

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Методичні вказівки
до проведення практичних занять
та виконання курсової роботи
з дисципліни
«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ»
для студентів усіх форм навчання
Напрямок підготовки «Менеджмент»**

Одеса 2015

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Методичні вказівки
до проведення практичних занять
та виконання курсової роботи
з дисципліни
«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ»
для студентів усіх форм навчання
Напрямок підготовки «Менеджмент»**

«Затверджено»
на засіданні методичної комісії
еколого-економічного факультету
протокол №_6_ від 16.03.2015 р.

Одеса - 2015

Методичні вказівки до проведення практичних занять та виконання курсової роботи з дисципліни «Стратегічне управління» для студентів усіх форм навчання за напрямом підготовки «Менеджмент» / Укладачі: к.е.н. Смірнова К.В., ас. Барчан М.М. - Одеса: ОДЕкУ, 2015. - 47 с., укр. мова.

Зміст

	Стор.
ПЕРЕДМОВА.....	4
1. Практичне заняття № 1 за темою «Концептуальні засади теорії стратегічного управління».....	6
2. Практичні заняття № 2-3 за темою «Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства».....	7
3. Практичні заняття № 4-5 за темою «Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії підприємства».....	9
4. Практичне заняття № 6 за темою «Стратегічне планування».....	12
5. Практичні заняття № 7-8 за темою «Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства».....	14
6. Практичні заняття № 9-10 за темою «Стратегічний потенціал підприємства та формування його конкурентних переваг».....	18
7. Практичне заняття № 11 за темою «Види стратегічного управління».....	22
8. Практичні заняття № 12-13 за темою «Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією підприємства».....	26
9. Практичне заняття № 14 за темою «Генерування стратегій та умови їх реалізації».....	28
10. Практичне заняття № 15 за темою «Стратегічний контроль в процесі стратегічних перетворень на підприємстві».....	30
11. Рекомендації по виконанню курсової роботи.....	31
Рекомендована література.....	43
Додаток А.....	45
Додаток Б.....	46

ПЕРЕДМОВА

У відповідності до навчального плану дисципліна «Стратегічне управління» вивчається студентами напряму підготовки «Менеджмент» на IV курсі.

Метою вивчення дисципліни є засвоєння студентами теоретичних знань та придбання навичок в створенні системи стратегічного менеджменту і забезпечення її функціонування в динамічному ринковому середовищі; засвоєння знань з теоретико-методологічних аспектів розроблення стратегій, стратегічних планів, програм і проектів та практики використання стратегічного планування й прийняття стратегічних рішень в управлінській діяльності.

Основними завданнями дисципліни є формування у студентів системного теоретичного базису знань зі стратегічного управління та оволодіння методами аналізу, розробки та реалізації стратегій управління організацією; набуття практичних навичок стратегічного аналізу середовища, формування цілей, обґрунтування стратегій та розробки механізмів їх реалізації.

Метою проведення практичних занять є поглиблення та закріплення теоретичних знань, одержаних студентами на лекційних заняттях та під час самостійної роботи, прищеплення їм практичних навичок застосування теорії до розв'язування та аналізу конкретних ситуативних завдань, які постають перед організаціями в сучасних умовах.

Сучасні тенденції розвитку світової економіки призвели до того, що зовнішнє середовище стало вирішальним фактором функціонування економічних систем, більш важливим, ніж внутрішні проблеми, пов'язані з раціональним і ефективним використанням потенціалу організації. Ці об'єктивні обставини обумовили перехід у розвинених країнах до стратегічного управління виробничими підприємствами. У сучасних умовах істотно підвищується значення стратегічного менеджменту, який є невід'ємною частиною загального менеджменту.

У зв'язку з цим методичні вказівки до проведення практичних занять охоплюють усі основні теми з курсу «Стратегічне управління». До кожної теми практичних занять надається докладний план, завдання для аудиторної та домашньої робіт студентів, а також пропонуються теми доповідей для проведення дискусій.

Студенти під час практичних занять повинні висловлювати власну обґрунтовану думку щодо будь-якої проблеми стратегічного управління, або тієї чи іншої практичної ситуації. Студентам необхідно користуватися конкретними прикладами, взятими з різних інформаційних джерел. Особливо заохочується використання практичного досвіду роботи студентів, якщо він у них є. Активна участь студента на практичних заняттях є обов'язковою.

В результаті виконання усіх практичних занять студенти мають засвоїти базові знання та вміння.

Студенти повинні **знати:**

- сутність та необхідність стратегічного управління;
- методи стратегічного аналізу середовища організації;
- класифікацію стратегій розвитку організації;
- підходи, етапи розробки та реалізації стратегії;
- поняття, види конкуренції, конкурентоспроможності та конкурентних переваг організації;
- методи конкурентного аналізу та визначення конкурентного статусу фірми.

Студенти повинні **вміти:**

- аналізувати внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на вибір та реалізацію стратегії організації;
- формулювати місію та цілі організації;
- проводити аналіз здійснення поточної стратегії організації;
- обирати, планувати та реалізовувати стратегію організації;
- розробляти та приймати стратегічні рішення;
- проводити ефективний контроль за реалізацією стратегії;
- аналізувати та використовувати стратегічну інформацію.

Таким чином, у результаті проведення практичних занять за дисципліною «Стратегічне управління» студенти повинні набути навички щодо використання набутих знань на практиці при розробці та аналізі тої чи іншої стратегії, а також при виборі сучасних ефективних стратегічних альтернатив для управління та розвитку організації.

При оцінюванні практичних робіт враховуються: якість виконання завдань для домашньої роботи, перегляд спеціальної літератури, виконання завдань у встановленому обсязі та відповідно до заданих строків.

Критерії оцінки знань, вмінь і навичок студентів наведені у робочій програмі.

Робота під час практичних занять, виконання домашніх завдань, підготовка доповідей допомагають при підготовці до написання контрольних робіт, при виконанні та захисті курсової роботи, яка передбачається навчальним планом як окремий практичний модуль з дисципліни «Стратегічне управління». Крім того, оцінка за виконання практичних робіт впливає на підсумкову оцінку, тому що вона містить бали за усне опитування.

Практичне заняття № 1
Тема: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТЕОРІЇ СТРАТЕГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ

План заняття

1. *Сутність стратегічного управління.*
2. *Етапи розвитку стратегічного управління.*
3. *Ключові гіпотези стратегічного управління.*
4. *Моделі стратегічного управління.*

Питання для обговорення та завдання

1. Підберіть та проаналізуйте визначення понять «стратегія» та «стратегічне управління», «стратегічний менеджмент», які наводяться різними авторами.

2. Проаналізуйте, чи існують відмінності між поняттями стратегічне управління та стратегічний менеджмент.

3. Проаналізуйте, що являє собою модель стратегічного управління та порівняйте моделі стратегічного управління різних науковців.

4. Наведіть приклади місії організації та стратегічних загально фірмових цілей.

5. Поміркуйте та дайте обґрунтовану відповідь, яке з наведених тверджень є вірним:

А) Стратегічний менеджмент здійснюється через:

- а) Прийняття вищими управлінськими особами організації масштабних розв'язків, спрямованих на виживання й розвиток організації;
- б) Повну передачу повноважень і відповідальності на середній і нижчий управлінський рівень
- в) Вибудовування взаємовигідних відносин з контролюючими органами.

Б) Розробка й формулювання місії організації необхідні для:

- а) Зниження невизначеності у відношенні до організації з боку осіб, що мають із нею справа;
- б) Забезпечення орієнтира самій фірмі в її довгостроковім "русі" на ринку;
- в) Виділення фірми серед інших подібних фірм на ринку.

