

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ,  
МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ**

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Робоча програма  
навчальної дисципліни  
"СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА"  
для студентів напряму підготовки  
6.030504 "Економіка підприємства"  
всіх форм навчання**

**Харків. Вид. ХНЕУ, 2013**

Затверджено на засіданні кафедри економіки підприємства та менеджменту.

Протокол № 1 від 30.08.2012 р.

**Укладач** Селезньова Г. О.

P58           Робоча програма навчальної дисципліни "Стратегія підприємства" для студентів напряму підготовки 6.030504 "Економіка підприємства" всіх форм навчання / укл. Г. О. Селезньова. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. – 64 с. (Укр. мов.)

Подано тематичний план навчальної дисципліни та її зміст за модулями й темами, плани лекцій і семінарських занять, матеріал щодо закріплення знань, а саме: самостійну та індивідуальну роботи, контрольні запитання, приклади практичних завдань за навчальною дисципліною, зразки контрольних, екзаменаційних робіт та критерії оцінювання знань студентів.

Рекомендовано для студентів економічних спеціальностей усіх форм навчання.

## Вступ

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується нестабільністю умов функціонування підприємств, що зумовлюється підвищенням рівня мобільності зовнішніх чинників і посиленням їх впливу на внутрішнє середовище. Тому ефективна діяльність та подальший розвиток вітчизняних підприємств неможливі без процесу розробки та реалізації стратегії, яка повинна вирішувати завдання забезпечення майбутньої життєдіяльності об'єктів господарювання за рахунок постійного дотримання балансу їх потенціалу з оточенням. Це свідчить про актуальність стратегічного планування та управління підприємствами України й обумовлює необхідність вивчення теорії та практики цих процесів.

Навчальну дисципліну "Стратегія підприємства" віднесено до групи освітньо-професійних навчальних дисциплін підготовки бакалаврів за спеціальністю "Економіка підприємства". Вона є невід'ємною частиною циклу економічних навчальних дисциплін, необхідних робітникам економічних підрозділів підприємств незалежно від форми власності та організаційно-правової форми господарювання.

**Мета навчальної дисципліни** – це засвоєння теоретичних засад стратегічного планування, оволодіння навичками та інструментарієм стратегічного аналізу і формування стратегій підприємства.

Для досягнення мети поставлені такі **основні завдання**:

освоєння інструментарію розроблення стратегій підприємства і вибору стратегічних альтернатив;

розвиток навичок стратегічного мислення та практичного застосування методологічного апарату навчальної дисципліни;

оволодіння методом кейс-аналізу, навичками аналітичного обґрунтування розв'язування стратегічних проблем.

**Предметом навчальної дисципліни** є система знань, вмінь, і навичок щодо здійснення стратегічного процесу на підприємстві за умов мінливого середовища.

Необхідним елементом успішного засвоєння навчального матеріалу дисципліни є самостійна робота студентів з економічною літературою, нормативними актами з питань державного регулювання діяльності підприємств.

Структура навчальної дисципліни наведена у табл. 1.

Таблиця 1

### Структура навчальної дисципліни

Навчальна дисципліна: підготовка бакалаврів	Галузь знань, напрямок підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни
Кількість кредитів, відповідних ECTS – 5, у тому числі: змістовних модулів – 2, проект (ІНДЗ), завдання для самостійної роботи	Шифр та назва галузі знань: 0305 "Економіка та підприємництво"	Обов'язкова. Рік підготовки: 3. Семестр: 2 (6)
Кількість годин за змістовними модулями: модуль 1 – 76, модуль 2 – 104. Усього – 180 годин	Шифр та назва напрямку підготовки: 6.030.504 "Економіка підприємства"	Лекції (теоретична підготовка) – 28 годин. Практичні (семінарські) заняття – 42 години. Індивідуальні заняття – 14 годин. Самостійна робота – 82 години. Консультації та іспит – 14 годин
Кількість тижнів викладання навчальної дисципліни: 14. Кількість годин на тиждень: 5 годин	Освітньо-кваліфікаційний рівень: бакалавр	Вид контролю: іспит

Робоча програма навчальної дисципліни розроблена у відповідно до вимог галузевого стандарту вищої освіти МОНМолодьспорту України на базі освітньо-професійної програми підготовки бакалавра, розробленої Науково-методичною комісією з "Економіки і підприємництва" МОНМолодьспорту України.

## 1. Кваліфікаційні вимоги до студентів

З метою кращого засвоєння навчального матеріалу дисципліни студенти повинні до його початку опанувати знаннями та навичками в галузі мікроекономіки, макроекономіки, менеджменту, маркетингу, організації виробництва і праці, економічного аналізу, вміти простежувати вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на основні економічні показники роботи підприємства та їх фінансовий стан.

У свою чергу, знання з цієї навчальної дисципліни забезпечують успішне засвоєння таких навчальних дисциплін, як "Управління стратегічними змінами на підприємстві", "Управління проектами", "Управління конкурентоспроможністю підприємства", "Управління антикризовою діяльністю на підприємстві", а також виконання курсових проектів, бакалаврських і магістерських дипломних робіт.

У процесі навчання студенти отримують необхідні знання під час лекційних занять та виконуючи практичні завдання. Найбільш складні питання винесено на розгляд і обговорення під час семінарських занять. Також велике значення в процесі вивчення та закріплення знань має самостійна робота студентів. Усі види занять розроблені відповідно до кредитно-модульної системи організації навчального процесу.

При викладанні навчальної дисципліни основна увага приділяється досягненню синтезу теорії і практики, що сприяє оволодінню студентами певних компетентностей.

Згідно з Національною рамкою кваліфікацій перелік кваліфікаційних характеристик, якими мають володіти випускники спеціальності "Економіка підприємства" освітньо-кваліфікаційного рівня "Бакалавр" у рамках навчальної дисципліни "Стратегія підприємства" наведено в табл. 2.

Для опанування згаданих компетентностей використовуються різні форми проведення занять та контролю.

**Форми проведення занять:** лекції, семінари, практичні заняття, аналіз господарських ситуацій, кейсів, презентація проектів, тренінгів.

**Форми контролю:** поточний контроль – у формі письмової контрольної роботи (тести та контрольні роботи); контроль виконання самостійної роботи (проект і його презентація); підсумковий контроль – письмовий іспит у формі 5 завдань різного рівня компетентності; підсумкова оцінка складається з результату іспиту, поточного контролю, підсумкового контролю.

**Кваліфікаційні характеристики, якими мають володіти випускники спеціальності  
"Економіка підприємства" освітньо-кваліфікаційного рівня "Бакалавр" після вивчення  
навчальної дисципліни "Стратегія підприємства"**

Компетентність, яка формується в рамках теми	Мінімальний досвід	Знання	Уміння	Комунікація	Автономність і відповідальність
1	2	3	4	5	6
<b>Тема 1. Стратегія підприємства: поняття, еволюція концепції</b>					
Здатність до визначення основних понять стратегії підприємства	Основи стратегічного планування на підприємстві. Еволюція розвитку підприємницької діяльності	Сутність стратегії підприємства та стратегічного плану. Структура стратегічного плану. Процес і етапи розробки стратегії	Виявляти і досліджувати множинність аспектів вживання категорії "стратегія". Визначати особливості стратегії, що відрізняють її від поточного планування та управління. Аналізувати фактори, які впливають на зміст стратегії підприємства	Здатність аргументувати власну позицію щодо здійснення стратегічного планування на підприємстві	Прийняття управлінських рішень у типових ситуаціях щодо структури стратегічного плану та етапів процесу розробки стратегії
<b>Тема 2. Місія та цілі підприємства</b>					
Здатність до визначення місії та обґрунтування цілей підприємства з урахуванням ситуації, що склалася	Основні ознаки підприємства як відкритої системи. Основи стратегічного планування на підприємстві	Сутність значення та правила вибору місії для підприємства. Класифікація та ранжування цілей підприємства. Поняття "дерево цілей" і методи його побудови. Сутність стратегічної прогалини	Формулювати та обґрунтувати місію підприємства. Визначати стратегічні цілі підприємства відповідно його місії. Аналізувати фактори, які впливають на побудову "дерева цілей". Визначати основні напрями заповнення стратегічної прогалини	Здатність аргументувати власну позицію щодо формулювання місії та побудови "дерева цілей" з урахуванням всіх принципів та особливостей функціонування підприємства	Прийняття управлінських рішень у типових ситуаціях щодо формулювання місії підприємства та корегування його стратегічних цілей відповідно до ситуації

1	2	3	4	5	6
<b>Тема 3. Стратегічний контекст підприємства</b>					
Здатність до виявлення основних проблем підприємства у стратегічному контексті	Знання характеристик внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Основні ознаки підприємства як відкритої системи	Умови функціонування підприємства в ринкових умовах. Сутність моделей організації. Знання технології вирішення проблем	Визначати методи управління залежно від моделей організації. Формувати стратегічне мислення менеджерів. Визначати модель функціонування підприємства	Здатність аргументувати власну позицію щодо моделі функціонування підприємства та технології подолання основних проблем підприємства Здатність до групової взаємодії при формуванні стратегічного мислення менеджерів	Прийняття управлінських рішень у типових ситуаціях щодо формування стратегічного мислення менеджерів
<b>Тема 4. Оцінювання зовнішнього середовища підприємства</b>					
Здатність до вивчення та оцінювання факторів зовнішнього середовища	Знання характеристик зовнішнього середовища підприємства	Сутність стратегії аналізу. Фактори зовнішнього середовища побічного та прямого впливу. Модель "галузевої конкуренції" М. Портера	Виявляти тенденції змін зовнішнього середовища і прогнозувати їх розвиток. Розробляти прогнози ситуацій у зовнішньому середовищі. Оцінювати оточення підприємства за допомогою різних інструментів	Здатність аргументувати власну позицію щодо вибору інструментів аналізу факторів зовнішнього середовища, визначення стратегічної групи конкурентів та інтерпретації результатів аналізу. Здатність до пошуку та обробки інформації щодо зовнішнього середовища	Здатність самостійно проводити аналіз зовнішнього середовища
<b>Тема 5. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства</b>					
Здатність до аналізу використання ресурсів та стратегічного потенціалу підприємства	Знання характеристик внутрішнього середовища. Основи SWOT-аналізу. Сутність конкурентоспроможності продукції	Підходи до оцінки потенціалу підприємства. Стратегічний потенціал підприємства. Основи визначення конкурентних переваг підприємства	Підбирати релевантну інформацію щодо дії факторів внутрішнього середовища, аналіз та узагальнення її у відповідних документах. Системно аналізувати діяльність підприємства	Здатність аргументувати власну позицію щодо вибору інструментів комплексної діагностики середовища підприємства та інтерпретації результатів аналізу	Прийняття управлінських рішень у типових ситуаціях щодо оцінки стратегічного потенціалу підприємства та його конкурентної позиції

1	2	3	4	5	6
		Матриця конкурентного профілю підприємства. Основні етапи та форми проведення SWOT-аналізу	Визначати становище підприємства відносно його конкурентів. Визначати конкурентні переваги підприємства та його відокремлених підрозділів	Здатність до обробки інформації щодо внутрішнього середовища	Здатність самостійно проводити аналіз внутрішнього середовища
<b>Тема 6. Стратегії бізнесу</b>					
Здатність до конкретизації стратегій бізнесу підприємства у довгострокових планах	Основи стратегічного планування на підприємстві. Сутність поняття "ієрархія"	Стратегічний набір підприємства, його складові. Ієрархія стратегій. Стратегічна зона господарювання. Концепція синергізму	Обґрунтовувати складові стратегічного набору підприємства. Визначати стратегічні зони господарювання підприємства з урахуванням концепції синергізму. Формувати стратегії діяльності підрозділів підприємства – стратегічних зон господарювання. Аналізувати взаємодію стратегічних зон господарювання з позиції забезпечення синергії	Здатність аргументувати власну позицію щодо вибору складових стратегічного набору підприємства. Здатність до групової взаємодії щодо обґрунтування стратегічного набору підприємства. Здатність до пошуку та обробки інформації щодо аналізу взаємодії стратегічних зон господарювання підприємства	Здатність самостійно приймати управлінські рішення у типових ситуаціях щодо побудови стратегічного набору підприємства
<b>Тема 7. Стратегії диверсифікації діяльності підприємства</b>					
Здатність до аналізу передумов розробки стратегії диверсифікації підприємства в сучасних умовах	Поняття "галузь". Знання характеристик внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства	Види диверсифікації (профільна, не профільна). Форми входження підприємства в галузь. Стратегічна відповідність (ринкова, виробнича, управлінська)	Визначати умови доцільності переходу підприємства до диверсифікації. Виділяти елементи стратегічної відповідності при обґрунтуванні стратегії диверсифікації	Здатність до пошуку та обробки інформації щодо передумов переходу підприємства до стратегії диверсифікації. Здатність аргументувати власну позицію щодо вибору виду диверсифікації з урахуванням ситуації, що склалася	Здатність самостійно аналізувати ситуації в галузі та обґрунтовувати вибір стратегії диверсифікації



1	2	3	4	5	6
			Обґрунтовувати вибір виду диверсифікації для підприємства на основі аналізу варіантів диверсифікації, їх переваг та недоліків		Прийняття управлінських рішень у типових ситуаціях щодо аналізу шляхів здійснення диверсифікації
<b>Тема 8. Стратегії зовнішнього розвитку підприємства</b>					
Здатність до визначення та розробки стратегії зовнішнього розвитку підприємства відповідно до сучасних умов	Знання характеристик внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства. Види ринків. Поняття "інтеграція"	Стратегії горизонтальної та вертикальної інтеграції. Стратегії підприємства на зовнішніх ринках. Типи міжнародних стратегій	Визначати можливості зростання підприємства в межах галузі. Визначати та аналізувати фактори, що впливають на стратегії виходу на зовнішні ринки. Обирати стратегію зовнішнього зростання для підприємства	Здатність до пошуку та обробки інформації щодо передумов переходу підприємства до стратегії зовнішнього розвитку. Здатність аргументувати власну позицію щодо вибору виду стратегії зовнішнього розвитку з урахуванням ситуації, що склалася	Здатність самостійно аналізувати можливості зростання підприємства в межах галузі та за її межами. Прийняття управлінських рішень у типових ситуаціях щодо вибору стратегії зовнішнього розвитку підприємства для різних умов ринку
<b>Тема 9. Корпоративна стратегія підприємства</b>					
Здатність до аналізу передумов визначення корпоративної стратегії підприємства	Знання характеристик внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства. Корпорація, особливості її діяльності	Сутність корпоративної стратегії та її види. Множинність цілей корпорації. Основні чинники забезпечення корпоративної стратегії	Обирати корпоративну стратегію підприємства. Визначати основні чинники забезпечення корпоративної стратегії	Здатність аргументувати власну позицію щодо вибору корпоративної стратегії з урахуванням ситуації, що склалася	Прийняття управлінських рішень у типових ситуаціях щодо вибору корпоративної стратегії
<b>Тема 10. Матричні методи формування корпоративної стратегії підприємства</b>					
Здатність до визначення та використання раціонального	Методи обґрунтування управлінських рішень	Сутність терміна "портфель підприємства" Матриця BKG	Використовувати матричні методи для оцінки видів діяльності диверсифікованого	Здатність до обробки інформації щодо внутрішнього та зовнішнього середовища	Здатність самостійно проводити матричний аналіз

