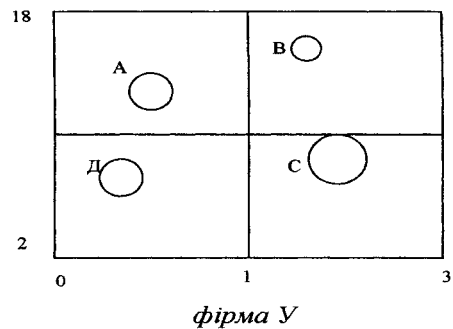
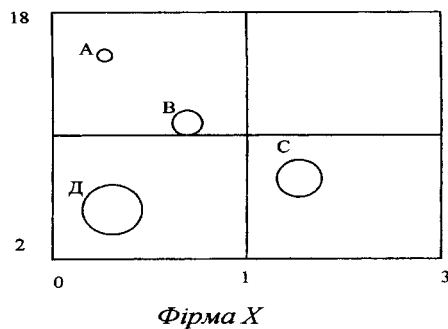
Задача 2

У складі фірми "Омега" є три стратегічні господарські підрозділи (СГП) –П₁, П₂, П₃. За наведеними в таблиці даними виконайте завдання: - побудуйте матрицю Мак-Кінсі; - охарактеризуйте ринкові позиції СГП і фірми в цілому; сформулюйте стратегії для кожного СГП.

Показники	Коефіцієнт вагомості			ранг		
	П ₁	П ₂	П ₃	П ₁	П ₂	П ₃
1.Привабливість ринку:						
- місткість ринку	0,3	0,2	0,25	5	4	3
- темпи росту ринку	0,1	0,2	0,3	4	5	2
- рівень конкуренції	0,3	0,3	0,25	4	3	3
- прибутковість галузі	0,2	0,15	0,1	2	4	5
- вхідні бар'єри	0,1	0,15	0,1	2	3	4
2. Конкурентоспроможність						
- ринкова частка	0,3	0,2	0,4	3	4	1
- темпи росту частки	0,15	0,1	0,1	1	2	3
- якість товару	0,15	0,3	0,15	4	5	2
- імідж компанії	0,2	0,1	0,15	5	2	1
- витрати виробництва	0,1	0,05	0,1	2	3	2
- ефективність реклами	0,1	0,25	0,1	3	4	3

Задача 3

Порівняйте стратегічні позиції фірм Х та У. Сформулюйте стратегії для кожного підрозділу фірм.



Задача 4

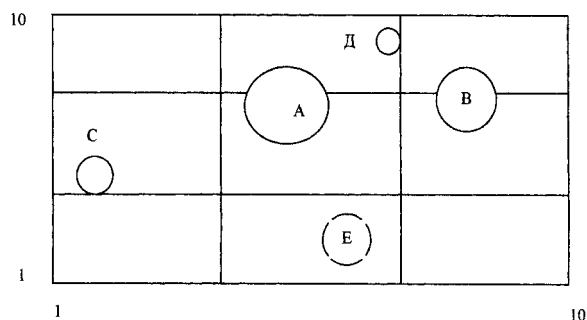
За наведеним даними у табл. проаналізувати позиції кожної з бізнес-одиниць за допомогою матриці БКГ.

Таблиця

Показники	Значення показників
Темпи зростання обсягу продажів,	
Продуктів фірми на ринку А	1,2
Продуктів фірми на ринку В	1,05
Продуктів фірми на ринку С	1,07
Валового національного продукту	1,1
Обсяги продажів продуктів фірми, тис. шт.	
На ринку А	360
На ринку В	420
На ринку С	350
Обсяги продажів конкурентів на ринку А, тис. шт.	
Конкурент 1	250
Конкурент 2	380
Конкурент 3	200
Обсяги продажів конкурентів на ринку В, тис. шт.	
Конкурент 1	120
Конкурент 2	250
Конкурент 3	380
Обсяги продажів конкурентів на ринку С, тис. шт.	
Конкурент 1	200
Конкурент 2	120
Конкурент 3	340

Задача 5

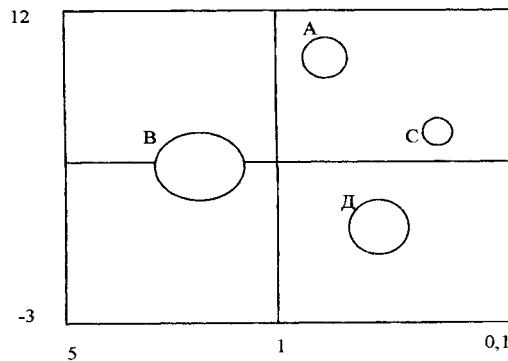
Проаналізуйте розташування підрозділів підприємства за матрицею Мак-Кінсі, визначте координати для кожного підрозділу та ринкову частку, якщо місткість ринків становить: для продукції А - 600 тис. шт.; В - 450 тис. шт.; С - 100 тис. шт.; Е - 300 тис. шт.; Д - 24 тис. шт. Обсяг реалізації продукції: А - 90 тис. шт.; В - 110 тис. шт.; С - 15 тис. шт.; Е - 140 тис. шт.; Д - 2 тис. шт.



Задача 6

Охарактеризувати ринкові позиції підрозділів фірми у поточному році. Визначити зміни в розташуванні, якщо в наступному році передбачається:

- збільшити обсяг реалізації продукції А з 18 тис. грн. до 30 тис. грн., а відносну частку ринку до 1,9; - падіння темпів росту ринку для продукції В на 2% і обсягів реалізації з 50 тис. грн. до 35 тис. грн.; - виключити з портфеля продукцію С; - підтримувати Д на тому ж рівні (44 тис. грн.). Визначити структуру продуктового портфеля фірми в наступному році.