Теми доповідей

1. Еволюція розвитку стратегічного менеджменту як науки.
2. Особливості стратегічного менеджменту в сучасних умовах.
3. Роль розробки стратегії для функціонування організації.
4. Зв'язок стратегічного менеджменту з іншими функціями менеджменту.

Практичні заняття № 2-3
Тема: РІВНІ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ ТА ТИПОЛОГІЯ
СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

План практичного заняття

1. *Стратегічні рішення та їх рівні.*
2. *Загальна типологія стратегій підприємств.*

Питання для обговорення та завдання

1. Проаналізуйте, існуючі глобальні стратегії та виділіть переваги і недоліки кожної з них в умовах української економіки.

2. Наведіть приклади українських виробничих підприємств, які використовують: а) стратегію мінімізації витрат, б) стратегію фокусування, в) стратегію інновацій.

3. Проаналізуйте, яку з глобальних стратегій використовує всесвітньо відома компанія «Toyota». З'ясуйте, чи може вона одночасно реалізовувати кілька глобальних стратегій.

4. Запропонуйте глобальну стратегію, яку слід обрати компанії галузі зв'язку «Укртелеком» для подальшого успішного розвитку на українському ринку зв'язку в умовах конкуренції. Обґрунтуйте вибір.

5. Проаналізуйте перспективи використання стратегії міжнародної диверсифікації підприємствами харчової промисловості України.

6. Обґрунтуйте, за яким з наведених напрямків здійснюється перевірка вибору певної стратегії:

а) відповідність стратегії потенціалу і можливостям підприємства, прийнятність ризику та відповідність генеральній меті діяльності;

б) відповідність стратегії стану та вимогам зовнішнього оточення, відповідність стратегії потенціалу та можливостям підприємства, відповідність стратегії становищу підприємства на ринку;

в) прийнятність ризику, відповідність потенціалу і можливостей підприємства, відповідність стратегії стану та вимогам зовнішнього оточення;

г) відповідність стратегії конкурентній політиці підприємства, відповідність стратегії потенціалу та можливостям підприємства, відповідність стратегії структури підприємства.

7. Наведіть приклад компанії, яка використовує стратегію зміни курсу. Відповідь обґрунтуйте.

8. Завдання. Проаналізуйте види робіт, що зазначені в тесті, і дайте пояснення обраному порядку. Уявіть собі, що Вас запросили на відому фірму «Toptraine» проконсультувати її в галузі стратегічного управління. Ви маєте провести всебічне обстеження. З чого Ви почнете свою роботу. Пронумеруйте наведені роботи за черговістю:

- ✓ з аналізу фінансового стану фірми;

- ✓ з вивчення цілей фірми;
- ✓ з досконального аналізу діяльності вищого керівництва;
- ✓ з вивчення становища та поведінки фірми на ринку;
- ✓ з аналізу структури фірми і системи взаємодії та комунікації підрозділів;
- ✓ з аналізу людського потенціалу фірми і системи управління.

9. Позначте знаком «-» (мінус) неправильне висловлювання:

- а) Аналіз середовища є правильним кроком у стратегічному управлінні.
- б) Покупці та постачальники є частиною конкретного середовища організації.
- в) Стратегія допомагає визначити місію та цілі організації.
- г) Стратегічне управління зорієнтоване на довгострокову перспективу.
- д) Стратегія розвитку ринку передбачає збільшення його частки за рахунок посилення контролю за конкурентами.
- е) Стратегія описує шлях досягнення мети, але не визначає результат діяльності.
- ж) Аналіз слабких та сильних сторін фірми здійснюється для вивчення її зовнішнього середовища.
- з) Особистість керівника впливає на вибір стратегії.
- и) Стратегія обирається після проведення в організації відповідних змін.

10. Для яких ситуацій необхідне зростання системи управління на основі гнучких екстрених рішень?

А. Для ситуацій, коли перед фірмою починають виникати несподівані ситуації, але своєчасно їх передбачити і визначити відповідну реакцію на них можливо.

Б. Для управління на основі екстраполяції минулого досвіду діяльності фірми.

В. Для випадків, коли методи стратегічного управління стають неефективними.

Теми доповідей

1. Особливості та проблеми реалізації стратегії мінімізації витрат в Україні.
2. Проблеми та перспективи використання стратегії інновацій малими компаніями.
3. Вплив споживчих інтересів на впровадження стратегії фокусування.
4. Моделі та методи розробки ресурсних (функціональних) та стратегій лідерства.

Практичні заняття № 4-5

Тема: ЕТАПИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

План заняття

1. Основні етапи стратегічного управління.
2. Місія підприємства та правила її формулювання.
3. Класифікація стратегічних цілей. Побудова дерева стратегічних цілей.

Питання для обговорення та завдання

1. Дайте визначення місії організації. Назвіть основні елементи місії.
2. Охарактеризуйте роль і значення «місії організації» в стратегічному управлінні підприємством. Наведіть основні чинники, які необхідно враховувати при формулюванні місії організації.
3. Дайте визначення цілі організації. Яких вимог треба дотримуватися при формулюванні цілей? Наведіть та охарактеризуйте класифікацію цілей.
4. Що таке «дерево цілей» і які існують підходи до його побудови? Чому необхідно будувати «дерево цілей» для діяльності підприємства?
5. Завдання. Уявіть гіпотетичне підприємство, членом вищого керівництва якого Ви є. Дайте йому назву. Визначте: види продукції чи послуг, які воно надає; кінцевих споживачів продукції чи послуг; постачальників та основні види сировини, що вони постачають. Наведіть перелік факторів, що впливають на діяльність підприємства. Сформулюйте місію підприємства та його цілі.

Рекомендації до виконання завдання:

- ✓ місія не повинна залежати від поточного стану підприємства, форм та методів його роботи, повинна бути направлена на майбутнє;
- ✓ у місії не повинно бути вказано як ціль отримання прибутку, оскільки прибуток – це внутрішня ціль підприємства, а місія спрямовано у зовні;
- ✓ між місією підприємства та загальною системою, частиною якої може бути підприємство, не повинно бути протиріч.

Основні групи осіб, інтереси яких повинні бути враховані при формулюванні місії: власники підприємства (акціонери), співробітники, покупці та клієнти, ділові партнери, громадськість, державні інститути.

6. Завдання. Проаналізуйте та порівняйте формулювання місій компаній, оцініть їх переваги та недоліки. Запропонуйте свій варіант (табл. 1).

Таблиця 1

Формулювання місії	Переваги	Недоліки	Пропозиції
1. Розробка та постачання обладнання для газової промисловості, електростанцій, розробка двигунів на замовлення			
2. Забезпечувати український ринок високовольтним обладнанням за конкурентними цінами			

3. Надання широкого спектру туристичних послуг населенню, організація екскурсійних та пізнавальних програм, ділових поїздок та сімейного відпочинку у різних регіонах світу.			
4. Бути лідером у виробництві та продажу недорогої металопродукції високої якості, задовольняти потреби вітчизняних та зарубіжних клієнтів, сприяти розвитку регіону.			

7. Завдання. Сформулювати місію та стратегічні цілі, що визначені у 2011 році керівництвом підприємства, що: створене у березні 2011 р., протягом перших 3-х років існування посіло одне з провідних місць серед підприємств, що розробляють програмне забезпечення. Результатом діяльності підприємства стало зростання фінансових результатів, кількості працівників, виробничого потенціалу. Значна увага приділялася пошуку нових сегментів на ринку. Керівництво прийняло рішення щодо випуску програмного забезпечення, орієнтованого на комплексне вирішення економічних, бухгалтерських, управлінських задач. Для збільшення продажів продукції керівництво співпрацювало з науково-дослідними та навчальними закладами, а також підприємницькими структурами.