1	2	3	4	5	6
методу матричного аналізу для формування корпоративної стратегії підприємства	Основи стратегічного планування. Знання характеристик внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства	Матриця General Electric. Матриця балансу "життєвих циклів" продуктів	підприємства. Визначати переваги та недоліки матричних моделей. Аналізувати показники щодо оцінки доцільності впровадження інвестиційних проектів	Здатність аргументувати власну позицію щодо вибору інструмента матричного аналізу та інтерпретації результатів аналізу	Прийняття управлінських рішень у типових ситуаціях щодо формування корпоративної стратегії на основі результатів матричного аналізу
<b>Тема 11. Альтернативність у стратегічному виборі</b>					
Здатність до визначення і вибору загальної та конкурентної стратегії підприємства в умовах конкурентного середовища	Основи стратегічного планування на підприємстві. Знання характеристик внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства	Загальні стратегії зростання. Метод адаптивного пошуку стратегій І. Ансоффа. Загальноконкурентні стратегії. Ризики застосування різних типів конкурентних стратегій	Обирати та обґрунтовувати загальну та конкурентну стратегії використовуючи інформацію щодо діяльності підприємства та його оточення за допомогою встановлених правил. Забезпечувати інформаційну підтримку процесів формування стратегії підприємства	Здатність до обробки інформації щодо внутрішнього та зовнішнього середовища. Здатність аргументувати власну позицію щодо вибору загальної та конкурентної стратегії підприємства	Здатність самостійно приймати управлінські рішення у типових ситуаціях щодо вибору загальної та конкурентної стратегії підприємства
<b>Тема 12. Декомпонування корпоративної стратегії підприємства</b>					
Здатність до функціонального узгодження корпоративної стратегії підприємства і ресурсного збалансування	Основи стратегічного планування на підприємстві. Сутність поняття "ієрархія". Методи обґрунтування управлінських рішень	Стратегічна піраміда корпорації. Принципи декомпозиції. Чотири рівні розробки корпоративної стратегії. Концепції розробки корпоративної стратегії. Етапи розробки корпоративної стратегії	Визначати стратегічні дії щодо розробки стратегії на різних рівнях ієрархії корпорації. Обирати схему стратегічного планування у корпорації. Будувати стратегічну піраміду корпорації	Здатність аргументувати власну позицію щодо побудови стратегічної піраміди корпорації	Здатність самостійно приймати управлінські рішення у типових ситуаціях щодо вибору ділової, функціональної та операційної стратегії підприємства

1	2	3	4	5	6
<b>Тема 13. Загальна характеристика функціональної стратегії</b>					
Здатність до визначення переліку та обґрунтування сутності функціональних стратегій підприємства	Основи стратегічного планування на підприємстві. Сутність функцій управління на підприємстві. Сутність "стратегічного набору" підприємства	Сутність та елементи функціональної стратегії. Місце функціональних стратегій у стратегічному наборі. Взаємозв'язок основних функціональних стратегій розвитку підприємства	Обирати та обґрунтувати функціональні стратегії, використовуючи інформацію щодо діяльності підприємства та його оточення за допомогою встановлених правил	Здатність до обробки інформації щодо внутрішнього та зовнішнього середовища. Здатність аргументувати власну позицію щодо вибору функціональних стратегій підприємства	Здатність самостійно аналізувати ситуацію на підприємстві та за його межами. Прийняття управлінських рішень у типових ситуаціях щодо вибору функціональних стратегій підприємства
<b>Тема 14. Стратегічні аспекти у функціональних сферах діяльності підприємства</b>					
Здатність до функціонального узгодження корпоративної стратегії підприємства і ресурсного збалансування	Основи стратегічного планування на підприємстві. Сутність поняття "ієрархія". Методи обґрунтування управлінських рішень	"Стратегічний набір" функціональної стратегії. Особливості функціональних стратегій у централізованих та децентралізованих організаційних структурах. Зміст основних функціональних стратегій	Визначати стратегічні дії щодо розробки функціональних стратегій з урахуванням специфіки побудови підприємства	Здатність до обробки інформації щодо розвитку функціональних підсистем підприємства. Здатність аргументувати власну позицію щодо розробки функціональних стратегій з урахуванням організаційної структури підприємства	Здатність самостійно приймати управлінські рішення у типових ситуаціях щодо розробки функціональних стратегій підприємства
<b>Тема 15. Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління в Україні</b>					
Здатність до аналізу сучасного стану стратегічного управління в Україні та побудови системи стратегічного управління на підприємстві	Методи обґрунтування управлінських рішень. Функції менеджменту	Сутність терміна "система стратегічного управління". Етапи становлення стратегічного управління. Процес формування системи стратегічного управління на підприємстві	Визначати чинники, що впливають на формування системи стратегічного управління. Формувати систему стратегічного управління на підприємстві	Здатність аргументувати власну позицію щодо побудови системи стратегічного управління на підприємстві. Здатність до налагодження ефективних комунікацій у системі стратегічного управління	Здатність самостійно приймати управлінські рішення у типових ситуаціях щодо узгодження процесів нарощування стратегічного потенціалу підприємства і реалізації стратегії

## 2. Тематичний план навчальної дисципліни

З самого початку вивчення навчальної дисципліни кожен студент має бути ознайомлений як з програмою навчальної дисципліни і формами організації навчання, так і зі структурою, змістом та обсягом кожного з її навчальних модулів, а також з усіма видами контролю та методикою оцінювання навчальної роботи.

Тематичний план навчальної дисципліни складається з двох модулів, кожен з яких об'єднує у собі відносно окремий самостійний блок, який логічно пов'язує кілька навчальних елементів навчальної дисципліни за змістом та взаємозв'язками.

Навчальний процес здійснюється у таких формах: лекційні, практичні (семінарські) заняття, індивідуальна навчально-дослідна робота, самостійна робота студента.

Структура залікового кредиту дисципліни наведена у табл. 3.

Таблиця 3

### Структура залікового кредиту навчальної дисципліни

Тема	Кількість годин				
	Лекції	Практичні (семінарські) заняття	Поточні консультації	Індивідуальна робота	Самостійна робота
1	2	3	4	5	6
<b>Змістовний модуль 1. Стратегія підприємства, основні етапи її розробки</b>					
<b>Тема 1.</b> Стратегія підприємства: поняття, еволюція концепції	1	2	0,5	0,5	4
<b>Тема 2.</b> Місія та цілі підприємства	2	4	1	1	6
<b>Тема 3.</b> Стратегічний контекст підприємства	1	2	0,5	0,5	4
<b>Тема 4.</b> Оцінювання зовнішнього середовища підприємства	4	4	1	1	6

Закінчення табл. 3

1	2	3	4	5	6
<b>Тема 5.</b> Аналіз стратегічного потенціалу підприємства	4	4	1	1	6
<b>Тема 6.</b> Стратегії бізнесу	2	4	1	1	6
<i>Разом за модулем 1</i>	14	20	5	5	32
<b>Змістовний модуль 2. Види стратегії підприємства, умови їх застосування</b>					
<b>Тема 7.</b> Стратегії диверсифікації діяльності підприємства	2	2	0,5	1	6
<b>Тема 8.</b> Стратегії зовнішнього розвитку підприємства	1	2	0,5	1	6
<b>Тема 9.</b> Корпоративна стратегія підприємства	1	2	0,5	1	6
<b>Тема 10.</b> Матричні методи формування корпоративної стратегії підприємства	2	3	1	1	6
<b>Тема 11.</b> Альтернативність у стратегічному виборі	2	3	0,5	1	6
<b>Тема 12.</b> Декомпонування корпоративної стратегії	2	2	0,5	1	6
<b>Тема 13.</b> Загальна характеристика функціональної стратегії	2	2	0,5	1	4
<b>Тема 14.</b> Стратегічні аспекти у функціональних сферах діяльності підприємства	1	4	0,5	1	6
<b>Тема 15.</b> Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління в Україні	1	2	0,5	1	4
Іспит + екзаменаційна консультація			4		
<i>Разом за модулем 2</i>	14	22	5	9	50
<b>Усього годин за навчальною дисципліною</b>	28	42	14	14	82

### **3. Зміст навчальної дисципліни за модулями та темами**

#### **Змістовний модуль 1. Стратегія підприємства, основні етапи її розробки**

##### **Тема 1. Стратегія підприємства: поняття, еволюція концепції**

###### *1.1. Сутність стратегії підприємства та стратегічного плану.*

Поняття "стратегії". Множинність аспектів вживання категорії "стратегія". Визначення стратегії підприємства різними авторами. Фактори, що найбільш суттєво впливають на зміст стратегії підприємства. Особливості стратегії, що відрізняють її від поточного планування та управління. Стратегічний план як інструмент реалізації стратегії підприємства. Структура стратегічного плану.

###### *1.2. Процес розробки стратегії підприємства.*

Основні підходи до формування стратегій. Фактори, які треба враховувати при визначенні стратегії для забезпечення її ефективності. Етапи розробки стратегії.

##### **Тема 2. Місія та цілі підприємства**

###### *2.1. Визначення місії підприємства.*

Суть та значення місії для підприємства. Бачення та філософія функціонування підприємства. Інформація, що міститься в офіційному викладенні місії. Правила вибору місії підприємства.

###### *2.2. Класифікація та ранжування цілей підприємства.*

Поняття цілей. Стратегічні, довгострокові та короткострокові цілі. Вісім галузей діяльності, в яких мають бути визначені цілі компанії. Критерії ефективності цілей. "Дерево цілей" підприємства. Поняття "дерева цілей" і принципи його побудови. Вимоги до "дерева цілей". Нормативні та фактичні "дерева цілей".

###### *2.3. Стратегічна прогалина.*

Сутність стратегічної прогалини. Стратегічна прогалина як проблема підприємства. Напрями заповнення стратегічної прогалини. Основні етапи аналізу стратегічної прогалини.

### **Тема 3. Стратегічний контекст підприємства**

#### *3.1. Зміна завдань управління підприємством.*

Трансформаційні процеси в економіці України. Підвищення мобільності зовнішніх чинників і посилення їх впливу на внутрішнє середовище підприємства. Зміст завдань управління організаціями в перехідних до ринку умовах. Необхідність переходу вітчизняних підприємств до стратегічного управління як реакція на зміни умов їх функціонування. Конкурентні переваги як головний чинник успішної діяльності підприємства.

#### *3.2. Базові моделі організацій.*

Поняття "організація" та "підприємство". Механістична модель організації. Модель організації як колективу людей. Організація як складна ієрархічна система. Підприємство як суспільна організація. Розвиток підприємств, перехід від "закритого" до "відкритого" типу організацій. Модель підприємства як відкритої системи.

#### *3.3. Основні проблеми українських підприємств.*

Класифікація проблем. Технологія та загальні підходи до вирішення проблем. Необхідність формування стратегічного мислення менеджерів підприємства.

### **Тема 4. Оцінювання зовнішнього середовища підприємства**

#### *4.1. Сутність стратегічного аналізу.*

Мета і напрями стратегічного аналізу. Етапи стратегічного аналізу з позиції виявлення критичних точок середовища. Сутність та основні характеристики середовища підприємства (зовнішнє середовище прямого та побічного впливу, внутрішнє середовище). Методи формування інформаційної бази щодо критичних точок середовища (сканування, моніторинг, прогнозування).

#### *4.2. Зовнішнє середовища підприємства побічного (непрямого) впливу.*

Фактори зовнішнього середовища побічного впливу: політичні, економічні, соціальні, правові та ін. Оцінка оточення підприємства за допомогою різних інструментів (PEST-аналіз, SLEPT-аналіз, матриця ризиків).

#### *4.3. Оцінювання зовнішнього середовища прямого впливу.*

Модель "галузевої конкуренції" М. Портера. Бар'єри входу та виходу. Характеристика основних елементів прямого впливу на підпри-

ємство: інтенсивність конкуренції в галузі, потенційні конкуренти, конкурентна сила постачальників та споживачів, товари-субститути. Стратегічні групи конкурентів.

## **Тема 5. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства**

### *5.1. Аналіз внутрішнього середовища підприємства.*

Потенціал підприємства, методичні підходи до його оцінки. Системний підхід до аналізу внутрішнього середовища. Стратегічний потенціал підприємства. Управлінський потенціал, його значення. Організаційна культура підприємства, її роль у процесі розробки та реалізації стратегічних рішень.

### *5.2. Визначення конкурентоспроможності підприємства.*

Сутність категорії "конкурентоспроможність". Конкурентні переваги підприємства (зовнішні та внутрішні, низького та вищого порядку). Конкурентоспроможність підприємства і продукції. Відмінності даних понять. Аналіз конкурентних переваг продукції підприємства з позиції забезпечення споживчої цінності товару. Матриця конкурентного профілю.

### *5.3. SWOT-аналіз.*

Основні етапи застосування SWOT-аналізу. Загальні характеристики сильних та слабких сторін підприємства. Загальні зовні можливості та загрози, що використовуються в SWOT-аналізі. Форми проведення SWOT-аналізу.

## **Тема 6. Стратегії бізнесу**

### *6.1. "Стратегічний набір" підприємства, його складові.*

Стратегічний набір як система стратегій різного типу. Вимоги до стратегічного набору. Обґрунтований стратегічний набір підприємства. Розробка стратегічного набору підприємства. Ієрархія стратегій.

### *6.2. Загальні стратегії.*

Класифікація загальних стратегій підприємства (зростання, стабілізація, скорочення) та способів їх реалізації. Характеристика стратегій зростання. Стратегія виживання для підприємств України. Види стратегії скорочення. Комплексна стратегія. Зв'язок вибору стратегії з етапом життєвого циклу підприємства.

### *6.3. Стратегії підтримки.*

Функціональні стратегії підприємства, їх типи. Ресурсні стратегії. Визначення зони стратегічних ресурсів. Продуктові стратегії. Ринкові та



виробничі критерії вибору продуктових стратегій. Визначення стратегічної зони господарювання. Портфельно-орієнтований підхід. Концепція синергізму.