Семінарське заняття 11

Тема 9. Генерування стратегій та умови їх реалізації

Питання для усного опитування та дискусії

- 9.1. Роль вищого керівництва в реалізації стратегії
- 9.2. Значення організаційної структури в реалізації стратегії.
- 9.3. Формування управлінської команди.
- 9.4. Організаційна культура в забезпеченні ефективності стратегії

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: вище керівництво, вивчення стану середовища, рішення, ресурси, організаційна структура, зміни, перегляд плану, організаційна структура, механізми координації зусиль людей, управлінські механізми, типи організаційної структури управління, група, команда, рольові функції, формування команди, організаційна культура, філософія, цінності.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

- характеристика етапів діяльності вищого керівництва при реалізації стратегії;
- характеристика факторів, що впливають на вибір організаційної структури;
- сутність механізмів координації зусиль людей та узгодження цілей;
- характеристика типів організаційної структури управління;
- сутність понять “група” і “команда” та основні відмінності між ними;
- характеристика типів команд;
- види рольових функцій у команді;
- характеристика процесу формування команди;
- фактори, що визначають ефективність досягнення цілей команди;
- сутність організаційної культури;
- характеристика етапів розвитку організаційної культури;
- характеристика параметрів організаційної культури;
- основні фактори розвитку організаційної культури.

Семінарське заняття 12

Тема 10. Стратегічний контроль в процесі стратегічних перетворень на підприємстві

Питання для усного опитування та дискусії

- 10.1. Призначення та класифікації стратегічного контролю
- 10.2. Вимоги до системи стратегічного контролю.
- 10.3. Рівні формування стратегічного контролю в процесі реалізації стратегії.
- 10.4. Етапи стратегічного контролю.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: стратегічний контроль, спостереження, оцінка, контроль передумов, контроль реалізації, стратегічний нагляд, всеосяжність, об'єктивність, відповідність змісту робіт, правильність отримання даних, контроль по виходу, бюрократичний контроль, контроль з боку колективу, синергізм, контрольовані параметри, зіставлення результатів з параметрами, поведінка управлінського працівника.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

- сутність, мета та завдання стратегічного контролю;
- характеристика основних видів стратегічного контролю;
- основні типи стратегічного контролю;
- характеристика властивостей стратегічного контролю;
- основні вимоги до системи стратегічного контролю;
- сутність стратегічного контролю на функціональному рівні;
- система контролю на рівні корпорації;
- характеристика етапів стратегічного контролю.

1.4. Самостійна робота студентів

Самостійна робота студентів є однією з форм оволодіння матеріалом із навчальної дисципліни «Стратегічне управління». Виконання самостійної роботи дозволяє студентам розвивати самостійне мислення, поглиблювати засвоєні теоретичні знання, опановувати практичні навички з управління інноваціями.

Самостійна робота із навчальної дисципліни «Стратегічне управління» складається з двох окремих завдань: письмових робіт по 10 темах та одного індивідуального завдання, обраного за темою наукової роботи. Письмова робота та індивідуальне завдання виконується у межах годин, відведених для самостійної роботи навчальним планом.

Студенти виконують письмову роботу та індивідуальне завдання самостійно з одержанням необхідних консультацій від науково-педагогічного працівника протягом семестру. Форма контролю – перевірка письмових робіт та заслуховування доповіді за темою наукової роботи. Питання письмової роботи виносяться на підсумковий семестровий контроль.

Тема 1. Концептуальні засади теорії стратегічного управління

Питання для самостійної роботи

1. Причини зростання значущості стратегічного управління для підприємств у ринкових умовах господарювання.
2. Досвід та проблеми використання теорії стратегічного управління в процесі розвитку українських підприємств в ринкових умовах господарювання.

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературу за темою самостійної роботи і на підставі її вивчення показати актуальність стратегічного управління для підприємств. Розкрити переваги стратегічно орієнтованих організацій у ринковому середовищі.

На підставі опрацьованої літератури охарактеризувати розвиток стратегічного управління на вітчизняних підприємствах у 20-ті роки XX сторіччя. Розкрити особливості стратегічного управління на вітчизняних підприємствах у 30-80-ті роки XX сторіччя. Проаналізувати становлення стратегічного управління в Україні на початку 90-х років XX сторіччя.

Тема 2. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства

Питання для самостійної роботи

1. Стратегії підприємств різних галузей.
2. Стратегії підприємств на іноземних ринках.
3. Стратегії управління ресурсами підприємства (ресурсозабезпечення та ресурсозбереження) та особливості їх вибору.

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературу за темою самостійної роботи і на підставі її вивчення охарактеризувати стратегії підприємств, що працюють в інноваційних галузях. Розкрити фактори вибору стратегій у зрілих галузях. Проаналізувати особливості вибору стратегії підприємств, що переживають спад.

На підставі опрацьованої літератури охарактеризувати причини розробки підприємствами стратегії на міжнародних ринках. Розкрити умови застосування глобальної та мультинаціональної стратегій. Проаналізувати варіанти вибору стратегії зовнішньоекономічної діяльності.

За результатами опрацювання літератури охарактеризувати сутність та види стратегій управління ресурсами підприємства. Проаналізувати основні фактори, що впливають на вибір стратегії управління ресурсами підприємства.