Рекомендації до виконання завдання: напрями установки стратегічних цілей: прибутковість, положення на ринку, фінансові ресурси, потужності підприємства, розробка, виробництво та оновлення технології, людські ресурси, робота з клієнтами, надання допомоги суспільству.

8. Завдання. Сформулюйте місію уявного підприємства. Визначте цілі, що конкретизують місію та побудуйте «дерево цілей».

Рекомендації до виконання завдання: При виконанні завдання доцільно виділяти рівні: головна ціль (місія); цілі (рівень підприємства в цілому); підцілі I рівня (відділи, підрозділи); підцілі II рівня (групи, виконавці).

9. Практичне завдання. Місія транспортного підприємства – здійснювати безпечні й прибуткові перевезення пасажирів автомобільним транспортом, максимально задовольняти потреби населення у транспортних послугах.

Сформулюйте основні цілі та підцілі підприємства, досягнення яких забезпечить умови для виконання визначеної ним місії. Для наочного зображення побудуйте дерево поставлених цілей.

Рішення. «Дерево цілей» – це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії.

Вимоги до побудови «дерева цілей» такі: повнота відображення процесу або явища; на кожному рівні сукупність підцілей має бути достатньою для опису цілі вищого рівня; несуперечливість цілей нижчого та верхнього рівнів; декомпозиція мети на підцілі на кожному рівні має виконуватися за

одним методологічним підходом; усі цілі мають бути сформульовані в термінах робіт. Приклад «дерева цілей» наведено на рис.1.

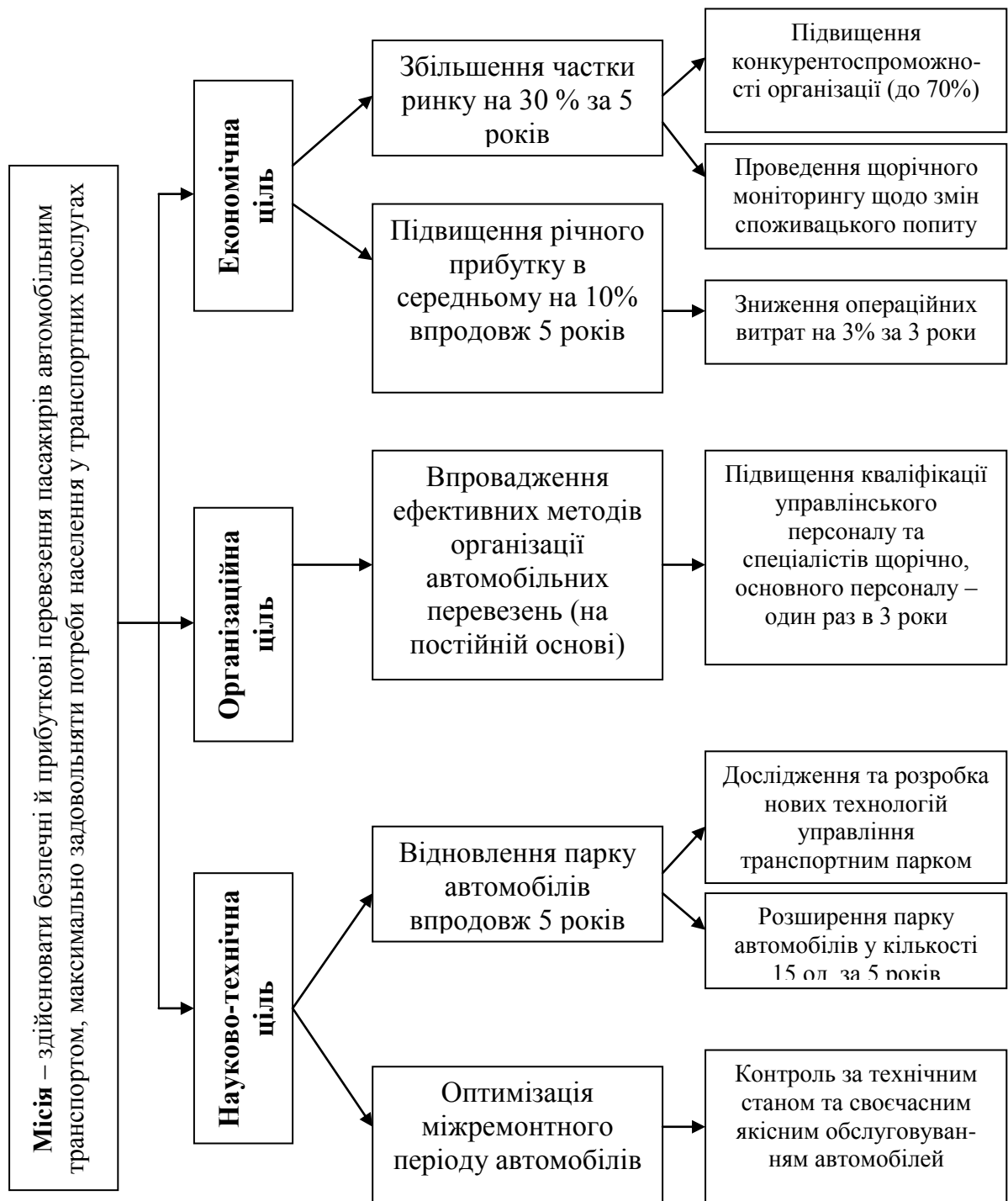


Рис. 1. «Дерево цілей» транспортного підприємства «Міура»

Теми доповідей

1. Сутність, особливості розробки та роль місії організації в управлінському процесі.
2. Особливості формулювання місії організацій різного типу.
3. Поняття та методи побудови «дерева цілей» організації.

Практичне заняття № 6
Тема: СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

План заняття

1. Структура стратегічного плану.
2. Моделі та принципи стратегічного планування.
3. Процес стратегічного планування.

Питання для обговорення та завдання

1. Опишіть та проаналізуйте види планів, які розробляються при реалізації стратегії? Назвіть та охарактеризуйте компоненти планування стратегії підприємства.

2. Наведіть переваги планового підходу до визначення стратегій. Які фактори треба враховувати при виборі системи стратегічного планування?

3. Чим пояснюється наявність бар'єрів стратегічного планування на підприємствах України? Наведіть відповідні приклади.

4. Поміркуйте та дайте обґрунтовану відповідь у чому полягає різниця між стратегічним планом та бізнес-планом.

5. *Завдання.* Проставте ранги (визначте послідовність дій) при опрацюванні принципів стратегічного планування фірми:

А. Аналіз потенціалу фірми з точки зору визначення її сильних та слабких боків.

Б. Аналіз перспективних напрямків наукових досліджень на дослідно-конструкторських і технологічних розробок.

В. Вивчення цільових ринків, на яких реалізується продукція (товари, послуги) фірми.

Г. Вибір ефективної організаційної структури управління фірмою.

6. Поясніть, якими мають бути дії фірми при появі слабких сигналів щодо змін у зовнішньому середовищі її діяльності?

а) Необхідно терміново прийняти контрзаходи, спрямовані на запобігання несприятливим впливам.

б) Необхідно дочекатися моменту коли слабкі сигнали поступово посиляться.

в) При слабких сигналах необхідно дослідити сферу зовнішнього середовища, де виникає нестабільність.

г) При слабких сигналах необхідне зниження стратегічної вразливості фірми.

7. Ситуація «Виробництво молочної продукції». АТ «Харківський молочний комбінат» (АО ХМК) – один з найбільших у Харківській області виробників молочної продукції. Завдяки широкому асортименту своїх виробів це підприємство спроможне задовольнити різноманітні запити населення з низьким, середнім і високим рівнем доходів.