## **Змістовний модуль 2. Види стратегій підприємства, умови їх застосування**

### **Тема 7. Стратегія диверсифікації діяльності підприємства**

*7.1. Передумови впровадження стратегії диверсифікації і форми входження підприємства у нові галузі.*

Переваги і ризики вузькоспеціалізованих підприємств. Умови доцільності переходу підприємства до диверсифікації. Критерії щодо оцінки диверсифікації. Сутність поглинання вже існуючої фірми. Чинники доцільності створення нового підприємства у обраній галузі. Переваги та недоліки створення спільних підприємств для входження до галузі.

*7.2. Види диверсифікації.*

Диверсифікація у споріднені галузі. Стратегічна відповідність (ринкова, виробнича, управлінська відповідність). Основні шляхи профільної диверсифікації. Диверсифікація у неспоріднені галузі. Критерії вибору підприємства-кандидата для диверсифікації. Переваги та недоліки стратегії непрофільної диверсифікації.

### **Тема 8. Стратегія зовнішнього розвитку підприємства**

*8.1. Стратегії зовнішнього розвитку.*

Можливості зростання підприємства у межах галузі. Стратегії горизонтальної та вертикальної інтеграції, умови їх застосування, переваги та недоліки. Використання стратегії диверсифікації як можливості зовнішнього зростання.

*8.2. Стратегії підприємства на зовнішніх ринках.*

Фактори, що впливають на стратегії виходу на зовнішні ринки. Характеристики, що властиві міжнародній діяльності. Типи міжнародних стратегій. Переваги і недоліки мультинаціональної стратегії.

### **Тема 9. Корпоративна стратегія підприємства**

*9.1. Сутність корпоративної стратегії, її особливості.*

Сутність корпоративної стратегії. Відмінності корпоративної стратегії від стратегії монопродуктового підприємства. Види управлінської

діяльності на рівні корпорації. Основні чинники забезпечення корпоративної стратегії. Головні напрями корпоративної стратегії. Множинність цілей корпорації.

### *9.2. Види корпоративної стратегії.*

Основні стратегії диверсифікованого підприємства: стратегії згорання і ліквідації; стратегії реструктурування, відновлення та економії; стратегії багатонаціональної диверсифікації, комбіновані стратегії.

## **Тема 10. Матричні методи формування корпоративної стратегії підприємства**

### *10.1. Матриця Бостонської консультативної групи.*

Методи "портфельного" аналізу. Сутність матриці господарського портфелю підприємства. Матриця БКГ – особливості побудови. Специфіка чотирьох квадрантів матриці: "зірки", "важкі діти", "мішок з грошима", "собаки". Основні недоліки матриці БКГ та обмеження, які необхідно враховувати при використанні цієї моделі.

### *10.2. Матриця General Electric.*

Особливості побудови матриці General Electric. Характеристика полів матриці. Переваги та основні недоліки матриці General Electric та обмеження, які необхідно враховувати при використанні цієї моделі.

### *10.3. Матриця балансу "життєвих циклів" продуктів (ADL-LC).*

Концепція моделі ADL-LC та особливості побудови матриці. Основні недоліки матриці БКГ та обмеження, які необхідно враховувати при використанні цієї моделі. Переваги та недоліки матричних моделей.

## **Тема 11. Альтернативність у стратегічному виборі**

### *11.1. Альтернативні стратегії зростання.*

Загальні стратегії зростання: стратегії інтенсивного, інтегрованого і диверсифікованого зростання. Критерії оцінки стратегічних альтернатив. Метод адаптивного пошуку стратегій І. Ансоффа. Модель класифікації продукції та ринків залежно від ступеня невизначеності перспектив.

### *11.2. Загальноконкурентні стратегії.*

Характеристика загальноконкурентних стратегій (лідирування за зниженням витрат, диференціація, фокусування, оптимальні витрати). Ризики застосування різних типів конкурентних стратегій. Аналіз прихильності споживачів до підприємства для оцінки його конкурентної позиції.

## **Тема 12. Декомпонування корпоративної стратегії**

### *12.1. Стратегічна піраміда корпорації.*

Чотири рівні розробки корпоративної стратегії. Стратегічні дії на кожному рівні ієрархії. Ділова стратегія. Функціональна стратегія. Операційна стратегія. Додержання принципів декомпозиції в процесі побудови стратегічної піраміди. Схеми корпоративного планування.

### *12.2. Концепції розробки корпоративної стратегії.*

Корпоративна стратегія як система стратегій. Побудова корпоративної стратегії на основі виділення ключової стратегії підсистеми. Корпоративна стратегія як сукупність стратегій окремих видів бізнесу. Функціональний підхід до формування корпоративної стратегії. Етапи розробки корпоративної стратегії.

## **Тема 13. Загальна характеристика функціональної стратегії**

### *13.1. Сутність функціональної стратегії.*

Функціональний підхід до управління підприємством. Сутність та система функцій управління на підприємстві. Специфічні та загальні характеристики функціональних служб (функцій управління). Функціональна стратегія та характеристики, що дозволяють її ідентифікувати. Чинники, що впливають на функціональні стратегії підприємства. Елементи функціональної стратегії.

*13.2. Система функціональних стратегій та її місце у стратегічному наборі підприємства.*

Місце функціональних стратегій у стратегічному наборі підприємства. Зв'язок функціональних стратегій із загальною стратегією підприємства. Взаємовідповідність цілей і функціональних стратегій. Можливість змін в елементах стратегічного управління підприємства. Взаємозв'язок основних функціональних стратегій розвитку підприємства.

## **Тема 14. Стратегічні аспекти у функціональних сферах діяльності підприємства**

*14.1. Особливості розробки та забезпечення функціональних стратегій.*

"Стратегічний набір" функціональної стратегії. Ресурсні та продуктові стратегії функціонального розвитку підприємств та їх особливості у централізованих та децентралізованих організаційних структурах.

*14.2. Види функціональних стратегій та основні елементи організації їх розробки.*

Види та зміст типових функціональних стратегій: зміст та структура стратегії маркетингу, види стратегії маркетингу; зміст та структура виробничої стратегії, аспекти виробничої стратегії; зміст та структура стратегії НДДКР; зміст та структура технологічної стратегії; зміст та структура фінансово-інвестиційної стратегії; зміст та структура кадрової стратегії; зміст та структура стратегії організаційних змін підприємства.

## **Тема 15. Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління в Україні**

*15.1. Сучасний стан стратегічного управління на вітчизняних підприємствах.*

Призначення стратегічного управління, його особливості. Прояви відсутності стратегічної спрямованості на підприємствах. Етапи становлення системи стратегічного управління. Особливості перспективного планування на вітчизняних підприємствах.

*15.2. Формування системи стратегічного управління.*

Сутність терміна "система стратегічного управління". Чинники, що впливають на формування системи стратегічного управління. Визначальне значення діючої системи управління. Формування необхідного управлінського потенціалу. Принципи стратегічного управління. Концепція узгодження процесів нарощування стратегічного потенціалу підприємства і реалізації стратегії.

## **4. Плани лекцій**

### **Змістовний модуль 1. Стратегія підприємства, основні етапи її розробки**

#### **Тема 1. Стратегія підприємства: поняття, еволюція концепції**

1. Сутність стратегії підприємства та стратегічного плану.
2. Процес розробки стратегії підприємства.

**Література:** [1 – 8; 13 – 15].

#### **Тема 2. Місія та цілі підприємства**

1. Визначення місії підприємства.

2. Класифікація та ранжування цілей підприємства.
3. Стратегічна прогалина.

**Література:** [1 – 3; 5 – 8; 10; 13; 15].

### **Тема 3. Стратегічний контекст підприємства**

1. Зміна завдань управління підприємством.
2. Базові моделі організацій.
3. Основні проблеми українських підприємств.

**Література:** [1; 3; 8; 10; 11; 13].

### **Тема 4. Оцінювання зовнішнього середовища підприємства**

1. Сутність стратегічного аналізу.
2. Зовнішнє середовища підприємства побічного (непрямого) впливу.
3. Оцінювання зовнішнього середовища прямого впливу.

**Література:** [1 – 3; 5 – 7; 10; 13 – 15].

### **Тема 5. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства**

1. Аналіз внутрішнього середовища підприємства.
2. Визначення конкурентоспроможності підприємства.
3. SWOT-аналіз.

**Література:** [1 – 3; 5 – 7; 10; 13; 14].

### **Тема 6. Стратегії бізнесу**

1. "Стратегічний набір" підприємства, його складові.
2. Загальні стратегії.
3. Стратегії підтримки.

**Література:** [1 – 4; 7; 8; 13].

## **Змістовний модуль 2. Види стратегій підприємства, умови їх застосування**

### **Тема 7. Стратегія диверсифікації діяльності підприємства**

1. Передумови впровадження стратегії диверсифікації і форми входження підприємства у нові галузі.
2. Види диверсифікації.

**Література:** [1 – 4; 6; 7; 10; 13; 14].

## **Тема 8. Стратегія зовнішнього розвитку підприємства**

1. Стратегії зовнішнього розвитку.
2. Стратегії підприємства на зовнішніх ринках.

**Література:** [1 – 7; 10; 13; 14].

## **Тема 9. Корпоративна стратегія підприємства**

1. Сутність корпоративної стратегії, її особливості.
2. Види корпоративної стратегії.

**Література:** [1 – 2; 5; 9; 13; 14].

## **Тема 10. Матричні методи формування корпоративної стратегії підприємства**

1. Методи "портфельного" аналізу.
2. Матриця Бостонської консультативної групи.
3. Матриця General Electric.
4. Матриця балансу "життєвих циклів" продуктів.

**Література:** [1 – 5; 10; 13 – 15].

## **Тема 11. Альтернативність у стратегічному виборі**

1. Альтернативні стратегії зростання.
2. Загальноконкурентні стратегії.

**Література:** [1 – 8; 10; 12 – 14].

## **Тема 12. Декомпонування корпоративної стратегії**

1. Стратегічна піраміда корпорації.
2. Концепції розробки корпоративної стратегії.

**Література:** [1 – 3; 5; 7; 13; 14].

## **Тема 13. Загальна характеристика функціональної стратегії**

1. Сутність функціональної стратегії.
2. Система функціональних стратегій та її місце у стратегічному наборі підприємства.

**Література:** [1 – 3; 5; 7; 8; 13 – 15].

#### **Тема 14. Стратегічні аспекти у функціональних сферах діяльності підприємства**

1. Особливості розробки та забезпечення функціональних стратегій.
2. Види функціональних стратегій та основні елементи організації їх розробки.

**Література:** [1– 3; 5; 7; 8; 13 – 15].

#### **Тема 15. Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління в Україні**

1. Сучасний стан стратегічного управління на вітчизняних підприємствах.
2. Формування системи стратегічного управління.

**Література:** [1 – 5; 11].

## **5. Плани семінарських (практичних) занять**

*Семінарське заняття* – це форма навчального заняття, спрямована на закріплення студентом теоретичних знань, отриманих як на лекційних заняттях, так і в процесі самостійного вивчення матеріалу, а також під час виконання індивідуальної науково-дослідної роботи.

Семінарські заняття проводяться в аудиторіях або в навчальних кабінетах з однією академічною групою. У процесі проведення семінарського заняття організовується дискусія навколо попередньо визначених тем, до яких студенти готують тези виступів, а також проблемні питання, відповідь на які має бути знайдена у ході обговорення.

*Практичне заняття* – це форма навчального заняття, спрямована на формування вмінь та навичок виконання певних видів економічної роботи, а саме розрахунків економічних показників, обґрунтування висновків щодо напрямів покращення діяльності підприємства.

У процесі проведення практичного заняття студенти самостійно або у малих групах (при попередньому поясненні викладача) вирішують запропоновані завдання різного рівня складності, виробничі ситуації чи ділові ігри. Наприкінці заняття з метою виявлення ступеня засвоєння матеріалу викладачем проводиться перевірка роботи, яку виконували

студенти та підведення підсумків з виставленням відповідної оцінки в залежності від результатів виконаної роботи. Слід зазначити, що у межах дисципліни "Фінансовий менеджмент" з метою опанування студентами усіх видів економічних розрахунків практичні заняття рекомендується проводити за окремо взятими темами чи в деяких випадках питаннями. План проведення семінарських та практичних занять наведено у табл. 4 та 5 відповідно.

Таблиця 4

### План проведення семінарських занять

Тема	Перелік питань для опрацювання	Кількість годин	Література
<b>Змістовний модуль 1. Стратегія підприємства, основні етапи її розробки</b>			
<b>Тема 1.</b> Стратегія підприємства: поняття, еволюція концепції	1. Множинність категорії "стратегія". 2. Чинники, що впливають на зміст стратегії. 3. Особливості стратегії підприємства, що відрізняють її від поточного планування і управління. Контрольна робота за темою 1	1       1	[1 – 8; 13 – 15].
<b>Тема 3.</b> Стратегічний контекст підприємства	1. Зміна умов функціонування вітчизняних підприємств. 2. Базові моделі організації: перехід розуміння підприємства від "закритої" системи до розуміння підприємства як "відкритої системи". 3. Необхідність формування стратегічної спрямованості	1	[1; 3; 8; 10; 11; 13].
<b>Змістовний модуль 2. Види стратегії підприємства, умови їх застосування</b>			
<b>Тема 13.</b> Загальна характеристика функціональної стратегії	1. Функціональні підсистеми підприємства та стратегії їх розвитку. 2. Взаємозв'язок основних функціональних стратегій розвитку підприємства. Контрольна робота за темою 13	1       1	[1 – 3; 5; 7; 8; 13 – 15].