Тема 3. Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії підприємства

Питання для самостійної роботи

1. Структура стратегічного плану.
2. Характеристика основних розділів стратегічного плану

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературу за темою самостійної роботи і на підставі її вивчення охарактеризувати основні елементи передмови, опису фірми та додатків стратегічного плану.

На підставі опрацьованої літератури охарактеризувати основні розділи стратегічного плану: стратегія маркетингу, стратегія використання конкурентних переваг, стратегія відновлення продукції, що випускається, стратегія розвитку виробництва, стратегія забезпечення виробництва, стратегічний фінансовий план фірми, стратегія міжнародної діяльності фірми, стратегія розвитку системи менеджменту, стратегія природоохоронної діяльності й екологічної безпеки, забезпечення реалізації стратегії фірми.

Тема 4. Стратегічне планування

Питання для самостійної роботи

1. Фактори, які впливають на формування стратегічних цілей.
2. Сфери встановлення стратегічних цілей підприємства.

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературу за темою самостійної роботи і на підставі її вивчення охарактеризувати основні фактори, які впливають на формування стратегічних цілей. Проаналізувати фактори, що пов'язані з особистими та професійними характеристиками працівника: досвід роботи, кваліфікація, особисті якості. Розкрити сутність факторів, що пов'язані з розвитком підприємства та його соціальною відповідальністю перед суспільством.

На підставі опрацьованої літератури проаналізувати теорію Нортон та Каплана щодо визначення сфер встановлення стратегічних цілей. Розкрити сутність підходів вітчизняних науковців щодо сфер встановлення стратегічних цілей

Тема 5. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства

Питання для самостійної роботи

1. Наукові підходи до визначення ступеня нестабільності зовнішнього середовища .
2. Ризики ринкового середовища та їх роль у стратегічному управлінні підприємством.

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературу за темою самостійної роботи і на підставі її вивчення охарактеризувати основні наукові підходи до визначення ступеня нестабільності зовнішнього середовища. Проаналізувати типи зовнішнього середовища за теорією Ф. Емері та Е. Тріста . Розкрити сутність двомірної моделі Р. Дункана. Охарактеризувати модель І. Ансоффа. Розглянути сучасні вітчизняні підходи щодо визначення ступеня нестабільності зовнішнього середовища.

На підставі опрацьованої літератури охарактеризувати сутність, функції та джерела економічного ризику. Проаналізувати сутність та основні види комерційного ризику. Розглянути сутність та основні види фінансового ризику. Охарактеризувати інноваційний, підприємницький, господарський, ринковий та бізнес-ризик.

Тема 6. Стратегічний потенціал підприємства та формування його конкурентних переваг

Питання для самостійної роботи

1. Організаційні здатності як необхідна база розвитку ресурсів та компетенцій підприємства.
2. Рутини, їх місце в організаційних процесах та способи трансформації.

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературу за темою самостійної роботи і на підставі її вивчення розкрити сутність організаційних здатностей. Проаналізувати типи організаційних здатностей за класифікацією Т. Андрєєвої та В. Чайки.

На підставі опрацьованої літератури охарактеризувати основні підходи до визначення сутності рутин. Проаналізувати роль рутин як рушійної сили та активу інтегрованих структур бізнесу.

Тема 7. Види стратегічного управління

Питання для самостійної роботи

- 7.1. Управління за слабкими сигналами.
- 7.2. Управління в умовах стратегічних несподіванок.

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературу за темою самостійної роботи і на підставі її вивчення розкрити сутність поняття «слабкі сигнали». Проаналізувати дії фірми за слабких сигналів під час виникнення проблем.

На підставі опрацьованої літератури охарактеризувати передумови застосування та характерні риси управління в умовах стратегічних несподіванок. Проаналізувати основні управлінські рішення в умовах стратегічних несподіванок.

Тема 8. Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією підприємства

Питання для самостійної роботи

1. Стратегічна гнучкість.
2. Синергізм стратегічної зони господарювання.

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературу за темою самостійної роботи і на підставі її вивчення розкрити сутність категорії «стратегічна гнучкість». Охарактеризувати основні чинники стратегічної гнучкості підприємства. Розкрити особливості управління стратегічною гнучкістю на підприємстві.

На підставі опрацьованої літератури охарактеризувати сутність та значення синергізму в управлінні стратегічною гнучкістю підприємства. Розглянути основні методи оцінки синергічних зв'язків між стратегічними зонами господарювання.

Тема 9. Генерування стратегій та умови їх реалізації

Питання для самостійної роботи

1. Мотивація персоналу в процесі реалізації стратегії.
2. Формування стратегічної поведінки.

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературу за темою самостійної роботи і на підставі її вивчення розкрити сутність мотивації та особливості її застосування в стратегічному управлінні. Охарактеризувати основні класифікації мотивації, мотивів та стимулів. Проаналізувати проблеми мотивації в організаціях та шляхи їх вирішення.

На підставі опрацьованої літератури охарактеризувати сутність та форми стратегічної поведінки. Проаналізувати типи стратегічної поведінки. Розглянути основні заходи формування стратегічної поведінки індивіда та групи. Розкрити особливості нейролінгвістичне програмування як спосіб формування стратегічної поведінки.

Тема 10. Стратегічний контроль в процесі стратегічних перетворень на підприємстві

Питання для самостійної роботи

10.1. Агенти змін, їх навички та основні завдання.