Основна продукція: Т-молоко; кефір (1 літр); ряжанка; спряжене молоко; сметана (0,5 л); йогурт тривалого зберігання; вершки; сиркова маса «Танюша»; крем сирний «Машенька»; масло любительське (200 г).

Основні маркетингові стратегії АО ХМК:

- завоювання лідерства за показниками якості товару й обслуговування покупців;
- ріст обсягів виробництва й продажу своєї продукції;
- проведення політики ціноутворення, спрямованої на забезпечення максимального задоволення потреб споживачів при забезпеченні прибутковості підприємства.

Комбінат обрав такі стратегії через три причини. По-перше, він зацікавлений в насиченні ринку й зростанні збуту як важливому кроці на шляху до контролю над ринком і стабільними прибутками. По-друге, він намагається максимізувати обсяг збуту й може піти на зниження доходів з одиниці продукції для отримання більшого сукупного прибутку. По-третє, він передбачає, що ріст обсягів реалізації дозволить зменшити розмір умовно-постійних витрат на одиницю продукції.

У плані маркетингу передбачено наступні заходи щодо реалізації маркетингової стратегії:

- формування смаків населення щодо раціонального «здорового» харчування за допомогою реклами, яскравої упаковки й поліпшення смакових якостей, оновлення асортименту й нових рішень, що стосується розфасовки й упаковки продукції;
- систематична робота із сертифікації продукції, створення нового іміджу підприємства на ринку України;
- освоєння випуску специфічних видів молочної продукції;
- тісна співпраця з постачальниками сировини й матеріалів;
- підвищення конкурентоспроможності готової продукції за рахунок використання нових видів упаковки й розфасовки;
- систематичне нарощування випуску молочної продукції шляхом підвищення завантаження наявних виробничих потужностей і освоєння нових;
- поліпшення умов праці робітників, механізації виробництва;
- поступове становлення економічної стабільності комбінату, отримання достатньої маси прибутку для створення необхідних фондів економічного стимулювання;
- широке впровадження.

Завдання:

1. Сформулюйте напрями вдосконалення системи стратегічного планування діяльності молочного комбінату.

2. Запропонуйте заходи, яких необхідно вжити в сучасних умовах для реалізації ефективної маркетингової стратегії молочного комбінату.

Практичні заняття № 7-8

Тема: СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

План заняття

1. *Сутність та об'єкти стратегічного аналізу.*
2. *Методи та моделі проведення стратегічного аналізу підприємства.*
3. *Модель життєвого циклу галузі.*
4. *Ключові фактори успіху (КФУ) підприємства.*

Питання для обговорення та завдання

1. Поясніть, як Ви розумієте невизначеність зовнішнього середовища і які шляхи її подолання.

2. Охарактеризуйте механізм впливу факторів середовища на діяльність організації. Наведіть приклади впливу міжнародних факторів та державних органів управління на діяльність організації.

3. Назвіть основні характеристики макро- і мікросередовища вітчизняних підприємств. Опишіть варіанти впливу окремих елементів безпосереднього оточення на підприємстві, з діяльністю якого Ви обізнані.

4. Поясніть необхідність аналізу п'яти сил конкуренції за Портером.

5. *Завдання:* у теперішній момент фірма націлена на обслуговування сегмента споживачів, бажаючих купувати продукт за низькою ціною (навіть із невисокою якістю). Проаналізуйте, чим, на даний момент, швидше за все, буде наявність у фірми висококваліфікованого робочого персоналу й новітнього встаткування: а) безумовною силою фірми; б) слабкістю фірми; в) не силою й не слабкістю, а тим, чим фірмі можна пишатися; г) можливістю; д) погрозою.

6. *Ситуація:* Компанія СП «Світоч» виробляє наступні групи товарів (табл.2).

Таблиця 2

Показники зростання ринку у відповідних секторах бізнесу

Сектор бізнесу	Обсяг продажу, тис.грн.	Річні темпи зростання ринку, %	Відносна частка на відповідному ринку
Молочний шоколад	400,0	14	3,2
Чорний шоколад	50,0	18	0,8
Печиво	200,0	2	4,7
Цукерки з наповнювачем	600,0	9	0,78
Подарункові набори	20,7	0,5	2,8

На основі наведених даних:

а) Сформулюйте місію і стратегічні цілі для СП «Світоч».

б) Проведіть SWOT-аналіз середовища компанії.

в) За допомогою матриці BCG визначте позиції секторів бізнесу компанії і розробіть оптимальну стратегію розвитку компанії, враховуючи перспективи кожного сектору бізнесу і необхідність оптимізації господарського портфеля.

г) Проаналізуйте позиції секторів бізнесу компанії за допомогою моделі McKinsey, самостійно визначивши максимальний бал і оцінку для кожного з факторів, що характеризують сильні сторони сектору та його ринкову привабливість (табл.3).

Таблиця 3

Фактори аналізу конкурентної позиції компанії СП «Світоч»

Сильні сторони підприємства (вісь X)	Макс. бал	Оцінка	Індикатори ринкової привабливості (вісь Y)	Макс. бал	Оцінка
1. Відносна частка ринку	15		1. Темпи росту ринку	20	
2. Зростання частки ринку	10		2. Диференціація продукції	15	
3. Дистриб'юторська мережа	15		3. Особливості конкуренції	10	
4. Ефективність мережі дистрибуції	15		4. Норма прибутку в галузі	20	
5. Кваліфікація персоналу	10		5. Цінності споживачів	20	
6. Відданість споживачів продукції підприємства	10		6. Відданість споживачів торговій марці	15	
7. Технологічні переваги	5				
8. Маркетингові переваги	10				
9. Гнучкість	10				
Загальна оцінка	100			100	

7. Завдання: Визначити ринкову позицію та обґрунтувати оптимальну стратегію за допомогою SPACE-аналізу підприємства з виробництва меблів, результати бальної оцінки показників за ключовими критеріями наведені в таблиці 4.

Рекомендації до виконання завдання:

В основу SPACE-аналізу закладена ідея, що стратегічна конкурентна позиція підприємства є функцією фінансової стійкості (сили) підприємства та конкурентоспроможності продукції. Може застосовуватися для оцінки сильних та слабких сторін діяльності невеликих підприємств за такими

групами критеріїв: фінансова сила підприємства (ФС); конкурентоспроможність підприємства (КП); привабливість галузі (ПГ); стабільність галузі (СГ).

Для оцінки фінансової сили підприємства використовують показники рентабельності інвестицій, динаміки прибутку та рівня фінансової стійкості (залежності від зовнішніх зобов'язань);

Таблиця 4

Критерії	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
Фінансова сила підприємства (ФС)			
Рентабельність інвестицій	2	0,3	?
Динаміка прибутку	3	0,3	?
Рівень фінансової стійкості	7	0,4	?
<i>Загальна оцінка критерію</i>			?
Конкурентоспроможність підприємства (КП)			
Частка підприємства на ринку	4	0,2	?
Конкурентоспроможність продукції	5	0,2	?
Рентабельність реалізації продукції	4	0,6	?
<i>Загальна оцінка критерію</i>			?
Привабливість галузі (ПГ)			
Рівень прибутковості галузі	8	0,4	?
Стадія життєвого циклу галузі	6	0,3	?
Залежність розвитку галузі від кон'юнктури	7	0,3	?
<i>Загальна оцінка критерію</i>			?
Стабільність галузі (СГ)			
Стабільність прибутку	8	0,5	?
Рівень розвитку інноваційної діяльності в галузі	3	0,3	?
Маркетингові та рекламні можливості	7	0,2	?
<i>Загальна оцінка критерію</i>			?