## План проведення практичних занять

Тема	Перелік практичної роботи	Кількість годин	Література
1	2	3	4
<b>Змістовний модуль 1. Стратегія підприємства, основні етапи її розробки</b>			
<b>Тема 2.</b> Місія та цілі підприємства	1. Вибір місії то побудова "дерева" цілей відповідно до ситуації	4	[1 – 3; 5 – 8; 10; 13; 15]
<b>Тема 3.</b> Стратегічний контекст підприємства	1. Виявлення проблем підприємства і розробка альтернативних рішень	1	[1; 3; 8; 10; 11; 13]
<b>Тема 4.</b> Оцінювання зовнішнього середовища підприємства	1. Виявлення можливостей та загроз із боку зовнішнього середовища підприємства. Контрольна робота за темами 2 – 4 (тестування)	3 1	[1 – 3; 5 – 7; 10; 13 – 15]
<b>Тема 5.</b> Аналіз стратегічного потенціалу підприємства	1. Виявлення сильних та слабких сторін підприємства. 2. Визначення конкурентних переваг продукції, яку виробляє підприємство за допомогою моделі BZB. 3. Побудова конкурентного профілю підприємства, або продукції, яку воно виробляє. 4. Здійснення комплексної діагностики середовища підприємства за допомогою SWOT-аналізу	4	[1 – 3; 5 – 7; 10; 13; 14]
<b>Тема 6.</b> Стратегії бізнесу	1. Обґрунтування стратегічного набору підприємства. 2. Контрольна робота за темами 5, 6	3 1	[1 – 4; 7; 8; 13]
<b>Змістовний модуль 2. Види стратегії підприємства, умови їх застосування</b>			
<b>Тема 7.</b> Стратегії диверсифікації діяльності підприємства	1. Аналіз ринків збуту підприємства за допомогою матриці Стейнера. 2. Виділення елементів стратегічної відповідності при обґрунтуванні стратегії диверсифікації підприємства	2	[1 – 4; 6; 7; 10; 13; 14]
<b>Тема 8.</b> Стратегії зовнішнього розвитку підприємства	1. Аналіз конкурентних позицій підприємства або продукції, яку воно виробляє, за допомогою моделі Skandstart. Контрольна робота за темами 7,8	1 1	[1 – 4; 6; 7; 10; 13; 14]

1	2	3	4
<b>Тема 9.</b> Корпоративна стратегія підприємства	1. Розробка корпоративної стратегії компанії	2	[1; 2; 5; 9; 13; 14]
<b>Тема 10.</b> Матричні методи формування корпоративної стратегії підприємства	1. Визначення позицій окремих СЗГ підприємства за допомогою моделі Boston Consulting Group. 2. Аналіз позицій стратегічних зон господарювання підприємства за допомогою моделі "життєвих циклів"	3	[1 – 5; 10; 13 – 15]
<b>Тема 11.</b> Альтернативність у стратегічному виборі	1. Визначення конкурентної стратегії підприємства відповідно до ситуації, що склалася. 2. Вибір варіанта інвестування окремих підрозділів (СГП) за допомогою моделі McKinsey	3	[1 – 8; 10; 12 – 14]
<b>Тема 12.</b> Декомпонування корпоративної стратегії підприємства	1. Розробка операційної стратегії підприємства. Контрольна робота за темами 9 – 12	1 1	[1 – 3; 5; 7; 13;14]
<b>Тема 14.</b> Стратегічні аспекти у функціональних сферах діяльності підприємства	1. Розробка стратегії виробництва. 2. Розробка стратегії ціноутворення	4	[1 – 3; 5; 7; 8; 13 – 15]
<b>Тема 15.</b> Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління в Україні	1. Оцінка системи управління підприємством. Контрольна робота за темами 14, 15	1 1	[1 – 5; 11]

## 6. Індивідуальне навчально-дослідне завдання

Підготовка індивідуального навчально-дослідного завдання (далі – ІНДЗ) передбачає систематизацію, закріплення, розширення теоретичних і практичних знань із навчальної дисципліни та застосування їх при вирішенні конкретних виробничих ситуацій, розвиток навичок самостійної роботи та оволодіння методикою дослідження та експерименту, пов'язаних з темою ІНДЗ.

ІНДЗ припускає наявність таких елементів наукового дослідження: практичної значущості, комплексного системного підходу до вирішення завдань дослідження, теоретичного використання передової сучасної методики і наукових розробок, наявність елементів творчості; вміння застосовувати сучасні технології.

Практична значущість ІНДЗ полягає в обґрунтуванні реальності її результатів для потреб практики. Реальною вважається робота, яка виконана відповідно до наявних проблем підприємства, на основі його реальних даних за низку років, і результати якої повністю або частково можуть бути впроваджені в практику діяльності підприємства або аналогічних об'єктів.

У процесі виконання ІНДЗ, разом з теоретичними знаннями і практичними навичками за фахом, студент повинен продемонструвати здібності до науково-дослідної роботи та вміння творчо мислити.

ІНДЗ з навчальної дисципліни видається студенту викладачем на початку вивчення кожного семестру. Індивідуальне навчально-дослідне завдання виконується студентом самостійно при консультуванні з викладачем протягом вивчення навчальної дисципліни відповідно до графіка навчального процесу. Студент має надати ІНДЗ для перевірки наприкінці семестру, але не пізніше терміну проведення підсумкового модульного контролю. Оцінка за виконання ІНДЗ враховується при виставленні загальної оцінки з навчальної дисципліни.

*Тема ІНДЗ: "Обґрунтування стратегічного набору підприємства".*  
Тема ІНДЗ за навчальною дисципліною є однаковою для всіх студентів, але виконується на матеріалах підприємств – баз практики. У випадках, коли декілька студентів проходили практику на одному підприємстві, тема ІНДЗ може змінюватися або уточнюватися за розсудом викладача.

Мета ІНДЗ – закріплення, поглиблення та узагальнення знань одержаних студентом під час навчання та придбання практичних навичок їх застосування при вирішенні поставленого завдання.

У процесі виконання ІНДЗ студент має опрацювати не менш десяти літературних джерел з обов'язковим посиланням на використання певної інформації з них у тексті роботи. Також при написанні ІНДЗ необхідно використовувати джерела посилання на ресурси глобальної комп'ютерної мережі Інтернет.

Індивідуальне завдання складається з: титульної сторінки; змісту; вступу; практичної частини; висновків; списку використаної літератури; додатків до індивідуального завдання (при необхідності).

*Вимоги до змісту.* Індивідуальне навчально-дослідне завдання повинне містити такі складові частини:

титульна сторінка;

зміст;

вступ (1 – 2 стор.);

практична частина (10 – 12);

висновки (1 – 2 с.);

списку використаної літератури;

додатків до індивідуального завдання (при необхідності).

Вступ повинен розкривати актуальність обраної студентом теми, проблематику, ціль написання роботи.

Основна частина складається з 3 розділів.

Перший розділ повинен містити характеристику підприємства – бази дослідження. Крім того, ґрунтуючись на теоретичних засадах формулювання місії організації та побудови "дерева цілей", а також аналітичних даних щодо діяльності підприємства в цьому розділі студент повинен визначити:

1) основні складові місії та сформулювати місію підприємства;

2) стратегічні цілі підприємства і запропонувати "дерево цілей".

Другий розділ є аналітичною частиною ІНДЗ і повинен містити інформацію щодо аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства – бази практики.

Базуючись на аналітичних даних щодо діяльності підприємства та інформації щодо його оточення, а також на підставі відомої інформації щодо галузі, в якій функціонує підприємство – база практики та макроекономічної ситуації, що склалася в економіці України, студент повинен:

1) проаналізувати ситуацію в галузі та визначити її привабливість;

2) виявити основні чинники впливу на підприємство та класифікувати їх на чинники прямого та побічного впливу, розкрити механізм впливу виявлених чинників на підприємство:

3) виявити можливості та загрози з боку основних чинників впливу на підприємство;

4) виявити і класифікувати конкурентні переваги підприємства;

5) виявити і проаналізувати сильні та слабкі сторони підприємства.

Третій розділ повинен містити обґрунтування стратегічного набору підприємства та заходи, спрямовані на його реалізацію.

Базуючись на результатах проведеного у другому розділі аналізу стратегічних позицій підприємства і ґрунтуючись на теоретичних засадах процесу розробки стратегії студент повинен:

- 1) обґрунтувати загальну і конкурентну стратегію підприємства;
- 2) запропонувати функціональні стратегії підприємства, спрямовані на підтримку загальної стратегії;
- 3) розробити заходи з реалізації стратегічного набору.

При наявності необхідної інформації в третьому розділі доцільно здійснити оцінку привабливості галузі та конкурентних позицій підприємства та визначити варіанти інвестування його окремих підрозділів за допомогою матриці McKinsey, визначити позиції окремих СЗГ, зробити вибір перспективних СЗГ і дати стратегічні рекомендації підприємству за допомогою моделі Boston Consulting Group.

Висновки повинні включати обґрунтовані управлінські рішення студента щодо досягнення мети роботи, рекомендації з удосконалювання діяльності підприємства.

Список використаної літератури необхідно скласти в певному порядку: спочатку приводяться законодавчі й нормативні акти, статистичні довідники, потім загальна та спеціальна література за алфавітом.

Додатки можуть бути включені при необхідності. При наявності кількох додатків оформлюється окрема сторінка "ДОДАТКИ", номер якої є останнім, що відноситься до обсягу ІНДЗ.

*Вимоги до оформлення роботи.* Розмір аркуша А4. Поля: ліве – 30 мм; праве – 10 мм, зверху та знизу – 20 мм. Шрифт Arial, розмір шрифту для основного тексту кг 14. Текст друкується через 1,5 інтервали. Не дозволяється виділення у тексті курсивом та підкреслення.

## **7. Самостійна робота студентів**

Для опанування матеріалу навчальної дисципліни окрім лекційних, практичних (семінарських) занять, тобто аудиторної роботи, значну увагу необхідно приділяти самостійній роботі.

Активна самостійна робота має значну кількість переваг. Студенти краще запам'ятовують зміст заняття, якщо вони активно сприймають інформацію. При активній самостійній роботі знання краще сприймаються, краще запам'ятовуються та легше використовуються в аналогічних

ситуаціях, що значно сприяє їх переносу на практику. Самостійна робота сприяє тому, що у студента з самого початку складається повна картина різних взаємозв'язків та взаємодій окремих елементів. Це дозволяє вирішувати комплексні завдання. Активна самостійна робота позитивно впливає на мотивацію студентів, оскільки дає можливість впливати на тренінг, відчутти відповідальність за конкретні результати. Метою проведення самостійної роботи є самостійне опрацювання окремих блоків програми, поглиблення і закріплення знань студента, отриманих за змістовним модулем навчальної дисципліни.

Основні види самостійної роботи студента:

1. Вивчення додаткової літератури.
2. Робота з законодавчими, нормативними та інструктивними матеріалами.
3. Підготовка до практичних (семінарських) занять.
4. Підготовка до проміжного та підсумкового контролю.

### **7.1. Перелік програмних питань, що охоплюють зміст робочої програми навчальної дисципліни**

Самостійна робота студентів передбачає самостійне опрацювання лекційного матеріалу, додаткової літератури та роботу з законодавчими, нормативними та інструктивними матеріалами.

З метою перевірки ступеня опрацювання теоретичного матеріалу та для забезпечення якісної підготовки фахівця з навчальної дисципліни в межах навчальної дисципліни підготовлені питання для самопідготовки та самодіагностики (табл. 6).

Питання для самопідготовки охоплюють лекційний матеріал з навчальної дисципліни та спрямовані на перевірку ступеня його засвоєння. Контроль і оцінка орієнтовані лише на виявлення здатності студента утримувати в пам'яті вивчений матеріал, а діагностика розглядає результати навчання в органічному зв'язку з шляхами та способами їх досягнення, виявляє тенденції, динаміку формування знань і вмінь.

## Банк питань для самостійної роботи студента (СРС) з навчальної дисципліни

Тема	Питання для самопідготовки	Питання для самодіагностики
1	2	3
<b>Змістовний модуль 1. Стратегія підприємства, основні етапи її розробки</b>		
Тема 1. Стратегія підприємства: поняття, еволюція концепції [1 – 8; 13 – 15]	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Економічна сутність поняття "стратегія".</li> <li>2. Основні концепції стратегії, їх сутність та особливості.</li> <li>3. Особливості стратегії, що відрізняють її від поточного планування та управління.</li> <li>4. Стратегічний план як інструмент реалізації стратегії.</li> <li>5. Підходи до розробки стратегії.</li> <li>6. Чинники, що впливають на ефективність стратегії.</li> <li>7. Етапи розробки стратегії підприємства</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дайте визначення поняття "стратегія підприємства". Поясніть множинність цього поняття.</li> <li>2. Розкрийте сутність "стратегії як процесу" та "стратегії як результату".</li> <li>3. Назвіть визначальні елементи стратегії.</li> <li>4. Як співвідносяться поняття "стратегія" та "стратегічний план"?</li> <li>5. Чим відрізняється процес розробки стратегії від поточного планування та управління?</li> <li>6. Дайте характеристику основним підходам до формування стратегії підприємства.</li> <li>7. Назвіть етапи розробки стратегії підприємства</li> </ol>
Тема 2. Місія та цілі підприємства [1 – 3; 5 – 8; 10; 13; 15]	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Місія як генеральна мета підприємства.</li> <li>2. Бачення та філософія функціонування підприємства.</li> <li>3. Сутність і визначення цілей управління, основні вимоги до цілей.</li> <li>4. "Дерево цілей" підприємства: поняття і методи побудови.</li> <li>5. Стратегічна прогалина: сутність та етапи аналізу.</li> <li>6. Методи подолання стратегічної прогалини</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дайте визначення місії підприємства.</li> <li>2. Розкрийте зв'язок філософії існування, бачення та місії підприємства.</li> <li>3. Дайте характеристику методам ідентифікації бізнесу.</li> <li>4. Які основні аспекти відображаються у змісті місії?</li> <li>5. Розкрийте сутність дерева цілей та назвіть основні принципи його побудови.</li> <li>6. Розкрийте сутність стратегічного розриву підприємства.</li> <li>7. Охарактеризуйте етапи побудови стратегічного розриву.</li> <li>8. Назвіть методи подолання стратегічного розриву</li> </ol>

1	2	3
Тема 3. Стратегічний контекст підприємства [1; 3; 8; 10; 11; 13]	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Причини зміни завдань управління підприємством.</li> <li>2. Сутність та особливості базових моделей організації.</li> <li>3. Сутність моделі підприємства як відкритої системи.</li> <li>4. Основні проблеми українських підприємств.</li> <li>5. Необхідність формування стратегічного мислення менеджерів.</li> <li>6. Необхідність та можливість переходу українських підприємств до стратегічного менеджменту</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. У чому полягають завдання управління на сучасному етапі функціонування українських підприємств?</li> <li>2. Охарактеризуйте основні моделі організації.</li> <li>3. Назвіть причини переходу від розуміння підприємства як "закритої системи" до "відкритої системи".</li> <li>4. Назвіть основні проблеми українських підприємства та розкрийте їх джерела.</li> <li>5. Розкрийте сутність стратегічного мислення.</li> <li>6. Назвіть основні тенденції в економічному розвитку України, що сприяють чи протидіють переходу до стратегічного управління</li> </ol>
Тема 4. Оцінювання зовнішнього середовища підприємства [1 – 3; 5 – 7; 10; 13 – 15]	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегічний аналіз, його мета і напрями та основні етапи.</li> <li>2. Поняття "середовище організації", її сутність, характерні риси та особливості.</li> <li>3. Фактори зовнішнього середовища побічного впливу та методи їх аналізу.</li> <li>4. Фактори зовнішнього середовища прямого впливу.</li> <li>5. Модель "галузевої конкуренції" М. Портера.</li> <li>6. Методика аналізу загальної ситуації і конкуренції в галузі за Томпсоном А. А. і Стриклендом А. Дж.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розкрийте сутність та назвіть етапи стратегічного аналізу.</li> <li>2. Назвіть підходи вітчизняних та зарубіжних вчених до структуризації чинників зовнішнього середовища підприємства.</li> <li>3. Які методи використовуються для формування інформаційної бази?</li> <li>4. Назвіть основні чинники середовища побічного впливу та методи їх аналізу.</li> <li>5. Назвіть основні етапи аналізу загальної ситуації та конкуренції в галузі.</li> <li>6. Розкрийте сутність моделі "галузевої конкуренції" М. Портера.</li> <li>7. Дайте визначення бар'єрів входу-виходу з галузі.</li> <li>8. Що дає визначення стратегічних груп у процесі аналізу галузі?</li> <li>9. Розкрийте сутність ключових чинників галузі</li> </ol>