10.2 Ментальні моделі агентів стратегічних змін.

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературу за темою самостійної роботи і на підставі її вивчення розкрити сутність агентів змін та їх основні завдання. Проаналізувати основні навички агентів змін.

На підставі опрацьованої літератури охарактеризувати сутність та способи формування ментальних моделей. Проаналізувати ментальні моделі агентів стратегічних змін.

1.5. Індивідуальні завдання

Індивідуальне навчально-дослідне завдання (ІНДЗ) студента денної форми навчання за тематикою навчальної дисципліни «Стратегічне управління» виконується у вигляді наукової роботи у межах годин, відведених для самостійної роботи.

1.5.1. Методичні рекомендації до виконання індивідуального завдання

Тема наукової роботи обирається студентом добровільно з наведеного нижче переліку та закріплюється за ним науково-педагогічним працівником на початку семестру. Наукова робота – це самостійно виконане наукове дослідження певної проблеми, яке відповідає науковим принципам, має певну структуру, містить результат власного пошуку та обґрунтовані висновки. Підготовка ІНДЗ у такій формі передбачає:

- підбір та опрацювання літератури за темою наукової роботи;
- складання плану наукової роботи (*вступ, перше питання – розкриття теоретичних аспектів проблеми, друге питання – аналіз фактичних та статистичних даних, висновки, список використаної літератури та інформаційних джерел*);
- виклад основних ідей та пропозицій авторів;
- презентація та захист ІНДЗ відбувається під час проведення консультацій з навчальної дисципліни (виступ до 8 хвилин, обсяг реферату-огляду – до 15 сторінок формату А4.).

Форма контролю – перевірка правильності виконання ІНДЗ із врахуванням самостійності, творчості, правильності розрахунків і вмінням захистити результати дослідження. Захист (до 8 хвилин) за темою наукової роботи відбувається під час проведення консультацій з навчальної дисципліни «Стратегічне управління».

Доопрацьована наукова робота, що виконана за обраною темою, може бути заслухана на студентському науково-дослідному гуртку та подана на конкурс студентських наукових робіт з дотриманням установлених вимог. Результати наукової роботи можуть публікуватись у вітчизняному чи закордонному науковому виданні у формі статті, доповідатись на міжнародній, закордонній, всеукраїнській чи університетській конференціях з публікацією або без публікації тез, за що студенти одержують додаткові бали.

1.5.1. Тематики наукових робіт

1. Еволюція поняття стратегії від прадавніх часів до сучасних днів.
2. Актуальні стратегічні і тактичні завдання управління підприємством.
3. Філософія стратегічного управління.
4. Школи стратегічного управління та їх вплив на визначення процесу розробки стратегії.
5. Стратегії підприємства.
6. Види стратегій та їх декомпонування.

7. Процес і етапи формування стратегічного плану на підприємстві.
8. Організація розробки стратегії на підприємстві
9. Прогнозування в системі стратегічного управління.
10. Структуризація середовища функціонування організації вітчизняними науковцями.
11. Дослідження системи критеріїв виділення окремих складових середовища господарської організації.
12. Види конкурентних стратегій за М.Портером і їх характеристика.
13. Характеристика базових конкурентних стратегій.
14. Оцінка конкурентоспроможності продукції.
15. Оцінка конкурентоспроможності підприємства.
16. Суть диверсифікації виробництва на підприємстві та необхідність її застосування на сучасному етапі ринкових відносин.
17. Диверсифікація та інтернаціоналізація виробництва як важливі шляхи зміни поточного бізнес-портфеля підприємства.
18. Роль корпоративної структури в досягненні стратегічних завдань.
19. Культура ведення бізнесу та сучасне ділове мислення.
20. Процес розробки місії підприємства: сутність та основні етапи реалізації.
21. Стратегічні цілі та завдання в процесі розробки стратегії підприємства.
22. Роль місії у формуванні стратегії і діяльності підприємства.
23. Роль цін у формуванні стратегії і діяльності підприємства.
24. Управління гнучким розвитком підприємств.
25. Взаємозв'язок елементів стратегічного набору підприємства.
26. Інформаційне забезпечення процесу розробки стратегії.
27. Визначення стратегічних груп в процесі аналізу галузі.
28. Проблеми впровадження стратегічного управління на вітчизняних підприємствах
29. Переваги стратегічного управління підприємством.
30. Організація процесу стратегічного управління на підприємстві.
31. Функції стратегічного управління
32. Підходи до проведення стратегічних змін: теорія та практика.
33. Стратегічні зміни на підприємствах автомобільно-дорожньої галузі.
34. Чинники успіху проведення стратегічних змін.
35. Передумови і необхідність проведення радикальних змін на підприємстві.
36. Корінна реорганізація: необхідність та наслідки проведення.
37. Обґрунтування рішень про ефективне використання ресурсів.
38. Визначення відповідності організаційної структури обраній стратегії
39. Участь вищого керівництва у реалізації стратегії.
40. Створення системи контролю за реалізацією стратегії.
41. Основні типи маркетингових стратегій, що реалізуються підприємствами України.
42. Система забезпечення успішної реалізації інноваційної стратегії.
43. Роль стратегії управління персоналом в успішній реалізації загальної стратегії розвитку підприємства.
44. Характер зв'язку виробничої стратегії та бізнес-стратегії підприємства.
45. Сучасна фінансова стратегія підприємств.
46. Організаційний розвиток як поєднання організаційно-структурної та соціально-психологічної складових, що забезпечують ефективність стратегічних змін.
47. Іміджева структура корпоративної культури.
48. Субкультури в організації.
49. Діагностика корпоративної культури.
50. Методи діагностики корпоративної культури.