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства – показники частки підприємства на ринку, рентабельності реалізації продукції та конкурентоспроможності продукції;

Привабливість галузі визначається рівнем її прибутковості, стадією життєвого циклу, залежністю від ринкової кон'юнктури;

Стабільність галузі – стабільністю прибутку, рівнем розвитку інноваційної діяльності та маркетинговими й рекламними можливостями.

Кожен показник, що характеризує ключові критерії, оцінюється за десятибальною шкалою на основі порівняння фактичних значень фінансових

коефіцієнтів із нормальним їх рівнем для підприємства та на основі вивчення статистичної інформації щодо економічного становища галузі.

Зважена оцінка балів по кожному критерію розраховується через множення оцінки (у балах) на вагу. Після чого по кожній групі критеріїв розраховується загальна оцінка критерію шляхом суми всіх складових критеріїв цієї групи.

Кожен показник, що характеризує ключові критерії, оцінюється за десятибальною шкалою на основі порівняння фактичних значень фінансових коефіцієнтів із нормальним рівнем для підприємства та на основі вивчення статистичної інформації щодо економічного становища галузі.

Після отримання зважених оцінок ключових критеріїв будують вектор рекомендованої стратегії в системі координат SPACE. Початок вектору знаходиться в точці початку координат, кінець - в точці А з координатами:

$$x = \text{ПГ} - \text{КП}, \quad y = \text{ФС} - \text{СГ}$$

Положення вектора визначає тип рекомендованої стратегії (консервативна, захисна, конкурентна, агресивна) для зміцнення конкурентних позицій (рис.2).



Рис. 2. Вивчення вектора рекомендованої стратегії в системі координат SPACE

Теми доповідей

1. Взаємозв'язок проведення SWOT-аналізу та розробки стратегії організації.
2. Особливості процесу оцінки поточної стратегії та аналіз конкуренції.

Практичні заняття № 9-10
Тема: СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА ТА
ФОРМУВАННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

План заняття

1. *Поняття «стратегічний потенціал підприємства», його види та елементи.*
2. *Методи та показники оцінювання стратегічного потенціалу підприємства.*
3. *Сутність, основні характеристики та технології формування конкурентних переваг підприємства. Концепція ланцюга формування вартості (цінностей).*

Питання для обговорення та завдання

1. Охарактеризуйте різні моделі оцінки можливостей підприємства. Порівняйте їх між собою. Які моделі найкраще підходять для діагностування стратегічного потенціалу підприємства?

2. Розкрийте сутність і роль конкурентних переваг у процесі стратегічного управління підприємством.

3. Види конкурентних переваг за класифікацією М. Портера.

4. Конкурентні переваги залежно від сфери діяльності організації.

5. Які фактори впливають на процес створення і утримання конкурентних переваг?

6. Розкрийте зміст концепції “ланцюжка цінностей” М. Портера.

7. Визначте основні конкурентні переваги та рівень їх використання на підприємстві (організація - на ваш вибір).

8. Проаналізуйте конкурентні переваги підприємства одним із відомих вам методів (підприємство - на ваш вибір).

9. Тестові завдання. Оберіть правильну відповідь:

А) Аналіз ланцюга цінностей компанії передбачає:

1. *Формування ланок ланцюга; дослідження матеріалопотоків; дослідження фінансових потоків.*
2. *Укладання контрактів з постачальниками і дистриб'юторами; виявлення прибуткових ланок ланцюга; порівняння успішних ланок власного ланцюга з конкурентами.*
3. *Встановлення зв'язків між ланками ланцюга; виявлення видів діяльності, що є пріоритетними з позицій споживача; порівняльний аналіз витрат у ланках ланцюга з витратами конкурентів.*
4. *Формування ланок ланцюга; визначення пріоритетів; аутсорсинг щодо другорядних видів діяльності.*

Б) Потенціал підприємства – це:

1. Сукупність матеріальних і нематеріальних ресурсів підприємства та здатність його працівників до їх використання з метою виробництва товарів і послуг.
2. Сукупність матеріальних і нематеріальних ресурсів підприємства, використання яких забезпечує його здатність одержувати максимальний ефект, формалізований у стратегічних цілях діяльності.
3. Внутрішні можливості підприємства, що використовуються у процесі розроблення і реалізації стратегії розвитку.
4. Здатність фахівців підприємства до використання ресурсів у процесі реалізації його стратегії.

В) Модель п'яти сил конкуренції за М. Портером включає такі чинники:

1. Конкуренція в галузі, потенційні конкуренти, споживачі і клієнти, вплив громадськості, товари-замінники.
2. Споживачі та клієнти, конкуренція в галузі, товари-замінники, боротьба між існуючими підприємствами, постачальники.
3. Споживачі та клієнти, конкуренція в галузі, товари-замінники, постачальники. Потенційні конкуренти.
4. Конкуренція в галузі, потенційні конкуренти, зовнішні та внутрішні загрози, товари-замінники, постачальники.

Г) Конкуренція в галузі посилюється, коли:

1. Кількість підприємств зростає, і вони приблизно однакові за масштабами діяльності.
2. З'являються нові постачальники сировини і комплектуючих.
3. Добробут населення зростає.
4. Завершується процес консолідації галузі.

Д) SWOT-аналіз як етап розробки стратегії передбачає:

1. Визначення внутрішнього потенціалу підприємства, його слабких сторін та потенційних можливостей і загроз у зовнішньому середовищі.
2. Визначення та передбачення потенційних можливостей.
3. Своєчасний прогноз зовнішніх і внутрішніх можливостей підприємства.
4. Складення переліку чинників сприятливого та несприятливого впливу на підприємство.

Е) Ключові чинники успіху – це:

1. Економічні й технічні характеристики галузі, що спричиняють позитивний вплив на підприємство.
2. Засоби конкурентної боротьби, що використовуються в галузі.
3. Маркетингові чинники, що діють у зовнішньому середовищі.
4. Спільні для усіх підприємств галузі керовані змінні, вплив на які дає змогу поліпшити конкурентні позиції підприємства в галузі.

Є) *Стратегічна зона господарювання – це:*

1. Окремий сегмент ринку, на якому підприємство функціонує або на який бажає вийти зі своєю продукцією (послугами).
2. Сфера діяльності підприємства, що забезпечує найбільшу прибутковість.
3. Орган, на який покладаються функції стратегічного управління.
4. Організаційна одиниця, яка відповідає за стратегічні позиції підприємства на одному чи декількох сегментах.

Ж) *Зовнішні конкурентні переваги (за Ж.Ж.Ламбенем) – це:*

1. Переваги, засновані на виявленні й відтворенні у власній операційній системі ознак товару, що є ефективними на зовнішніх ринках.
2. Переваги, засновані на ексклюзивних особливостях, якостях товару, що створюють цінність для покупця за рахунок підвищення ефективності експлуатації (споживання), у т.ч. скорочення витрат у споживача.
3. Переваги, засновані на результатах стратегічного аналізу зовнішнього оточення бізнес-одиниці.
4. Переваги, що є результатом дослідження зовнішнього середовища підприємства на основі бенчмаркінгу.

З) *Внутрішні конкурентні переваги (за Ж.Ж.Ламбенем) – це:*

1. Переваги, засновані на виявленні сегментів ринку, що прагнуть отримати низьковитратну продукцію.
2. Переваги, пов'язані з реалізацією ідей управлінського раціоналізму і просуванням товару на ринки споріднених підприємств.
3. Переваги, пов'язані з раціональним використанням запасів і оптимізацією логістичних потоків в межах підприємства.
4. Переваги, засновані на уміннях і навичках підприємства у формуванні витрат виробництва. Внутривиробничого управління, товару, що створює вигоди для виробника, здатного досягти собівартості одиниці продукції, нижчої ніж у конкурента.