1	2	3
<p>Тема 5. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства [1 – 3; 5 – 7; 10; 13; 14]</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сутність потенціалу підприємства та основні підходи щодо його оцінки.</li> <li>2. Управлінське обстеження та його напрями.</li> <li>3. Стратегічний потенціал підприємства.</li> <li>4. Конкурентоспроможність підприємства і продукції.</li> <li>5. Конкурентні переваги підприємства та їх види.</li> <li>6. Організаційна культура підприємства, її роль в процесі розробки та реалізації стратегічних рішень.</li> <li>7. Сутність, основні елементи та етапи застосування SWOT-аналізу</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розкрийте сутність потенціалу підприємства.</li> <li>2. У чому полягають основні підходи до його визначення та оцінки?</li> <li>3. Розкрийте сутність управлінського обстеження та методи його здійснення.</li> <li>4. У чому особливості різних підходів до здійснення управлінського обстеження?</li> <li>5. Дайте визначення поняття "стратегічний потенціал" підприємства.</li> <li>6. Розкрийте сутність управлінського потенціалу, його значення.</li> <li>7. У чому полягають сутність та особливості конкурентоспроможності підприємства та товару?</li> <li>8. Поясніть методіку SWOT-аналізу</li> </ol>
<p>Тема 6. Стратегії бізнесу [1 – 4; 7; 8; 13]</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегічний набір підприємства.</li> <li>2. Класифікація загальних стратегій підприємства, їх сутність.</li> <li>3. Зв'язок вибору стратегії з етапом життєвого циклу підприємства.</li> <li>4. Сутність функціональної стратегії, її основні типи.</li> <li>5. Ресурсні стратегії, зони стратегічних ресурсів.</li> <li>6. Продуктові стратегії підприємства.</li> <li>7. Визначення стратегічної зони господарювання.</li> <li>8. Сутність "портфеля підприємства", його складові.</li> <li>9. Концепція синергізму</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розкрийте сутність стратегічного набору, назвіть його складові.</li> <li>2. У чому полягає ієрархічний характер стратегічного набору?</li> <li>3. У чому полягають особливості формування стратегічного набору монопродуктового та поліпродуктового підприємств.</li> <li>4. Назвіть загальні стратегії підприємства.</li> <li>5. Розкрийте зв'язок загальних стратегій із життєвим циклом підприємств.</li> <li>6. Які стратегії є стратегіями підтримки та чому?</li> <li>7. Розкрийте сутність функціональних, ресурсних та товарних стратегій.</li> <li>8. Дайте визначення "портфеля" підприємства.</li> <li>9. Розкрийте сутність стратегічних зон господарювання та методіку аналізу їх взаємодії</li> </ol>

1	2	3
<b>Змістовний модуль 2. Види стратегій підприємства, умови їх застосування</b>		
Тема 7. Стратегія диверсифікації діяльності підприємства [1 – 4; 6; 7; 10; 13;14]	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Диверсифікація та критерії доцільності її впровадження.</li> <li>2. Переваги та ризики вузькоспеціалізованих підприємств.</li> <li>3. Передумови впровадження стратегії диверсифікації.</li> <li>4. Форми входження підприємства у нові галузі, їх переваги та недоліки.</li> <li>5. Профільна стратегії диверсифікації, її переваги.</li> <li>6. Стратегічна відповідність, її види.</li> <li>7. Непрофільна диверсифікація, її переваги та недоліки</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дайте визначення диверсифікації.</li> <li>2. Які критерії використовуються при прийнятті рішень щодо диверсифікації?</li> <li>3. У чому полягають переваги та ризики вузькоспеціалізованих підприємств?</li> <li>4. Обґрунтуйте доцільність використання різних форм входження у нову галузь?</li> <li>5. Розкрийте сутність профільної диверсифікації, умови її використання, переваги та недоліки.</li> <li>6. Які види стратегічної відповідності забезпечують переваги при виборі профільної диверсифікації?</li> <li>7. У чому полягає сутність непрофільної диверсифікації, назвіть умови її використання, переваги та недоліки</li> </ol>
Тема 8. Стратегії зовнішнього розвитку підприємства [1 – 4; 6; 7; 10; 13;14]	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегії інтеграції як можливість зовнішнього розвитку підприємства.</li> <li>2. Причини, що стимулюють фірми поширювати свою діяльність на міжнародні ринки.</li> <li>3. Чинники, що впливають на стратегії виходу на зовнішні ринки.</li> <li>4. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності як одна з головних стратегічних альтернатив у діяльності підприємства.</li> <li>5. Особливості характеру міжнародної конкуренції в різних галузях</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розкрийте сутність зовнішнього зростання підприємства.</li> <li>2. Розкрийте сутність прямої та зворотної вертикальної інтеграції.</li> <li>3. Назвіть переваги та недоліки вертикальної інтеграції.</li> <li>4. У яких випадках використовується стратегії вертикальної дезінтеграції?</li> <li>5. Розкрийте сутність та переваги горизонтальної інтеграції</li> </ol>

1	2	3
	<p>6. Типи міжнародних стратегій. 7. Переваги і недоліки багатонаціональної стратегії</p>	<p>6. Назвіть чинники, що впливають на вибір стратегії виходу на зовнішні ринки. 7. Розкрийте сутність багатонаціональної стратегії, її переваги та недоліки. 8. У чому полягає сутність глобальної стратегії? 9. Розкрийте відмінності багатонаціональної та глобальної стратегії</p>
<p>Тема 9. Корпоративна стратегія підприємства [1; 2; 5; 9; 13; 14]</p>	<p>1. Корпоративна стратегія підприємства, її особливості. 2. Питання, які повинна включати корпоративна стратегія. 3. Види корпоративної стратегії. 4. Стратегії багатонаціональної диверсифікації: їх сутність та особливості</p>	<p>1. Розкрийте сутність корпоративної стратегії та її роль в діяльності широко диверсифікованих підприємств. 2. У чому полягають особливості вибору корпоративної стратегії в процесі стратегічної діяльності вітчизняних підприємств. 3. Назвіть основні напрями ефективного управління корпорацією. 4. У чому полягає множинність цілей корпорації? 5. Охарактеризуйте різні види корпоративних стратегій, та умови їх застосування. 6. У чому полягає шляхи збільшення вартості стратегічних господарських підрозділів?</p>
<p>Тема 10. Матричні методи формування корпоративної стратегії [1 – 5; 10; 13 – 15]</p>	<p>1. Методи портфельного аналізу. 2. Матриця Boston Consulting Group, її переваги та недоліки. 3. Матриця General Electric, її переваги та недоліки. 4. Матриця балансу "життєвих циклів" продуктів</p>	<p>1. Розкрийте доцільність використання матричних методів у стратегічному аналізі. 2. У чому полягає сутність матриці господарського портфелю підприємства? 3. Назвіть основні недоліки матриці БКГ та обмеження, які необхідно враховувати при використанні цієї моделі</p>

1	2	3
	5. Переваги та недоліки матричних методів аналізу	4. Назвіть переваги та основні недоліки матриці General Electric та обмеження, які необхідно враховувати при використанні цієї моделі. 5. Розкрийте особливості побудови матриці ADL-LC. 6. Назвіть основні недоліки матриці ADL-LC та обмеження, які необхідно враховувати при використанні цієї моделі. 7. У чому полягають особливості моделі Shell/DPM? 8. Розкрийте переваги та недоліки матричних моделей
Тема 11. Альтернативність у стратегічному виборі [1 – 8; 10; 12 – 14]	1. Альтернативність у стратегічному виборі. 2. Загальні стратегії зростання: стратегії інтенсивного, інтегрованого і диверсифікованого зростання. 3. Критерії оцінки стратегічних альтернатив. 4. Метод адаптивного пошуку стратегій І. Ансоффа. 5. Модель класифікації продукції та ринків залежно від ступеня невизначеності перспектив. 6. Загальноконкурентні стратегії підприємства. 7. Ризики різних видів конкурентних стратегій. 8. Аналіз прихильності споживачів до підприємства для оцінки його конкурентної позиції	1. Назвіть групи загальних стратегій зростання та поясніть їх відмінності. 2. У чому полягає вибір альтернативної стратегії залежно від фази життєвого циклу. 3. Які критерії оцінки потрібно використовувати при виборі стратегічних альтернатив? 4. У чому полягає декомпонування стратегії підприємства за допомогою "дерева структури і стратегічних альтернатив"? 5. Охарактеризуйте принципи вибору стратегічних альтернатив для підприємства. 6. Назвіть ризики, з якими пов'язано використання базових конкурентних стратегій. 7. У чому полягає аналіз прихильності споживачів до підприємства?
Тема 12. Декомпонування корпоративної стратегії [1 – 3; 5; 7; 13; 14]	1. Стратегічна піраміда корпорації, її складові. 2. Ділова стратегія. 3. Функціональні стратегії корпорації. 4. Операційна стратегія	1. Розкрийте сутність стратегічної піраміди корпорації, та перерахуйте її складові. 2. У чому полягають відмінності стратегічного набору для моно- і поліпродуктових підприємств?

1	2	3
	<p>5. Концепція розробки корпоративної стратегії на основі виділення провідної ключової стратегії-підсистеми.</p> <p>6. Концепція розробки корпоративної стратегії на основі використання логіки побудови системи стратегій окремих видів бізнесу.</p> <p>7. Концепція розробки корпоративної стратегії на основі побудови системи функціональних стратегій.</p> <p>8. Етапи розробки корпоративної стратегії</p>	<p>3. Розкрийте особливості операційних стратегій у корпоративному стратегічному наборі.</p> <p>4. Які принципи декомпозиції необхідно дотримуватися в процесі побудови стратегічної піраміди?</p> <p>5. У чому особливості побудови корпоративної стратегії на основі виділення ключової стратегії підсистеми?</p> <p>6. Що розуміється під корпоративною стратегією як сукупністю стратегій окремих видів бізнесу?</p> <p>7. Розкрийте сутність функціонального підходу до формування корпоративної стратегії</p>
Тема 13. Загальна характеристика функціональної стратегії [1 – 3; 5; 7; 8; 13 – 15]	<p>1. Сутність функціонального підходу до управління підприємством.</p> <p>2. Система функцій управління на підприємстві.</p> <p>3. Функціональна стратегія та характеристики, що дозволяють її ідентифікувати.</p> <p>4. Чинники, що впливають на функціональні стратегії підприємства.</p> <p>5. Елементи функціональної стратегії.</p> <p>6. Зв'язок функціональних стратегій із загальною стратегією підприємства.</p> <p>7. Взаємовідповідність цілей і функціональних стратегій.</p> <p>8. Взаємозв'язок основних функціональних стратегій розвитку підприємства</p>	<p>1. Розкрийте роль та значення функціональних стратегій у стратегічному наборі підприємства.</p> <p>2. У чому полягає зв'язок виробничої стратегії і стратегії НДДКР?</p> <p>3. Розкрийте особливості розробки функціональних стратегій: підходи та проблеми.</p> <p>4. У чому полягає вплив ресурсних і функціональних стратегій на зміст стратегії "розвиток загального управління"?</p>
Тема 14. Стратегічні аспекти у функціональних сферах діяльності підприємства [1 – 3; 5; 7; 8; 13 – 15]	<p>1. "Стратегічний набір" функціональної стратегії.</p> <p>2. Види та зміст типових функціональних стратегій: стратегії маркетингу,</p>	<p>1. У чому полягають особливості забезпечення маркетингової стратегії підприємства?</p> <p>2. Назвіть особливості комплексних стратегій підприємства</p>

1	2	3
	виробництва, НДДКР, фінансово-інвестиційної стратегії, кадрової стратегії, стратегії організаційних змін підприємства	3. Розкрийте сутність та напрями стратегії загального управління. 4. Розкрийте особливості ресурсних та продуктових стратегій функціонального розвитку у централізованих та децентралізованих організаційних структурах. 5. У чому полягає сутність та структура технологічної стратегії?
Тема 15. Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління в Україні [1 – 5; 11]	1. Сутність стратегічного управління та особливості його становлення на підприємствах України. 2. Етапи становлення системи стратегічного управління. 3. Чинники, що впливають на формування системи стратегічного управління. 4. Визначальне значення діючої системи управління	1. У чому полягає призначення стратегічного управління, його особливості? 2. Яким чином проявляється відсутність стратегічної спрямованості на підприємствах? 3. Назвіть етапи становлення системи стратегічного управління. 4. Охарактеризуйте особливості перспективного планування на вітчизняних підприємствах. 5. Розкрийте сутність терміна "система стратегічного управління". 6. Назвіть чинники, що впливають на формування системи стратегічного управління. 7. У чому полягає визначальне значення діючої системи управління? 8. Поясніть необхідність формування адекватного управлінського потенціалу. 9. Назвіть принципи стратегічного управління. 10. Охарактеризуйте концепцію узгодження процесів нарощування стратегічного потенціалу підприємства і реалізації стратегії

Питання для самодіагностики – це питання підвищеного рівня складності, які охоплюють не тільки лекційний матеріал з навчальної дисципліни, а ще й вивчення додаткової літератури, поглиблене ознайомлення з законодавчими та нормативними матеріалами. На відміну від питань для самопідготовки, ці питання спрямовані на розвиток кругозору та аналітичних здібностей студента.

## **7.2. Приклади типових практичних завдань, що виносяться на іспит**

Завдання 1. За результатами стратегічного аналізу підприємство змінює конкурентну стратегію: від стратегії переваги у витратах до стратегії диференціації. У табл. 7 представлено інформацію щодо показників, які характеризують різні конкурентні стратегії.

Таблиця 7

### **Вихідні дані**

Показник	Стратегія "переваги в витратах"	Стратегія диференціації
Обсяги реалізації продукції, тис. од.	1 200	1 000
Максимально припустимий рівень ціни (без урахування ПДВ), грн/од.	50,0	65,0
Витрати виробництва і реалізації (без урахування ПДВ), грн/од.	42,0	x
Частка умовно-постійних витрат у собівартості продукції, %	30	30

*Завдання.* Визначити максимально припустимий розмір збільшення витрат виробництва і реалізації продукції у зв'язку з диференціацією, при умові збереження маси прибутку без додаткових інвестицій, виходячи з інформації, наведеної у табл. 7.