1.6. Підсумковий контроль

Підсумковий семестровий контроль проводиться у формі екзамену.

1.6.1. Питання для підсумкового контролю

1. Передумови виникнення стратегічного управління.
2. Сутність стратегічного управління
3. Концепція стратегічного управління
4. Моделі стратегічного управління.
5. Основні етапи стратегічного управління.
6. Необхідність формування стратегічного мислення менеджерів.
7. Особливості стратегічного менеджменту в сучасних умовах.
8. Передумови для прийняття стратегічних рішень у процесі управління підприємством.
9. Еталони стратегії розвитку підприємства.
10. Стратегії організаційного розвитку підприємства.
11. Корпоративні стратегії підприємства.
12. Ділові стратегії підприємства.
13. Функціональні стратегії та їх взаємозв'язок.
14. Операційні стратегії
15. Особливості реалізації стратегії.
16. Визначення факторів, що впливають на вибір стратегічних цілей.
17. Класифікація стратегічних цілей.
18. Місія підприємства та правила її формулювання в процесі стратегічного управління підприємством.
19. Побудова дерева стратегічних цілей.
20. Альтернативні підходи стратегічних шкіл до формування стратегії підприємства.
21. Значення стратегічного планування діяльності підприємства в умовах нестабільності зовнішнього оточення.
22. Принципи стратегічного планування.
23. Моделі стратегічного планування.
24. Система стратегічних планів організації
25. Забезпечення виконання стратегічних планів, проектів та програм
26. Бар'єри стратегічного планування.
27. Середовище підприємства як об'єкт стратегічного аналізу.
28. Стратегічний аналіз макрооточення.
29. Стратегічний аналіз споживачів як фактора мікрооточення.
30. Стратегічний аналіз постачальників та товарів-замінників як фактора мікрооточення.
31. Стратегічний аналіз конкурентів як фактора мікрооточення.
32. Методи та моделі для проведення стратегічної діагностики середовища підприємства
33. Поняття та елементи стратегічного потенціалу
34. Особливості управління стратегічним потенціалом.
35. Сутність та класифікація конкурентних переваг.
36. Характеристики та види систем управління в умовах мінливого середовища.
37. Сутність управління на базі контролю.
38. Управління на базі екстраполяції.
39. Довгострокове планування
40. Стратегічне планування
41. Стратегічне управління
42. Портфельна стратегія
43. Портфельний аналіз
44. Поняття та характеристика стратегічної зони господарювання.
45. Процес оцінки привабливості стратегічних зон господарювання.
46. Процес стратегічної сегментації ринку.
47. Матриця "привабливість ринку (галузі) -конкурентоспроможність компанії" (Мак-Кінзі)

48. Модель Shell/DPM
49. Модель Хофера-Шендела
50. Модель ADL/LC
51. Матриця "товар - ринок"
52. Модель стратегічного аналізу (база даних PIMS)
53. Критерії вибору стратегічних альтернатив.
54. Стратегічний набір підприємства та вимоги до його формування.
55. Поняття стратегічної прогалини. Специфічні напрями заповнення стратегічної прогалини.
56. Завдання та рівні стратегічних змін.
57. Типи стратегічних змін.
58. Система стратегічних змін.
59. Роль вищого керівництва в реалізації стратегії
60. Значення організаційної структури та організаційної культури в реалізації стратегії

1.6.2. Структура екзаменаційного білета

1. Середовище підприємства як об'єкт стратегічного аналізу.
2. Поняття та елементи стратегічного потенціалу.
3. Тести

1. Стратегічне управління - це:

- а) комплекс процесів і способів розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства;
- б) концепція виживання в конкретних умовах;
- в) формування місії та цілей підприємства;
- г) вибір стратегічних альтернатив.

2. Система стратегічного управління передбачає взаємозв'язок наступних управлінських процесів:

- а) аналіз макро- мікросередовища і внутрішнього середовища, визначення місії та цілей, вибір стратегії, її реалізація та оцінка, контроль;
- б) аналіз факторів зовнішнього середовища, визначення місії, розробка цілей, вибір стратегії та її реалізація;
- в) оцінка можливостей та погроз для підприємства, розробка цілей, вибір стратегії росту, її реалізація й оцінка.;
- г) аналіз макро- мікросередовища і внутрішнього середовища, розробка програми підприємства, реалізація стратегії, її оцінка і проведення корегуючих дій.

3. Виберіть варіант, який відображає розташування стратегій за рівнями ієрархії управління підприємством (починаючи з низового рівня):

- а) корпоративна, функціональна, операційна, ділова;
- б) ділова, функціональна, корпоративна, операційна;
- в) операційна, функціональна, ділова, корпоративна;
- г) глобальна, корпоративна, операційна ділова, функціональна.

4. До функціональних сфер застосування стратегічного управління в підприємстві відносяться:

- а). маркетинг, виробництво/торгівля, фінанси, персонал, соціальна сфера, НДДКР;
- б). маркетинг, виробництво та фінанси;
- в). НДДКР, фінанси, персонал, документообіг, виробництво, маркетинг;
- г). НДДКР, фінанси, маркетинг, персонал, бухгалтерська звітність, екологія.