І) *Конкурентна перевага (за М. Портером) – це:*

1. Наявність постійно діючої творчої команди, що здатна продукувати й комерціалізувати інновації.
2. Наявність фінансових ресурсів для поглинання підприємства-конкурента.
3. Наявність можливостей розширювати асортимент і скорочувати життєвий цикл продукції.
4. Результат виявлення і використання унікальних, відмінних від методів суперників, способів конкуренції, які можуть утримуватися деякий період часу.

К) *В умовах ринку управління потенціалом підприємства означає:*

1. Оцінку структури і динаміки потенціалу підприємства.

2. Вибір стратегії і тактики підвищення конкурентоспроможності підприємства.
3. Управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства.
4. Здійснення заходів щодо підвищення конкурентоспроможності потенціалу підприємства на основі SWOT-аналізу.

Л) Процес управління стратегічним потенціалом підприємства доцільно починати з:

1. Оцінки частки підприємства на ринку, а також дослідження структури, динаміки, ефективності використання потенціалу підприємства.
2. Аналізу резервів і витрат потенціалу.
3. Вибору стратегії і тактики підвищення конкурентоспроможності потенціалу підприємства.
4. Оцінки показників фінансового стану як індикаторів використання стратегічного потенціалу.

М) Конкурентоспроможність потенціалу підприємства – це:

1. Комплексна оцінка потенціалу підприємства.
2. Порівняльна характеристика потенціалу підприємства відносно лідера в цій галузі.
3. Порівняльна характеристика потенціалу підприємства, яка містить комплексну оцінку стану його найважливіших параметрів відносно іншого підприємства або нормативних параметрів.
4. Порівняльна характеристика потенціалу підприємства, яка містить комплексну оцінку стану його найважливіших параметрів.

Н) Вибір стратегії управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства визначається такими чинниками:

1. Співвідношення доходів і витрат, рентабельність підприємства в цілому, ринкова частка підприємства в конкретному сегменті.
2. Обсяг потенціалу підприємства, ринкова частка підприємства, конкурентна стратегія, рівень конкурентоспроможності потенціалу.
3. Положення підприємства на ринку, його ринкова частка, конкурентні дії інших учасників ринку.
4. Рівень конкурентоспроможності потенціалу, фінансовий потенціал і виробничий потенціал підприємства, типи виробництва.

Теми доповідей

1. Методи аналізу конкурентних переваг підприємств.
2. Бенчмаркінг як метод вивчення конкурентних переваг.
3. Застосування концепції “ланцюжка цінностей” М. Портера для зменшення витрат організації.

Практичне заняття № 11

Тема: ВИДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

План заняття

1. *Девіантний та превентивний характер системи управління.*
2. *Еволюція управлінських систем.*
3. *Інформаційні компоненти системи стратегічного управління.*

Питання для обговорення та завдання

1. Користуючись концептуальною схемою стратегічного управління підприємством, визначте, які елементи стратегічного управління існують на українських підприємствах, а яких їм бракує.

2. Проведіть критичний аналіз (переваги та недоліки) форм управлінських систем.

3. Поміркуйте та складіть перелік необхідної інформації для аналізу стану реалізації стратегії розвитку підприємства. Обґрунтуйте важливість точності та достовірності інформації.

4. Поясніть, чим відрізняється інформація, яка використовується для стратегічного моніторингу та стратегічного аналізу.

5. Проаналізуйте яку стратегічну інформацію використовує відома компанія Макдоналдс. З яких джерел, на Вашу думку, ця інформація надходить?

6. Подайте у табличній формі порівняльну характеристику систем управління (бюджетне, довгострокове і стратегічне планування, стратегічне управління і стратегічне підприємництво) за основними ознаками.

7. Ситуаційна вправа. ВАТ «Українські солодощі» - один з великих національних виробників кондитерської продукції. Засноване на початку 90-х рр. ХХ ст. До його складу входить кілька кондитерських фабрик, розташованих у різних регіонах країни. Місію товариство сформулювало таким чином: Компанія «Українські солодощі» - провідна компанія на українському ринку кондитерських виробів, яка гарантує високу якість продукції й передбачає потреби споживачів, використовує сучасні передові технології та обладнання світового рівня, має міжнародний статус і працює на міжнародних ринках, прагне бути привабливим місцем праці для професіональних та сумлінних працівників.

Підприємство «Українські солодощі» випускає високоякісну кондитерську продукцію, що користується попитом на ринку. Структура виробництва: шоколад і шоколадні вироби - 51,81%, не шоколадна продукція - 22,05%, борошняна продукція - 26,14%. Для забезпечення безперервного виробничого процесу ВАТ «Українські солодощі» приділяє велику увагу сировині й матеріалам, оскільки кондитерська промисловість належить до матеріаломістких галузей: частка матеріальних затрат на

виробництво продукції коливається від 65 до 90%. Для виготовлення продукції використовується вітчизняна й імпортна сировина (какаобоби, горіхи). Значною проблемою є певна невідповідність стандартам якості вітчизняних сировинних ресурсів та нестабільність цін на сировину в Україні. Компанія надає великого значення розвитку технології та організації виробництва.

Менеджери ВАТ звертають особливу увагу на формування асортименту продукції. Раніше товариство випускало понад 200 найменувань продукції, проте у зв'язку з переорієнтацією споживачів на нову, дорожчу і більш якісну продукцію асортимент зменшився приблизно до сотні найменувань кондитерських виробів за рахунок скорочення випуску дешевих солодоців, передусім печива, вафель, карамелі. Підприємство перше серед вітчизняних виробників опанувало так звану екструзійну технологію - із круп різних видів на виході одержують пористу повітряну масу.

Хоча не всі ідеї були вдалимими. До прорахунків компанії належить випуск вітамінізованої карамелі. Додавання аскорбінки в цукерки істотно підвищило собівартість продукції, але споживач все одно сприймав новий продукт як звичайну карамель. Як показує досвід, на кожний успішний кондитерський продукт припадає в середньому 15-17 невдалих.

ВАТ «Українські солодоці» ставить перед собою амбітні цілі. Передбачається, що впродовж наступних 3 років темпи зростання випуску шоколаду і шоколадних виробів становитимуть 20%, нешоколадної продукції - 7,5% і борошняної продукції - 12%. Збут продукції здійснювали незалежні дистриб'ютори, що працювали не тільки з «Українськими солодоцями», а й з іншими виробниками. Але тепер відбувається переорієнтація на власну збутову команду - в роздрібну мережу продукція потрапляє напряму, оминаючи посередників, а в регіонах компанія працює тільки з ексклюзивними агентами. Продукція експортується в 20 країн, що підтверджує позиціонування компанії як сильного національного виробника.

Підприємство «Українські солодоці» почало реалізовувати нову стратегію: відмова від боротьби за кондитерський ринок загалом і зосередження зусиль лише на декількох найбільш рентабельних сегментах, щоб наблизитися до лідерів. Менеджмент вищого рівня товариства має цілковиту свободу щодо прийняття рішень, але лише в межах обраної акціонерами стратегії. Ключові рішення всередині компанії ухвалюють також члени спостережної ради товариства. Водночас у компанії підтримується взаємодія працівників з керівниками будь-якого рівня, обмін ідеями і пропозиціями заради підвищення ефективності діяльності та якості життя.