Завдання 2 (стереотипне). Підприємство (В) розглядає два варіанта об'єднання: горизонтальна інтеграція (з виробниками аналогічної продукції підприємствами Д і Е) або вертикальна інтеграція (з підприємствами-учасниками технологічного ланцюжка А і С). Заплановані показники

виробничої діяльності підприємств – можливих учасників об'єднання наведені в табл. 8

Таблиця 8

### Вихідні дані

Показники	Значення по підприємствам				
	А	В	С	Д	Е
Обсяг продажу, тис. грн	400	800	250	300	1000
Витрати на виробництво, тис. грн	100	400	50	100	800

Завдання 3. На ринку існує ряд фірм, які виробляють пральні машини. У табл. 9 наведено характеристики моделей одного класу (у балах за оцінкою експертів).

Таблиця 9

### Вихідні дані

Модель	Параметри (оцінка у балах)				
	Габарити	Кількість програм прання	Загальна потужність	Завантаженість	Ціна
Перша	9	5	3	7	8
Друга	3	8	5	2	3
Третя	6	7	8	5	6
Значущість показників	10	25	15	20	30

#### *Завдання.*

1. На основі зазначених характеристик моделей побудуйте конкурентний профіль фірм і визначте їх конкурентний статус з позиції споживачів продукції.

2. Які заходи треба вжити фірмам, щоб поліпшити свою конкурентну позицію? Відповідь обґрунтуйте.



Завдання 4. На підприємстві, що виробляє побутову техніку, виділено шість потенційних стратегічних зон господарювання (СЗГ) або видів бізнесу. Економічна характеристика кожної СЗГ подано в табл. 10.

Таблиця 10

### Характеристика СЗГ

Показники	СЗГ				
	1	2	3	4	5
Зростання ринку, %	12	7	8	15	5
Частка СЗГ на ринку, %	30	5	40	12	12
Частка основного конкурента на ринку, %	18	8	25	15	35
Обсяг продажу, тис. грн	1500	900	1600	300	500

Середні темпи зростання ринку відповідають 10 %.

*Завдання.* Визначити позиції окремих СЗГ, використовуючи матрицю Boston Consulting Group. Зробити вибір перспективних СЗГ і дати стратегічні рекомендації підприємству.

Завдання 5. Диверсифіковане підприємство переглядає свій "портфель" з метою його оптимізації. Для прийняття рішення щодо додаткового фінансування окремих підрозділів було проведено дослідження щодо привабливості галузей та конкурентних позицій підрозділів, що працюють у цих галузях. Результати експертних оцінок характеристик галузей та конкурентних позицій наведено у табл. 11.

Таблиця 11

### Результати експертних оцінок

Показники	Вага	Оцінка за галузями та підрозділами				
		1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6	7
Галузевої привабливості:						
• емність ринку і прогноз його зростання;	0,25	5	7	2	8	4
низький рівень сезонних і циклічних коливань	0,10	3	9	2	7	3

1	2	3	4	5	6	7
• слабка інтенсивність конкуренції;	0,20	4	8	7	7	2
• низька потреба у капіталовкладеннях;	0,20	1	2	3	6	4
• прибутковість галузі	0,25	2	5	7	9	5
Позиції в конкуренції:						
• частка ринку;	0,25	2	3	8	5	2
• низький рівень витрат;	0,15	5	4	7	8	5
• конкурентоспроможність товару;	0,30	4	6	9	4	3
• технічні можливості;	0,10	4	3	6	3	4
• знання споживачів та ринку	0,20	7	3	8	3	3

Обсяг реалізації продукції за підрозділами: 1 – 24 000 тис. грн, 2 – 18 500 тис. грн, 3 – 20 000 тис. грн, 4 – 12 000 тис. грн, 5 – 15 600 тис. грн.

*Завдання.* На основі наведених даних побудуйте матрицю McKinsey та оберіть варіант першочергового інвестування підрозділів. Відповідь обґрунтуйте, використовуючи результати матриці та інформацію, що наведено в табл. 11.

**Завдання 6.** Дочірнє підприємство ВАТ "Контакт" – техноторговельний центр "Контакт" засноване у 1997 році. Ціль діяльності ТТЦ "Контакт" – одержання максимального прибутку в процесі діяльності, а також задоволення на основі одержаного прибутку соціально-економічних інтересів засновників і працівників підприємства.

Техноторговельний центр "Контакт" виготовляє та реалізує продукцію виробничо-технічного призначення, з'єднувачі електричні низькочастотні для телефонів, товари народного споживання, деталі та вироби із металу, резини, пластмаси тощо, а також здійснює перевезення різних вантажів автотранспортом.

Сильні та слабкі сторони підприємства наведено у табл. 12.

Таблиця 12

### SWOT-аналіз

Сильні сторони підприємства	Слабкі сторони підприємства
1	2
Широкий ряд виробничих послуг. Наявність гарної репутації на ринку та	Відсутність ефективної служби маркетингу, підприємство відчуває

1	2
авторитету у споживачів. Компетентність в організації виробництва основного виду продукції. Власні технології виробництва. Конкурентна цінова політика. Якість продукції. Наявність власного автотранспорту	складнощі у виявленні своїх реальних клієнтів та їх потреб, немає інформації про потенціал ринку. Немає стратегічної спрямованості підприємства. Недостатність оборотних коштів та коштів на модернізацію виробництва. Відсутність належного контролю за виробничими процесами, що призводить до високих матеріальних витрат. Велика залежність від постачальників. Недостатній рівень використання людських ресурсів

*Завдання.* На основі наведеної інформації сформууйте стратегічний набір підприємства. Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 7. ДП "Агрофірма "Золота Балка" (м. Севастополь) утворилася в 1921 році на базі декількох колишніх поміщицьких маєтків. Сьогодні в "Золотій Балці" вирощується 1,5 тис. га виноградників, що приносять у середньому 10 – 12 тис. т столового і технічного винограду достатньо високої якості. Крім того, на балансі фірми знаходяться два виноробних заводи: один – з виробництва шампанських і гристих вин потужністю 3,5 млн пляшок на рік; інший – з виробництва кріплених і сухих вин, спроможний зробити 5 млн пляшок вина на рік, а також соків.

Обсяги виробництва на підприємстві залежать від погодних умов, оскільки саме вони впливають на врожайність винограду. Сировина для виробництва шампанського заводом використовується тільки своя. Але шампанських виноматеріалів завод виробляє більше, ніж може переробити, тому частину продає своїм конкурентам, зокрема, Харківському і Київському заводам шампанських вин.

У 2001 році на підприємстві була проведена реконструкція біохімічного відділення, а також великої холодильної камери, цілком замінено котельне устаткування. "Вузким" місцем заводу вважається підвал, на повну реконструкцію якого в підприємства немає достатніх коштів. На "Золотій Балці" встановлене високоякісне вітчизняне й імпордне устатку-

вання, але використання імпортного устаткування в цеху розливу ускладнене тим, що при виявленні вітчизняної некондиційної пляшки зупиняється вся лінія. На підприємство залучено висококваліфікованих виробників.

Свою продукцію підприємство реалізує через значних оптовиків – дилерів, збуваючи її за передплатою або з незначною відстрочкою платежу. Продукцію заводу призначено, в основному, для вітчизняного споживача, спостерігається скорочення обсягів експорту в Росію. Цінова політика підприємства розрахована на середню купівельну спроможність покупців.

У цілому в даній галузі спостерігається підвищення обсягів виробництва, поява нових підприємств-виробників та торгових марок. На ринку збільшується кількість фальсифікованої продукції (особливо в передсвяткові дні).

#### *Завдання.*

1. Виходячи з наведеної інформації та макроекономічної ситуації, що склалася в Україні обрати місію підприємства.
2. Зробить SWOT-аналіз діяльності підприємства.
3. На основі отриманих результатів обґрунтуйте загальну та конкурентну стратегії підприємства.

Завдання 8. ЗАТ Полтавський завод продтоварів "Світанок" спеціалізується на виробництві безалкогольних напоїв, мінеральної води, озонуваної питної води, квасу, безалкогольних напоїв, що містять сік. За останні три роки темп зростання склав 30 % стосовно попереднього періоду. За цей період потужність збільшилася в два рази за рахунок впровадження в експлуатацію поточної механізованої лінії продуктивністю 2,5 тис. пляшок – ПЕТ 1,5 л/год. Упроваджено виробництво питної води на основі найбільш сучасного технологічного методу – методу озонування. Упроваджено новий вид безалкогольного напою "Персик із вітаміном А, С, Е" на основі натурального соку.

Уся продукція виробляється на основі питної води, добутої з артезіанської свердловини глибиною близько 700 м, що проходить цикл очищення з застосуванням вискоєфективної американської технології, хоча існують ефективні російські розробки. Використання цієї технології передбачає наявність висококваліфікованого персоналу, якого на підприємстві недостатньо.

Для виробництва солодких напоїв використовується високо вартісна синтетична сировина німецької фірми "Делер" (хоча можливо вико-

ристання вітчизняної натуральної сировини), що впливає на конкурентоздатність "Світанку" з солодкої продукції. На підприємстві не приділяється увага дизайну пляшки та етикетки. Відсутня власна торгова мережа, а також співробітництво з оптовими покупцями (кафе, ресторани тощо).

Мінеральна й озонована вода "Полтавські джерела" нагороджені золотими медалями "За високу якість і конкурентоздатність" і "Краща торгова марка України". Підприємство прагне до мінімальних витрат на виробництво і розподіл продукції, а також приділяє основну увагу розробці нових продуктів.

**Завдання.** Виходячи з наведеної інформації та макроекономічної ситуації, що склалася в Україні, сформулюйте місію, побудуйте "дерево цілей" та запропонуйте загальну стратегію, яку доцільно обрати підприємству.

### 7.3. Індивідуальний план самостійної роботи студента

Види та форми самостійної роботи студентів, а також її організація проводиться відповідно до Положення ХНЕУ "Про самостійну роботу студентів в умовах кредитно-модульної системи організації навчального процесу".

Індивідуальний план СРС при проведенні підсумкового контролю у формі іспиту для студентів напряму підготовки "Економіка підприємства" наведено у табл. 13 та 14.

Таблиця 13

#### Індивідуальний план СРС при підсумковому контролі у формі іспиту для студентів спеціальності "Економіка підприємства" (денна (вечірня) форма навчання)

Види самостійної роботи	Планові терміни	Предмет контролю		Можлива кількість балів
		Теоретичний модуль	Практичний модуль	
1	2	3	4	5
Денна (вечірня) форма навчання				
<i>I. Обов'язкові види самостійної роботи студентів</i>				
<i>За систематичність і активність роботи на семінарських і практичних заняттях</i>				
1.1. Підготовка до семінарських і практичних занять	За розкладом занять	Оцінка відповідей на семінарських заняттях	Оцінка відповідей на практичних заняттях	1 – 12

Закінчення табл. 13

1	2	3	4	5
<i>За виконання завдань для самостійного опрацювання</i>				
1.2. Виконання домашніх розрахункових завдань	За розкладом занять	Методичне забезпечення розрахунків	Правильність виконаних розрахунків	1 – 12
<i>За виконання модульних контрольних завдань</i>				
1.3. Підготовка до контрольних завдань	За розкладом занять	Рівень виконання теоретичних завдань	Рівень виконання практичних завдань	1 – 12 балів за кожний МК
Разом балів за обов'язкові види СРС				Середньо-арифметичне 1.1, 1.2, 1.3 *
<i>II. Вибіркові види самостійної роботи студентів</i>				
<i>За виконання індивідуальних науково-дослідних завдань на вибір</i>				
2.1. Аналітичний (критичний) огляд наукових публікацій за однією з тем навчальної дисципліни	2 – 14 тиждень	Теоретична значущість результатів	Практична значущість результатів	1 – 12
2.2. Написання есе з сучасних літературних джерел за заданою тематикою	2 – 14 тиждень	Теоретична значущість результатів	Практична значущість результатів	1 – 12
2.3. Підготовка доповідей на наукових студентських конференціях за тематикою навчальної дисципліни	2 – 14 тиждень	Теоретична значущість результатів	Практична значущість результатів	1 – 12
2.4. Підготовка та обґрунтування управлінських рішень з фінансового менеджменту на базі дослідження	2 – 14 тиждень	Рівень теоретичної обґрунтованості розробок	Практична цінність та ефективність для підприємства	1 – 12
Разом балів за вибіркові види СРС				1 – 12
Усього балів за самостійну роботу студентів				Середньо-арифметичне значень I, II*

**Індивідуальний план СРС при підсумковому контролі у формі іспиту для студентів спеціальності 8.03050301 "Економіка підприємства" (заочна форма навчання)**

Види самостійної роботи	Планові терміни	Предмет контролю		Можлива кількість балів
		Теоретичний модуль	Практичний модуль	
<b>Заочна форма навчання</b>				
<i>I. Обов'язкові види самостійної роботи студентів</i>				
<i>За виконання модульних контрольних завдань</i>				
1.1. Підготовка модульних (контрольних) завдань	За 10 днів до сесії	Рівень виконання теоретичних завдань	Рівень виконання практичних завдань	1 – 12 балів
<i>II. Вибіркові види самостійної роботи студентів</i>				
<i>За виконання індивідуальних науково-дослідних завдань на вибір</i>				
2.1. Аналітичний (критичний) огляд наукових публікацій (журналів, збірників статей конференцій) за однією з тем навчальної дисципліни	2 – 14 тиждень	Теоретична значущість результатів	Практична значущість результатів	1 – 12
2.2. Написання есе з сучасних літературних джерел за заданою тематикою	2 – 14 тиждень	Теоретична значущість результатів	Практична значущість результатів	1 – 12
2.3. Підготовка доповідей на наукових студентських конференціях за тематикою навчальної дисципліни	2 – 14 тиждень	Теоретична значущість результатів	Практична значущість результатів	1 – 12
2.4. Підготовка та обґрунтування управлінських рішень з фінансового менеджменту на базі дослідження	2 – 14 тиждень	Рівень теоретичної обґрунтованості розробок	Практична цінність та ефективність для підприємства	1 – 12
Разом балів за вибіркові види СРС				1 – 12
Усього балів за самостійну роботу студентів				Середньоарифметичне значень I, II*

\* якщо середньоарифметичне значення не є цілим числом, то воно округлюється таким чином: до 0,5 – в менший бік до цілої частини числа; від 0,5 включно – до наступного цілого числа.