5. До етапів процесу стратегічного управління не входить:

- а). визначення стратегічної мети;
- б). аналіз ситуації та виявлення стратегічних проблем;
- в). поточний контроль та оцінка результатів діяльності за рік;
- г). стратегічне планування діяльності.

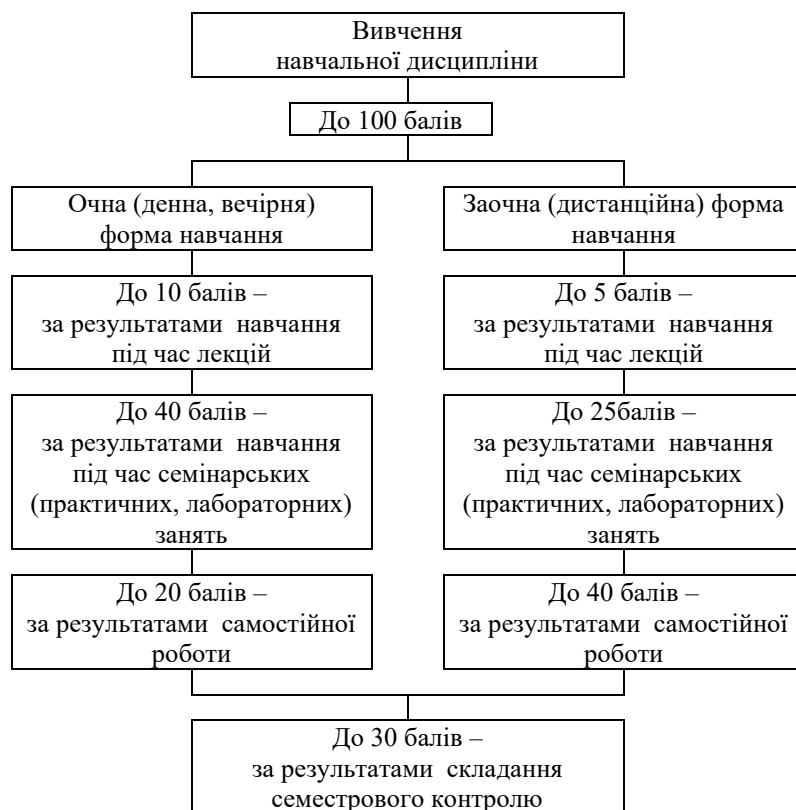
4. Задача

Меблева фабрика реалізує на ринку 4 групи товарів. Використайте матрицю БКГ для аналізу стану фабрики і визначення перспектив розвитку.

Види продукції	Обсяг реалізації, тис. грн.	Обсяги реалізації основного конкурента	Темпи росту ринку, %
1. Офісні меблі	230	250	12
2. Дитячі меблі	150	125	6
3. Кухонні меблі	155	140	10
4. Меблі для торг. закладів	20	35	8

2. Схема нарахування балів

2.1. Нарахування балів студентам з навчальної дисципліни здійснюється відповідно до такої схеми:



2.2. Обсяг балів, здобутих студентом під час лекцій з навчальної дисципліни, обчислюється у пропорційному співвідношенні кількості відвіданих лекцій і кількості лекцій, передбачених навчальним планом, і визначається згідно з додатками 1 і 2 до Положення про організацію освітнього процесу в Хмельницькому університеті управління та права.

З цієї навчальної дисципліни передбачено проведення 12 лекційних занять за денною формою навчання.

Отже, студент може набрати під час лекцій таку кількість балів:

№ з/п	Форма навчання	Кількість лекцій за планом	Кількість відвіданих лекцій											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	Денна	8	0,8	1,7	2,5	3,3	4,2	5,0	5,8	6,7	7,5	8,3	9,2	10,0

2.3. З цієї навчальної дисципліни передбачено проведення 12 семінарських занять за денною формою навчання.

За результатами семінарського (практичного, лабораторного) заняття кожному студенту до відповідного документа обліку успішності виставляється кількість балів від 0 до 5 числом, кратним 0,5, яку він отримав протягом заняття.

Критерії поточного оцінювання знань студентів наведені у п.4.3.8. Положення про організацію освітнього процесу в Хмельницькому університеті управління та права (затвердженого 29 травня 2017 року, протокол № 14).

2.4. Перерозподіл кількості балів в межах максимально можливої кількості балів за самостійну роботу студентів та виконання індивідуальних завдань, наведено в наступній таблиці:

№ з/п	12 тем	Номер теми												Усього балів
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	
1.	Максимальна кількість балів за самостійну роботу	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	14
2.	Максимальна кількість балів за індивідуальне завдання	6												6
	Усього балів													20

2.5. За семестровий контроль, що проводиться у формі семестрового екзамену з навчальної дисципліни «Стратегічне управління», студент денної форми навчання може максимально одержати 30 балів. Шкала визначення кількості балів та критерії оцінювання знань студентів за результатами семестрового контролю, подана у табл. 4.8 Положення про організацію освітнього процесу в Хмельницькому університеті управління та права імені Леоніда Юзькова.

Перерозподіл балів, в межах максимально можливого одержання їх кількості за надані студентами відповіді в письмовій формі на завдання екзаменаційного білета, наведено в таблиці:

№ з/п	Алгоритм нарахування балів	Номер питань екзаменаційного білета				Разом балів
		1	2	3	4	
1.	Максимальна кількість балів за відповідь на питання білету	9	9	5	7	30,0
	Усього балів	9	9	5	7	30,0

3. Рекомендовані джерела

Тема 1

1. Бублик М. І., Лакіза В.В., Шиналь Н.І. Стратегічне управління організаціями в умовах глобалізаційних та екологізаційних змін. Ефективна економіка. 2023. № 10.