Оскільки шоколад приносить товариству 70% доходів, пріоритетним у розробленій стратегії визнано сегмент вагових шоколадних цукерок. Ще

один стратегічний напрям ВАТ «Українські солодощі» - виробництво желейно-жувальних цукерок. Цю нішу інші вітчизняні кондитери поки що обходять стороною - сегмент окупований іноземцями. Деякий час пріоритетним напрямом вважалося виробництво снєків: планувалося, що за два роки товариство займе 4-4,5% у сегменті солоних снєків, який щороку зростатиме на 30%. Однак реально вдалося захопити лише 1,5% сегмента, тому вирішили переорієнтуватися на виробництво печива. Враховуючи, що на цьому ринку присутні як великі гравці ("Конті", "Roshen", "Бісквіт-шоколад", "Світ солодощів"), так і чимало дрібних регіональних виробників, основну увагу зосереджено на виробництві виробів преміум-сегмента.

В останні роки найбільші українські кондитери розпочали експансію за кордон. Насамперед вітчизняних виробників цікавить російський ринок. Обсяг кондитерського ринку Росії є другим за величиною у світі, після американського. Водночас імпордне мито на окремі види кондитерської продукції сягає 50%, тому українські виробники почали відкривати в Росії власні виробництва. Не поспішають власники ВАТ «Українські солодощі» і на ринок Східної Європи. Для цього потрібні колосальні інвестиції, але навіть вони не гарантують успіху. Смакові переваги європейських споживачів інші, ніж в українських покупців, до того ж європейський кондитерський ринок давно структурований.

Проте на вітчизняному ринку кондитерської промисловості наявна значна кількість конкурентів, з яких великими є 28. Понад третину всього ринку контролюють 9 виробників кондитерської галузі України, а саме: ЗАТ "АВК", "Житомирські ласощі" (м. Житомир), ЗАТ ВО "Київ-Конті" (м. Донецьк), ВАТ "Крафт Якобс Сушард Україна" (м. Тростянець), кондитерська корпорація "Roshen" (м. Київ), "Світоч" ("Нестле") (м. Львів), "Світ ласощів" (м. Черкаси), Полтавакондитер (м. Полтава), корпорація "Бісквіт-шоколад" (м. Харків).

Ринок кондитерської промисловості - динамічний. Він є одним з найпривабливіших в Україні, хоча протягом останніх років темпи зростання обсягу виробництва сповільнилися. Виготовляє кондитерську продукцію в Україні майже 800 фірм. Місткість внутрішнього ринку кондитерських виробів спеціалісти оцінюють у 1 млн. тонн на рік, що еквівалентно 1 млрд дол. США. При цьому структура ринку виглядає таким чином: нешоколадна продукція - 24%, шоколад і шоколадні вироби - 30, борошняна продукція - 46%.

Кондитерський ринок почав уповільнюватися. Якщо раніше ринок щороку зростав на 20%, то нинішнього року, як вважають аналітики консалтингової компанії, продаж шоколаду, цукерок, карамелі тощо збільшиться всього на 10%. Найбільш дохідний сегмент ринку - виробництво шоколаду: на нього припадає 29% кондитерського ринку України. При цьому споживання шоколаду на одну особу в Україні істотно

поступається аналогічним показникам у Західній Європі та США. За статистикою щороку українець з'їдає близько 2 кг шоколаду, британець – 8-9 кг, швейцарець - 12 кг.

Досить привабливим залишається лише сегмент якісних дорогих солодошів, попит на які продовжує зростати. Насиченість ринку змушує кондитерів відмовлятися від дешевої продукції. На початку 90-х рр. ХХ ст. більшість фабрик надавали перевагу традиційній продукції - печиво, карамель, ірис і шоколадні цукерки. Однак нині організації поступово скорочують цей асортимент і фокусують увагу на привабливій для споживачів продукції. Пояснюється це тим, що багато українських споживачів, особливо у великих містах, налаштовані платити за високу якість, додаткову цінність та емоційну складову (образ) преміум-продукції. Тому останнім часом преміум-сегмент українського кондитерського ринку розвивається досить активно. Орієнтовно він становить 7-11% ринку в тоннах і майже 15-17% у вартісному вимірі. Це передусім різноманітні шоколадні вироби, попит на які стабільно зростає і перевищує середньогалузеві показники. Основний приріст буде досягнуто на ринку упакованих цукерок. Кілька років спостерігалось зростання попиту на них під час зимових свят, хоча минулого року цю тенденцію не виявили, що було несподіванкою для виробників солодошів.

Водночас шоколадні цукерки в коробках є широким полем для діяльності кондитерів, оскільки змінюючи колір, форму, масу коробки (не говорячи вже про її вміст), виробники можуть залучити нових покупців. Безперечними лідерами цього ринку є ВАТ «Крафт Якобс Сушард Україна» - 32,5%, ЗАТ «АВК» - 20 і «Світоч» - 18,2%. На ринку нешоколадної продукції відбувається скорочення темпів зростання, що вплинуло не тільки на цю групу, а й на темпи розвитку кондитерської промисловості загалом. При цьому основні позиції розподілилися таким чином: «Roshen» - 21,7%, «АВК» - 12,3, «Світоч» - 6,4%. У категорії борошняних кондитерських виробів найвищі темпи зростання демонструють торт і сухе печиво (галети, крекери). Частка підприємств ринку борошняної продукції виглядає так: «Roshen» - 15,5%, ЗАТ ВО «Київ-Конті» - 14,9, Черкаський «Світ ласощів» - 8,6%.

Завдання. Оцініть стратегічний рівень ВАТ «Українські солодоші» за елементами і стадіями стратегічного менеджменту. Порівняйте визначені значення стратегічного рівня, вкажіть причини можливого його відхилення та шляхи підвищення.

Теми доповідей

1. Необхідність та сутність інформаційного забезпечення стратегічного менеджменту.
2. Аналіз джерел отримання стратегічної інформації.
3. Роль проведення стратегічного моніторингу в сучасних умовах.

Практичні заняття № 12-13
Тема: ПОРТФЕЛЬНІ СТРАТЕГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ
СТРАТЕГІЧНОЮ ПОЗИЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА

План заняття

1. *Поняття «портфель підприємства», «портфельна стратегія підприємства» та її різновиди.*
2. *Стратегічні зони господарювання та стратегічна сегментація ринку.*
3. *Привабливість СЗГ та її оцінювання.*
4. *Інструменти портфельного аналізу (матриці «БКГ», «МакКінзі», «Shell»-DPM, моделі ADL та інші).*

Питання для обговорення та завдання

1. Стратегічні бізнес-одиниці, критерії виділення і характеристики.
2. Що таке «стратегічна зона господарювання»? Опишіть методику оцінки привабливості СЗГ.
3. Які параметри можна використовувати додатково для стратегічного аналізу й оцінки СЗГ?
4. Яким стратегічним вимогам повинний відповідати портфель СЗГ підприємства?
5. Охарактеризуйте кожну клітку матриці BCG на прикладі відомих Вам підприємств або фірм.
6. Застосування матриці GE/McKinsey при виборі стратегії.
7. На основі матриці "товар - ринок" визначте базові стратегії зростання для таких підприємств: промислове підприємство, кондитерське підприємство, супермаркет.
8. Побудуйте матриці BCG і GE/McKinsey для відомого Вам підприємства.
9. Завдання. За наведеними в таблиці 5 вихідними даними побудувати матрицю BCG для фірми та її основного конкурента. Проаналізувати стан портфеля продукції фірми і конкурента. Дати свої рекомендації фірмі.