## **8. Індивідуально-консультативна робота**

Індивідуально-консультативна робота здійснюється за графіком індивідуально-консультативної роботи у формі: індивідуальних занять, консультацій, перевірки виконання індивідуальних завдань, перевірки та захисту завдань, що винесені на поточний контроль тощо.

Індивідуально-консультативна робота за теоретичною частиною навчальної дисципліни проводиться у вигляді:

- 1) індивідуальних консультацій (запитання – відповідь стосовно проблемних питань теоретичного матеріалу навчальної дисципліни);
- 2) групових консультацій (розгляд типових прикладів, практики впровадження та використання нових методів та методик у виробничу практику).

Індивідуально-консультативна робота за практичною частиною навчальної дисципліни проводиться у вигляді:

- 1) індивідуальних консультацій (розгляд практичних завдань, стосовно яких виникли запитання);
- 2) групових консультацій (розгляд практичних ситуацій, рольових ігор, які потребують колективного обговорення).

Індивідуально-консультативна робота для комплексної оцінки засвоєння програмного матеріалу проводиться у вигляді:

- 1) індивідуального захисту самостійних та індивідуальних завдань;
- 2) підготовки рефератів для виступу на науковому семінарі;
- 3) підготовка рефератів для виступу на науковій конференції.

## **9. Методики активізації процесу навчання**

При викладанні навчальної дисципліни передбачено застосування активних і інтерактивних методів навчання – ділових ігор, тренінгів, семінарів в активній формі, розгляд кейсів, модерації. Основні відмінності активних та інтерактивних методів навчання від традиційних визначаються не тільки методикою і технікою викладання, але і високою ефективністю навчального процесу, який виявляється у:

- високій мотивації студентів;
- закріпленні теоретичних знань на практиці;
- підвищенні самосвідомості студентів;
- виробленню здатності ухвалювати самостійні рішення;
- виробленню здібності до колективних рішень;
- виробленню здібності до соціальної інтеграції;



набутті навичок вирішення конфліктів;  
розвитку здібності до компромісів.

Використання методик активізації процесу навчання у викладанні навчальної дисципліни наведено у табл. 15.

Таблиця 15

**Використання методик активізації  
процесу навчання у викладанні навчальної дисципліни**

Методика активізації	Вид заняття, де використовується
1	2
<p><b>Проблемні лекції</b> спрямовані на розвиток логічного мислення студентів і характеризуються тим, що коло питань теми обмежується двома-трьома ключовими моментами, використовується досвід закордонних навчальних закладів з роздачею студентам під час лекцій друкованого матеріалу та виділенням головних висновків з питань, що розглядаються.</p> <p>При викладанні лекцій студентам пропонуються питання для самостійного розмірковування. При цьому лектор задає запитання, які спонукають студента шукати розв'язання проблемної ситуації. Така система примушує студентів сконцентруватися і почати активно мислити в пошуках правильної відповіді</p>	<p>Викладення лекційного матеріалу за темами. Тема 1. Стратегія підприємства: поняття, еволюція концепції. Тема 3. Стратегічний контекст підприємства. Тема 15. Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління в Україні</p>
<p><b>Міні-лекції</b> передбачають викладення навчального матеріалу за короткий проміжок часу й характеризуються значною ємністю, складністю логічних побудов, образів, доказів та узагальнень. Міні-лекції проводяться, як правило, як частина заняття-дослідження. Після отримання лекційного матеріалу, як правило, студентам пропонується робота в групах з метою поглиблення певних ключових питань лекції.</p> <p>На початку проведення міні-лекції за вказаними темами лектор акцентує увагу студентів на необхідності представити викладений лекційний матеріал у так званому структурно-логічному вигляді. На розгляд виносяться питання, які зафіксовані у плані лекцій, але викладаються вони стисло. Лекційне заняття, проведене у такий спосіб, пробуджує у студента активність та увагу при сприйнятті матеріалу, а також спрямовує його на використання системного підходу при відтворенні інформації, яку він одержав від викладача</p>	<p>Викладення лекційного матеріалу за темами. Тема 9. Корпоративна стратегія підприємства. Тема 13. Загальна характеристика функціональної стратегії</p>

1	2
Лекції проблемного характеру та міні-лекції доцільно поєднувати з такою формою активізації навчального процесу як робота в малих групах	
<b>Робота в малих групах</b> використовується з метою активізації роботи студентів при проведенні семінарських і практичних занять. Це так звані групи психологічного комфорту, де кожен учасник відіграє свою особливу роль і певними своїми якостями доповнює інших. Використання цієї технології дає змогу структурувати практично-семінарські заняття за формою і змістом, створює можливості для участі кожного студента в роботі за темою заняття, забезпечує формування особистісних якостей та досвіду соціального спілкування	Проведення практичних занять за темами. Модуль 1. Теми: 2, 4, 5, 6. Модуль 2. Теми: 9, 12, 13, 14
<b>Семінари-дискусії</b> передбачають обмін думками і поглядами учасників з приводу даної теми, а також розвивають мислення, допомагають формувати погляди і переконання, виробляють вміння формулювати думки й висловлювати їх, вчать оцінювати пропозиції інших людей, критично підходити до власних поглядів	Проведення семінарських занять за темами. Модуль 1. Теми: 1, 3. Модуль 2: тема 13
<b>Кейс-метод (метод аналізу конкретних ситуацій)</b> дає змогу наблизити процес навчання до реальної практичної діяльності спеціалістів і передбачає розгляд виробничих, управлінських та інших ситуацій, складних конфліктних випадків, проблемних ситуацій, інцидентів у процесі вивчення навчального матеріалу	Модуль 1. Теми: 2, 4, 5, 6. Модуль 2. Теми: 9, 12, 13, 14
<b>Мозкові атаки</b> – це метод розв'язання невідкладних завдань за дуже обмежений час. Сутність його полягає в тому, щоб висловити якнайбільшу кількість ідей за невеликий проміжок часу, обговорити і здійснити їх селекцію	Проведення практичного заняття за темою 5 (модуль 1)
<b>Ознайомлювальні або початкові ігри</b> частіше за все використовуються на початку занять для створення робочої атмосфери, "налаштування" учасників на групову роботу	Проведення перших практичних занять
<b>Презентації</b> – виступи перед аудиторією, що використовуються для представлення певних досягнень, результатів роботи групи, звіту про виконання індивідуальних завдань, інструктажу, демонстрації нових товарів і послуг	Презентація результатів розгляду кейсів на практичних заняттях за темами. Модуль 1. Теми: 2, 4, 5, 6. Модуль 2. Теми: 9, 12, 13, 14

1	2
<p><b>Модерація</b> – це метод, який допомагає групам розглянути теми, проблеми, задачі, зосереджуючись на змісті цілеспрямовано і ефективно при самостійній участі кожного у вільній колегіальній атмосфері. Модерація як спосіб проведення обговорення, швидко призводить до конкретних результатів, дає можливість всім присутнім брати участь у процесі вироблення рішень, відчуваючи при цьому свою повну відповідальність за результат</p>	<p>Проведення практичних занять за темами 4, 6 (модуль 1)</p>

## **10. Система поточного та підсумкового контролю знань студентів**

Система оцінювання знань, умінь та навичок студентів передбачає виставлення оцінок за усіма формами проведення занять. Перевірка та оцінювання знань студентів може проводитись у таких формах: оцінювання роботи студентів у процесі практичних (семінарських) занять; оцінювання виконання індивідуального завдання; проведення проміжного контролю; проведення поточного контролю; проведення підсумкового письмового іспиту.

Загальна модульна оцінка складається з поточної оцінки, яку студент отримує під час практичних (семінарських) занять, за виконання індивідуального навчально-дослідного завдання, та оцінок за виконання поточних контрольних робіт.

### **10.1. Порядок поточного оцінювання знань з навчальної дисципліни для студентів денної форми навчання**

Поточне оцінювання здійснюється під час проведення практичних (семінарських) занять і має на меті перевірку рівня підготовленості студента до виконання конкретної роботи. Об'єктами поточного контролю є: активність та результативність роботи студента протягом семестру над вивченням програмного матеріалу навчальної дисципліни; відвідування занять; виконання індивідуального навчально-дослідного завдання; виконання проміжного контролю; виконання поточних контрольних завдань.

### **10.1.1. Контроль систематичного виконання самостійної роботи та активності на практичних (семінарських) заняттях**

Оцінювання проводиться за 12-бальною шкалою за такими критеріями:

1) розуміння, ступінь засвоєння теорії та методології проблем, що розглядаються;

2) ступінь засвоєння матеріалу навчальної дисципліни;

3) знайомлення з рекомендованою літературою, а також із сучасною літературою з питань, що розглядаються;

4) уміння поєднувати теорію з практикою при розгляді виробничих ситуацій, розв'язанні задач, проведенні розрахунків при виконанні завдань, винесених для самостійного опрацювання, та завдань, винесених на розгляд в аудиторії;

5) логіка, структура, стиль викладу матеріалу в письмових роботах і при виступах в аудиторії, вміння обґрунтовувати свою позицію, здійснювати узагальнення інформації та робити висновки.

Оцінка "відмінно" ставиться за умови відповідності виконаного завдання студента, або його усної відповіді усім п'ятьом зазначеним критеріям. Відсутність тієї або іншої складової знижує оцінку на відповідну кількість балів. При оцінюванні практичних завдань увага також приділяється якості, самостійності та своєчасності здачі виконаних завдань викладачу (згідно з графіком навчального процесу). Якщо якась із вимог не буде виконана, то оцінка буде знижена.

### **10.1.2. Проміжний модульний контроль**

Проміжний модульний контроль рівня знань передбачає виявлення опанування студентом матеріалу лекційного модуля та вміння застосувати його для вирішення практичної ситуації та проводиться у вигляді тестування. При цьому тестове завдання може містити як питання, що стосуються суто теоретичного матеріалу, так і питання, спрямовані на вирішення невеличкого практичного завдання.

Тестове завдання містить 20 запитань одиничного і множинного вибору різного рівня складності. Для оцінювання рівня відповідей студентів на тестові завдання використовуються такі критерії оцінювання:

оцінка "відмінно" (12 – 11 балів) – виставляється у випадку, якщо студент правильно відповів на 20 – 18 тестових запитань;

оцінка "дуже добре" (10 балів) – 17 – 16 правильних відповідей;  
оцінка "добре" (9 – 8 балів) – 15 – 13 правильних відповідей;  
оцінка "задовільно" (7 балів) – 12 – 10 правильних відповідей;  
оцінка "достатньо" (6 – 4 балів) – 9 – 7 правильних відповідей;  
оцінка "незадовільно" (3 бала) – 6 – 5 правильних відповідей;  
оцінка "незадовільно" (2 – 1 бала) – 4 – 2 правильних відповідей.

Тести для проміжного контролю обираються із загального переліку тестів за відповідними модулями.

### **10.1.3. Критерії оцінювання індивідуального навчально-дослідного завдання**

Індивідуальне навчально-дослідне завдання оцінюється за критеріями:

- 1) самостійність виконання;
- 2) логічність та послідовність викладення матеріалу;
- 3) повнота розкриття теми (проблемної ситуації чи практичного завдання);
- 4) обґрунтованість висновків;
- 5) використання статистичної інформації та додаткових літературних джерел;
- 6) наявність конкретних пропозицій;
- 7) якість оформлення.

### **10.1.4. Проведення поточного контролю**

Поточний контроль здійснюється та оцінюється за двома складовими: лекційний (теоретичний) модуль та практичний модуль. Поточний контроль проводиться у письмовій формі після того, як розглянуто увесь теоретичний матеріал та виконані практичні (семінарські) завдання в межах кожного з двох модулів. Завдання поточного контролю містить 2 завдання за лекційним модулем та 3 завдання за практичним модулем.

Поточне завдання оцінюється за 12-бальною системою відповідно до кваліфікаційних вимог до бакалаврів напряму підготовки "Економіка підприємства". Кожне завдання поточного контролю оцінюється окремо. Загальна оцінка розраховується як зважена сума оцінок:

теоретична частина 0,4, з них 0,25 – теоретичне запитання, 0,15 – тестові завдання;

практична частина 0,6, з них 0,15 – стереотипне завдання; 0,2 – діагностичне завдання; 0,25 – евристичне завдання.

Загальна оцінка за модульним завданням складається як сума добутків оцінки за 12-бальною шкалою та питомої ваги кожної з оцінки.

## **10.2. Порядок поточного оцінювання знань з навчальної дисципліни для студентів заочної форми навчання**

Навчальним планом передбачено, разом з вивченням теоретичних питань, виконання студентами заочної форми навчання контрольної роботи з навчальної дисципліни. Метою контрольної роботи є закріплення теоретичних знань та опанування практичних навичок при вирішенні певного кола економічних завдань.

Структура контрольної роботи для студентів заочної форми навчання подібна індивідуальному навчально-дослідному завданню для студентів денної форми навчання, правила виконання якого детально наведені у пункті 6.

Контрольна робота виконується та оформлюється на папері формату А4. Титульний аркуш повинен мати такий зміст: назва університету; назва кафедри; назва навчальної дисципліни; прізвище, ініціали студента, курс, спеціальність, номер академічної групи.

Усі аркуші слід пронумерувати – порядковий номер ставиться в правому верхньому куті сторінки. У кінці контрольної роботи дається повний список використаних джерел. Контрольна робота має бути виконана і подана на кафедру не пізніше зазначеної в навчальному плані дати. Робота оцінюється за 12-бальною системою.

## **10.3. Проведення підсумкового письмового іспиту**

Умовою допуску до іспиту є позитивні оцінки з поточного модульного контролю знань (для студентів заочної форми навчання – захист контрольної роботи з оцінкою "відмінно" ("добре" чи "задовільно")).

Іспит здійснюється у письмовій формі за екзаменаційними білетами. Екзаменаційний білет складається з практичної частини, яка включає п'ять завдань (два стереотипних завдання, два діагностичних, одне евристичне завдання).

Екзаменаційне завдання оцінюється за 12-бальною системою відповідно до кваліфікаційних вимог до бакалаврів напряму підготовки "Економіка підприємства".

## Зразок екзаменаційного завдання

### ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Напрямок підготовки 6.030504 "Економіка підприємства"

Семестр VII

Навчальна дисципліна **Стратегія підприємства**

#### Екзаменаційний білет № 1

**Завдання 1 (стереотипне).** На ринку існує ряд фірм, які виробляють пральні машини. У табл. 1 наведено характеристики моделей одного класу (у балах від 1 до 10 за оцінкою експертів).

**Завдання.** На основі зазначених характеристик моделей побудуйте конкурентний профіль фірм. Які заходи треба вжити фірмі, що випускає першу модель, щоб поліпшити свою конкурентну позицію? Відповідь обґрунтуйте.