2. Грощенко О. В., Кавтиш О.П. Стратегічне управління розвитком вітчизняних підприємств в умовах зростання невизначеності. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2023. Вип. 3. С. 19-25.

3. Дикань В. Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмкова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.

4. Довбня С.Б., Найдовська А.О., Хитько М.М.. Стратегія підприємства. Частина 1: Навч. посібник. Дніпропетровськ: НМетаАУ, 2011. 71 с.

5. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В.В., Каплун Р.А. Особливості стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану Innovation and Sustainability. 2023. Iss. 4. С. 64-71.

6. Злотнік М. Л. Розроблення концептуальної моделі стратегічного управління підприємствами в умовах циркулярної економіки. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. 2023. № 3. С. 131-138.

7. Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків: НТУ «ХПІ», 2017. 460 с.

8. Полгороднік Я. О. Стратегічне управління розвитком підприємства: загрози та перспективи. Ефективна економіка. 2023. № 10.
9. Порохня В. М., Безземельна Т.О., Кравченко Т.А. Стратегічне управління. навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 224 с.
10. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.]. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
11. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Уклад.: В.О. Могилко, І.А. Дмитрієв, Р.В. Сагайдак-Нікітюк, І.Ю. Шевченко, О.А. Яценко. Х.: ХНАДУ, 2016. 252 с.
12. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент» / Гевко О.Б., Шведа Н.М. Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.
13. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
14. Тертичка В.В. Стратегічне управління: підручник . Київ: “К.І.С.”, 2017. 932 с.

Тема 2

1. Антоненко В., Лизунова О., Попова О., Мізіна О., Панченко Г., Сарбаш Л. Тріада стратегічного – тактичного – оперативного ризик-менеджменту як інновація у фінансовому управлінні. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2023. № 4. С. 118-146.
2. Дикань В. Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмкова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.
3. Довбня С.Б., Найдовська А.О., Хитько М.М.. Стратегія підприємства. Частина 1: Навч. посібник. Дніпропетровськ: НМетаАУ, 2011. 71 с.
4. Довбня С.Б., Найдовська А.О. Стратегія підприємства. Частина 2: Навч. посібник. Дніпро: НМетаАУ, 2021. 92 с.
5. Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків: НТУ «ХПІ», 2017. 460 с.
6. Порохня В. М., Безземельна Т.О., Кравченко Т.А. Стратегічне управління. навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 224 с.
7. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.]. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
8. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Уклад.: В.О. Могилко, І.А. Дмитрієв, Р.В. Сагайдак-Нікітюк, І.Ю. Шевченко, О.А. Яценко. Х.: ХНАДУ, 2016. 252 с.
9. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент» / Гевко О.Б., Шведа Н.М. Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.
10. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
11. Тертичка В.В. Стратегічне управління: підручник . Київ: “К.І.С.”, 2017. 932 с.

Тема 3

1. Дикань В. Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмкова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.
2. Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків: НТУ «ХПІ», 2017. 460 с.
3. Порохня В. М., Безземельна Т.О., Кравченко Т.А. Стратегічне управління. навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 224 с.

4. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.]. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
5. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Уклад.: В.О. Могилко, І.А. Дмитрієв, Р.В. Сагайдак-Нікітюк, І.Ю. Шевченко, О.А. Ященко. Х.: ХНАДУ, 2016. 252 с.
6. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент» / Гевко О.Б., Шведа Н.М. Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.
7. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
8. Тертичка В.В. Стратегічне управління: підручник . Київ: "К.І.С.", 2017. 932 с.

Тема 4

1. Дикань В. Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмкова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.
2. Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків: НТУ «ХП», 2017. 460 с.
3. Порохня В. М., Безземельна Т.О., Кравченко Т.А. Стратегічне управління. навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 224 с.
4. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.]. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
5. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Уклад.: В.О. Могилко, І.А. Дмитрієв, Р.В. Сагайдак-Нікітюк, І.Ю. Шевченко, О.А. Ященко. Х.: ХНАДУ, 2016. 252 с.
6. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент» / Гевко О.Б., Шведа Н.М. Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.
7. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
8. Тертичка В.В. Стратегічне управління: підручник . Київ: "К.І.С.", 2017. 932 с.

Тема 5

1. Дикань В. Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмкова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.
2. Залуцька Х. Я., Гнат І. А., Стефанцов Д.В. Процес стратегічного управління підприємством з урахуванням особливостей його взаємодії зі стейкхолдерами . Бізнес Інформ. 2023. № 6. С. 209-215.
3. Ковбатюк М. В., Шкляр В.В. Взаємозв'язок та відмінності категорій "комплексний моніторинг" і "стратегічний аналіз" у системі управління підприємством. Бізнес Інформ. 2023. № 2. С. 182-191.
4. Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків: НТУ «ХП», 2017. 460 с.
5. Онищенко В., Кононенко Д., Чупін М. Інструменти стратегічного аналізу в управлінні підприємством: огляд, класифікація, критерії вибору. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics. 2023. Вип. 4. С. 493-506.
6. Порохня В. М., Безземельна Т.О., Кравченко Т.А. Стратегічне управління. навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 224 с.
7. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.]. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.

8. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Уклад.: В.О. Могилко, І.А. Дмитрієв, Р.В. Сагайдак-Нікітюк, І.Ю. Шевченко, О.А. Яценко. Х.: ХНАДУ, 2016. 252 с.

9. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент» / Гевко О.Б., Шведа Н.М. Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.

10. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

11. Травінська С., Дерун І., Михальська О. Застосування збалансованої системи показників у стратегічному управлінні та аналізі: кейс промислового підприємства. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2023. № 4. С. 103-117.

12. Тертичка В.В. Стратегічне управління: підручник . Київ: “К.І.С.”, 2017. 932 с.

Тема 6

1. Агєєва І. М., Мироненко Б.В., Севаст'янов В.В. Вплив стратегічного управління на розвиток потенціалу підприємств. Економіка харчової промисловості. 2023. Т. 15, Вип. 1. С. 19-24.

2. Дикань В. Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмкова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.

3. Залуцька Х. Я., Гнат І. А. Особливості стратегічного потенціалу як основи системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. Бізнес Інформ. 2023. № 10. С. 353-358.

4. Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків: НТУ «ХПІ», 2017. 460 с.

5. Порохня В. М., Безземельна Т.О., Кравченко Т.А. Стратегічне управління. навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 224 с.

6. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.]. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.

7. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Уклад.: В.О. Могилко, І.А. Дмитрієв, Р.В. Сагайдак-Нікітюк, І.Ю. Шевченко, О.А. Яценко. Х.: ХНАДУ, 2016. 252 с.

8. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент» / Гевко О.Б., Шведа Н.М. Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.

9. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

10. Тертичка В.В. Стратегічне управління: підручник . Київ: “К.І.С.”, 2017. 932 с.

Тема 7

1. Дикань В. Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмкова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.

2. Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків: НТУ «ХПІ», 2017. 460 с.

3. Порохня В. М., Безземельна Т.О., Кравченко Т.А. Стратегічне управління. навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 224 с.

4. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.]. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.

5. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Уклад.: В.О. Могилко, І.А. Дмитрієв, Р.В. Сагайдак-Нікітюк, І.Ю. Шевченко, О.А. Яценко. Х.: ХНАДУ, 2016. 252 с.

6. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент» / Гевко О.Б., Шведа Н.М. Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.

7. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

8. Тертичка В.В. Стратегічне управління: підручник . Київ: “К.І.С.”, 2017. 932 с.

Тема 8

1. Дикань В. Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмкова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.

2. Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків: НТУ «ХПІ», 2017. 460 с.

3. Порохня В. М., Безземельна Т.О., Кравченко Т.А. Стратегічне управління. навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 224 с.

4. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.]. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.

5. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Уклад.: В.О. Могилко, І.А. Дмитрієв, Р.В. Сагайдак-Нікітюк, І.Ю. Шевченко, О.А. Ященко. Х.: ХНАДУ, 2016. 252 с.

6. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент» / Гевко О.Б., Шведа Н.М. Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.

7. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

8. Тертичка В.В. Стратегічне управління: підручник . Київ: “К.І.С.”, 2017. 932 с.

Тема 9

1. Дикань В. Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмкова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.

2. Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків: НТУ «ХПІ», 2017. 460 с.

3. Порохня В. М., Безземельна Т.О., Кравченко Т.А. Стратегічне управління. навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 224 с.

4. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.]. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.

5. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Уклад.: В.О. Могилко, І.А. Дмитрієв, Р.В. Сагайдак-Нікітюк, І.Ю. Шевченко, О.А. Ященко. Х.: ХНАДУ, 2016. 252 с.

6. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент» / Гевко О.Б., Шведа Н.М. Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.

7. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

8. Тертичка В.В. Стратегічне управління: підручник . Київ: “К.І.С.”, 2017. 932 с.

Тема 10

1. Дикань В. Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмкова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.

2. Дикань О. В., Косінцева П. Ю. Кадрове забезпечення процесу управління

стратегічними змінами. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. № 81-82. С. 257-266.

3. Іщейкін Т. Є., Павлій О.В. Механізм управління стратегічними змінами підприємства. Бізнес Інформ. 2023. № 10. С. 340-346.

4. Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків: НТУ «ХПІ», 2017. 460 с.

5. Порохня В. М., Безземельна Т.О., Кравченко Т.А. Стратегічне управління. навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 224 с.

6. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.]. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.

7. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Уклад.: В.О. Могилко, І.А. Дмитрієв, Р.В. Сагайдак-Нікітюк, І.Ю. Шевченко, О.А. Яценко. Х.: ХНАДУ, 2016. 252 с.

8. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напрям 6.030601 «Менеджмент» / Гевко О.Б., Шведа Н.М. Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.

9. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

10. Тертичка В.В. Стратегічне управління: підручник . Київ: “К.І.С.”, 2017. 932 с.

4. Інформаційні ресурси в Інтернеті

- | | |
|--|--|
| 1. http://www.rada.gov.ua | – Веб-портал Верховної Ради України |
| 2. http://www.president.gov.ua | – Веб-портал Адміністрації Президента України |
| 3. http://www.kmu.gov.ua | – Веб-портал Кабінету Міністрів України |
| 4. http://www.me.gov.ua | – Веб-сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України |
| 5. http://nbuv.gov.ua/ | – Веб-сайт Національної бібліотеки України імені В.І.Вернадського |
| 6. http://gntb.gov.ua/ua/ | – Веб-сайт Веб-сайт державної науково-технічної бібліотеки України |
| 7. http://www.ounb.km.ua/ | – Веб-сайт Хмельницької обласної універсальної наукової бібліотеки |