Таблиця 1

#### Вихідні дані

Модель	Параметри (оцінка у балах)				
	Габарити	Кількість програм прання	Загальна потужність	Завантаженість	Ціна
Перша	9	5	3	7	8
Друга	3	8	5	2	3

**Завдання 2 (стереотипне).** Підприємство аналізує свій "портфель" з метою виведення СЗГ із "портфеля стратегій". Дані щодо СЗГ наведено у табл. 2.

Таблиця 2

#### Взаємна підтримка СЗГ

	СЗГ 1	СЗГ 2	СЗГ 3	СЗГ 4
СЗГ 1	—————	1	2	4
СЗГ 2	7	—————	9	4
СЗГ 3	5	3	—————	5
СЗГ 4	3	2	4	—————

**Завдання.** Проаналізуйте дані таблиці та визначте, яка із СЗГ може бути запланована до виведення з "портфеля підприємства". Відповідь обґрунтуйте.

**Завдання 3 (діагностичне).** Підприємство, що спеціалізується на виробництві побутової техніки планує вихід на нові ринки як із старою, так і з новою продукцією (малогабаритні меблі). Інформацію наведено в табл. 3.

**Завдання.** На основі даних таблиці виберіть для фірми найбільш оптимальні ринки (2–3), пояснить свій вибір. Чи слід фірмі вийти зі старого ринку? Відповідь обґрунтуйте.

Таблиця 3

**Вихідні дані, тис. грн**

Ринок	Продукція, що випускається				Продукція, що освоюється				Продукція, що проектується			
	МР	ОП	І	П	МР	ОП	І	П	МР	ОП	І	П
Наявний	3 000	1 200	8 000	1 000	2 200	750	9 000	1 000	2 400	400	6 000	500
Новий, але пов'язаний з наявним	1 500	500	9 000	700	2 500	500	6 000	600	3 500	500	8 000	600
Зовсім новий	5 000	400	7 000	500	2 700	600	7 000	800	3 000	800	7 000	900

МР – місткість ринку;

ОП – запланований обсяг продажу;

І – сума необхідних інвестицій;

П – прибуток.

**Завдання 4 (діагностичне).** Диверсифіковане підприємство переглядає свій "портфель" з метою його оптимізації. Для прийняття рішення щодо додаткового фінансування окремих підрозділів було проведено дослідження щодо привабливості галузей та конкурентних позицій підрозділів, що працюють у цих галузях. Результати експертних оцінок характеристик галузей та конкурентних позицій наведено у табл. 4. Обсяг реалізації продукції за підрозділами: 1 – 212 000 тис. грн, 2 – 328 000 тис. грн, 3 – 296 000 тис. грн.



## Вихідні дані

Показники	Вага	Оцінка за галузями та підрозділами		
		1	2	3
Галузевої привабливості:				
ємність ринку і прогноз його зростання;	0,25	7	2	8
низький рівень сезонних і циклічних коливань;	0,10	9	2	7
слабка інтенсивність конкуренції;	0,20	8	7	7
низька потреба у капіталовкладеннях;	0,20	2	3	6
прибутковість галузі	0,25	5	7	9
Позиції в конкуренції:				
частка ринку;	0,20	5	2	2
низький рівень витрат;	0,15	8	5	5
якість товару;	0,35	5	4	3
технічні можливості;	0,10	2	4	4
знання споживачів та ринку	0,20	3	7	3

**Завдання.** На основі наведених даних побудуйте матрицю Mc-Kinsey. Проаналізуйте отримані результати. Визначте, які підрозділи необхідно інвестувати першочергово і чому. При обґрунтуванні відповіді використовуйте результати матриці та інформацію, що наведено в таблиці.

**Завдання 5 (евристичне).** ТОВ "АВЛ" – торгівельна фірма, яка розпочала свою діяльність 3 роки тому з продажу покрівельних матеріалів нового покоління, поступово у міру розвитку добавляє нові напрямлення. Сьогодні фірма "АВЛ" робить повний комплекс послуг з розрахунку, монтажу, гарантійному обслуговуванню покрівель, продовжуючи продавати покрівельні та супроводжуючі матеріали, водостічні системи, будівельний інструмент для виконання покрівельних робіт, різні дробини, будівельні ліса, бетономішалки та мансардні вікна (як вітчизняного виробництва, так і зарубіжного). Такий різноманітний асортимент створює певні проблеми: залежність від різних виробників продукції; складські приміщення повинні бути пристосовані до зберігання відповідної продукції; транспортні засоби також повинні відповідати виду продукції, яка підлягає перевезенню.

ТОВ має власні складські приміщення, але власного автопарку не має. Крім того, складські приміщення зі збереження будівельних лісів знаходяться далеко від залізничних шляхів.

Фірма пропонує широкий вибір товарів тільки високої якості, віддаючи перевагу екологічно чистим і довговічним матеріалам, тому що надійна покрівля – важливий елемент успішного будівництва. Товари високої цінової категорії, але існує певна гнучкість цін залежно від замовлення клієнта. Продаж продукції відбувається зі складу, власних магазинів підприємство не має.

На фірмі працюють компетентні спеціалісти, здатні до впровадження нових продуктів, технологій виробництва, технологій управління тощо.

Зовнішнє середовище характеризується розвитком ринку будівництва і зростанням попиту на сучасні якісні матеріали, тому рівень конкуренції посилюється у зв'язку з появою на ринку нових конкурентів, як вітчизняних, так і зарубіжних.

**Завдання.** Проаналізуйте перспективи роботи товариства. Які сильні та слабкі сторони підприємства? Сприятливе чи загрозливе зовнішнє середовище? Використовуючи SWOT-аналіз, запропонуйте загальну стратегію підприємства шляхом заповнення полів СиМ, СлМ, СиЗ, СлЗ.

Затверджено на засіданні кафедри економіки підприємства і менеджменту протокол № \_\_\_\_\_ від . . 20 р.

Зав. кафедри \_\_\_\_\_ Екзаменатор \_\_\_\_\_  
(підпис) (підпис)

### **Критерії оцінки екзаменаційної роботи з навчальної дисципліни "Стратегія підприємства"**

Екзаменаційний білет № 1 з навчальної дисципліни "Стратегія підприємства" включає п'ять завдань практичної спрямованості різного рівня складності, а саме два стереотипних завдання, два діагностичних та одне евристичне завдання.

Кожне завдання оцінюється певною кількістю балів відповідно до рівня їх складності, сумарна кількість яких складає 12 балів відповідно до кваліфікаційних вимог до бакалаврів напряму підготовки "Економіка підприємства".

Алгоритм вирішення кожного з п'яти завдань включає окремі етапи, котрі відповідно до складності та трудомісткості оцінюються відокремлено один від одного таким чином:

1) оцінка за правильність виконання **завдання 1 дорівнює 1 балу** і включає:

- 0,5 бала за правильне представлення та використання методичного апарату (зокрема графіку);
- 0,5 бала за наявність висновку щодо заходів покращення конкурентоспроможності продукції підприємства;

2) оцінка за правильність виконання **завдання 2 дорівнює 1,5 балам** та включає:

- 1 бал за логіку розрахунку сумарних показників взаємопідтримки та взаємозалежності, а також арифметичну правильність розрахунку;
- 0,5 бала за наявність і ґрунтовність висновку щодо виведення видів бізнесу з портфелю підприємства;

3) оцінка за правильність виконання **завдання 3 дорівнює 2,5 балам** та включає:

- 1,5 бала за логіку розрахунку частки ринку з урахуванням імовірності, використання та правильне представлення методичного апарату (зокрема формул), а також арифметичну точність розрахунку;
- 0,5 бала за логіку розрахунку показника віддачі на інвестиції, використання та правильне представлення методичного апарату (зокрема формул), а також арифметичну точність розрахунку;
- 0,5 бала за логіку та ґрунтовність наведених висновків щодо вибору ринків;

4) оцінка за правильність виконання **завдання 4 дорівнює 3 балам** та включає:

- 1 бал за логіку розрахунку показників оцінки конкурентних позицій та галузевої привабливості з урахуванням ваги, а також арифметичну точність розрахунку;
- 0,5 бала за логіку а також арифметичну точність розрахунку питомої ваги окремих видів продукції у загальному обсязі випуску;
- 0,5 бала за правильність побудови матриці з урахуванням питомої ваги обсягів виробництва за підрозділами;
- 0,5 бала за логіку та ґрунтовність наведених висновків;

5) оцінка за правильність виконання **завдання 5 дорівнює 4 балам** та включає:

1 бал за логіку виділення та правильність формулювання сильних та слабких сторін підприємства;

1 бал за логіку визначення та правильність формулювання можливостей та загроз з боку зовнішнього середовища;

1,5 бала за логіку визначення та правильність формулювання стратегічних заходів підприємства на перетині полів;

0,5 бала за правильне визначення загальної стратегії підприємства та ґрунтовність наведених висновків.

**Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни** складається як загальна оцінка, яка враховує оцінки за кожним видом контролю (вага оцінки поточно-модульних контролів за роботу протягом семестру складає 0,4 та вага оцінки за результатами іспиту – 0,6).

Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни згідно з Методикою переведення показників успішності знань студентів Університету в систему оцінювання за шкалою ECTS конвертується в підсумкову оцінку за шкалою ECTS (табл. 16).

Таблиця 16

**Переведення показників успішності знань студентів ХНЕУ  
в систему оцінювання за шкалою ECTS**

Оцінка за шкалою ECTS		Оцінка за бальною шкалою, що використовується ХНЕУ	Оцінка за національною шкалою
відмінне виконання	(A)	12 – 11	відмінно
вище середнього рівня	(B)	10	
взагалі робота правильна, але з певною кількістю помилок	(C)	9 – 7	добре
непогано, але зі значною кількістю недоліків	(D)	6	задовільно
виконання задовольняє мінімальні критерії	(E)	5 – 4	
потрібно попрацювати перед тим, як отримати позитивну оцінку (можливість повторного складання)	(FX)	3	незадовільно
необхідна серйозна подальша робота (повторне вивчення навчальної дисципліни)	(F)	2 – 1	

## 11. Рекомендована література

### 11.1. Основна

1. Селезньова Г. О. Стратегія підприємства : навч. посібн. / Селезньова Г. О. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2007. – 240 с.
2. Стратегія підприємства : підручник / Ю. Б. Іванов, О. М. Тищенко, Т. М. Чечетова-Терашвілі та ін. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2009. – 560 с.
3. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / Шершньова З. Є. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

### 11.2. Додаткова

4. Ансофф И. Стратегическое управление / Ансофф И. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
5. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством : навч. посібн. / Василенко В. О., Ткаченко Т. І. ; за ред. Василенка В. О. – 2-ге вид., виправл. і доп. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 400 с.
6. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник / Виханский О. С. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарики, 2003. – 296 с.
7. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посібн. / Герасимчук В. Г. – К. : КНЕУ, 2000. – 360 с.
8. Ковтун О. І. Стратегії підприємства: монографія / Ковтун О. І. – Львів : видавництво Львівської комерційної академії, 2008. – 424 с.
9. Кукура С. П. Теория корпоративного управления / С. П. Кукура. – М. : ЗАО "Издательство "Экономика", 2004. – 478 с.
10. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений : справ. пособ. / Маркова В. Д., Кузнецова С. А. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 319 с.
11. Механизм управления предприятием: стратегический аспект / Пономаренко В. С., Ястремская Е. Н., Луцковский В. М. и др. – Х. : Изд. ХГЭУ, 2002. – 252 с.
12. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Портер ; пер. з англ. – 3-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 715 с.

13. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник / Саєнко М. Г. – Тернопіль : Економічна думка, 2006. – 390 с.

14. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. / пер. с англ. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

15. Управление организацией : учебник / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Соломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 669 с.

### **11.3. Ресурси мережі Інтернет**

16. ЛигаБизнесИнформ. Режим доступа : [www.liga.net/](http://www.liga.net/).

17. Налоги и бухгалтерский учет [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [basa.tav.kharkov.ua/](http://basa.tav.kharkov.ua/).

18. Нормативные акты Украины [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.nau.kiev.ua/](http://www.nau.kiev.ua/).

19. Право. Украина [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.legal.com.ua/cgi-bin/matrix.cgi/pravo.html](http://www.legal.com.ua/cgi-bin/matrix.cgi/pravo.html).

20. Сервер Верховной Рады Украины [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.rada.gov.ua/](http://www.rada.gov.ua/).

21. Украинское право [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.ukrpravo.com/](http://www.ukrpravo.com/).

## Зміст

Вступ	3
1. Кваліфікаційні вимоги до студентів	5
2. Тематичний план навчальної дисципліни	12
3. Зміст навчальної дисципліни за модулями та темами	14
4. Плани лекцій	20
5. Плани семінарських (практичних) занять	23
6. Індивідуальне навчально-дослідне завдання	26
7. Самостійна робота студентів	29
7.1. Перелік програмних питань, що охоплюють зміст робочої програми навчальної дисципліни	30
7.2. Приклади типових практичних завдань, що виносяться на іспит	39
7.3. Індивідуальний план самостійної роботи студента	45
8. Індивідуально-консультативна робота	48
9. Методики активізації процесу навчання	48
10. Система поточного та підсумкового контролю знань студентів	51
10.1. Порядок поточного оцінювання знань з навчальної дисципліни для студентів денної форми навчання	51
10.1.1. Контроль систематичного виконання самостійної роботи та активності на практичних (семінарських) заняттях	52
10.1.2. Проміжний модульний контроль	52
10.1.3. Критерії оцінювання індивідуального навчально- дослідного завдання	53
10.1.4. Проведення поточного контролю	53
10.2. Порядок поточного оцінювання знань з навчальної дисципліни для студентів заочної форми навчання	54
10.3. Проведення підсумкового письмового іспиту	54
11. Рекомендована література	61
11.1. Основна	61
11.2. Додаткова	61
11.3. Ресурси мережі Інтернет	62

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Робоча програма  
навчальної дисципліни  
"СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА"  
для студентів напряму підготовки  
6.030504 "Економіка підприємства"  
всіх форм навчання**

Укладач **Селезньова Галина Олександрівна**

Відповідальний за випуск **Афанасьєв М. В.**

Редактор **Бутенко В. О.**

Коректор **Бриль В. О.**

План 2013 р. Поз. № 139.

Підп. до друку

Формат 60x90 1/16. Папір MultiCopy. Друк Riso.

Ум.-друк. арк. 4,0. Обл.-вид. арк. 5,0. Тираж

прим. Зам. №

---

Видавець і виготівник – видавництво ХНЕУ, 61166, м. Харків, пр. Леніна, 9а

---

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи*

**Дк № 481 від 13.06.2001 р.**



**Робоча програма  
навчальної дисципліни  
"СТРАТЕГІЯ  
ПІДПРИЄМСТВА"  
для студентів напряму підготовки  
6.030504 "Економіка підприємства"  
всіх форм навчання**