Таблиця 5

Товар	Продажі фірми, од.	Продажі основного конкурента, од.	Темпи зростання ринку, % за рік
A	800	600	15
B	1200	1500	20
C	2000	500	12
D	1600	1000	6
E	4200	700	3

10. Завдання. Оцінити привабливість гіпотетичної галузі і конкурентну позицію стратегічної бізнес-одиниці в цій галузі за допомогою матриці McKinsey за даними, наведеними в таблиці 6.

Таблиця 6

Привабливість галузі			Конкурентна позиція		
Параметри галузі	Відносна вага	Оцінка привабливості	Ключові фактори успіху	Відносна вага	Оцінка конкурентної позиції
Зростання	0,2	5	Дослідний потенціал	0,3	5
Технологічна стабільність	0,5	2	Витрати на виробництво	0,2	2
Прибутковість	0,2	1	Якість продукції	0,2	3
Розмір	0,1	5	Частка ринку	0,3	1

11. Завдання. На рис. 3 представлені ринкові позиції СГП двох конкуруючих підприємств. Розміри кіл відповідають частці кожного СГП в обсязі продажу підприємства.

За даними рис. 3: охарактеризувати та порівняти ринкові позиції конкуруючих СГП підприємств; оцінити та порівняти ринкові позиції підприємств у цілому і їхні портфелі за критеріями прибутковості, перспективності та збалансованості; провести стратегічний аналіз ринкових можливостей для кожного СГП підприємств; на підставі рекомендацій матриці БКГ розробити збалансовані стратегічні набори для підприємств у цілому.

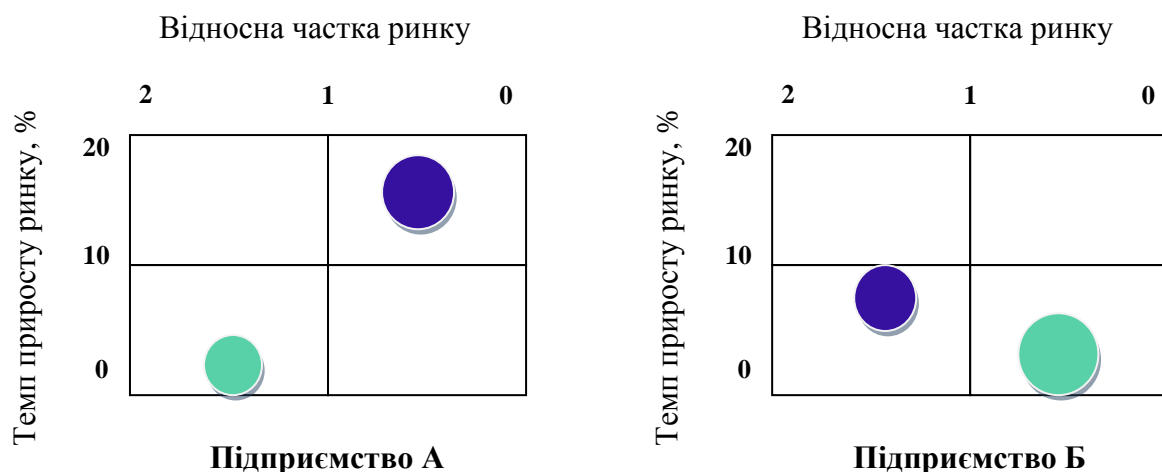


Рис.3. Ринкові позиції підприємств-конкурентів

Практичне заняття № 14

Тема: ГЕНЕРУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ТА УМОВИ ЇХ РЕАЛІЗАЦІЇ

План заняття

1. *Критерії вибору стратегічних альтернатив.*
2. *Стратегічний набір підприємства та вимоги до його формування.*
3. *Умови реалізації стратегії, пов'язані з управлінською структурою, мотивацією персоналу та організаційною культурою.*

Питання для обговорення та завдання

1. Які завдання вирішує процес виконання стратегії?
2. Порядок проведення оцінки і вибору стратегії.
3. Які фактори впливають на вибір нової стратегії розвитку?
4. Які Ви знаєте методи побудови стратегій та формування «стратегічного набору», їх переваги та недоліки? Який порядок розробки «стратегічного набору» є на Ваш погляд найбільш прийнятним та чому? Обґрунтуйте свої висновки.
5. Чи є обмеження у побудові стратегій і «стратегічного набору»?
6. Які методи побудови стратегій серед найбільш відомих у світовій практиці можуть бути застосовані в умовах діяльності українських підприємств? Чи можна стверджувати, що склад основних елементів «стратегічного набору» підприємства є незмінним?
7. Яку роль грає організаційна культура в реалізації стратегії?
8. Як здійснюється мотивація стратегічного планування?
9. Які методи використовуються для оцінки стратегії?
10. Обґрунтуйте, за яким з наведених напрямків здійснюється перевірка вибору певної стратегії:
 - а) відповідність стратегії потенціалу і можливостям підприємства, прийнятність ризику та відповідність генеральній меті діяльності;
 - б) відповідність стратегії стану та вимогам зовнішнього оточення, відповідність стратегії потенціалу та можливостям підприємства, відповідність стратегії становищу підприємства на ринку;
 - в) прийнятність ризику, відповідність потенціалу і можливостей підприємства, відповідність стратегії стану та вимогам зовнішнього оточення;
 - г) відповідність стратегії конкурентній політиці підприємства, відповідність стратегії потенціалу та можливостям підприємства, відповідність стратегії структурі підприємства.
11. У чому сутність взаємодії «стратегія – структура»? Який порядок забезпечення виконання стратегій, на ваш погляд, є найбільш прийнятним та чому?
12. Завдання. Спроекувати «модель якостей» менеджера-стратега. Виконання завдання передбачає такі етапи:

а) Необхідно, користуючись теоріями лідерства, визначити «ідеальний» перелік особистісних якостей, знань, умінь і навичок, яким має відповідати менеджер-стратег.

б) Розробити анкету для експертного опитування керівників підприємства - об'єкта аналізу.

в) Визначити обсяг представницької вибірки для отримання надійної інформації в результаті опитування.

г) Провести опитування, обробити анкети та зробити критичний аналіз отриманої інформації.

У висновку відповідати на основні запитання: - Чим має відрізнятися менеджер-стратег від менеджера-виконавця, зорієнтованого на поточну діяльність? - Які методи впливу можна здійснювати при формуванні якостей менеджера-стратега? - Яких якостей менеджера-стратега бракує Вам? Як це впливає на Вашу конкурентоспроможність, що треба робити для її підвищення?

13. Завдання. Провести аналіз та спроектувати систему мотиваторів для фахівців різної кваліфікації. Метою завдання є визначення основних мотиваторів формування стратегічної поведінки, загальних та особливих мотивів діяльності окремих груп персоналу організації. Результати виконання завдання подати у вигляді табл.

Проаналізуйте, чи використовуються названі вами мотиватори в діяльності підприємства - об'єкта аналізу. Яким чином треба використовувати мотиватори? Обґрунтуйте свої висновки.

Таблиця 7

Мотиватори стратегічної поведінки

Фахівці різної кваліфікації	Мотиватори
Персонально для особи, що заповнює таблицю	
Кваліфікований працівник	
Службовець одного з відділів апарату управління організації - об'єкта аналізу	
Керівник функціонального відділу	
Представник вищого рівня управління (директор, головний бухгалтер, президент або голова спостережної ради - для АТ)	
Некваліфікований працівник	

Теми доповідей

1. Необхідність та особливості розробки «стратегічного набору» вітчизняних підприємств в умовах трансформації національної економіки.

2. Сутність, зміст і процес формування ефективного «стратегічного набору» для підприємств різних типів.

3. Роль організаційної культури в реалізації стратегії.

Практичне заняття № 15
Тема: СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛЬ В ПРОЦЕСІ
СТРАТЕГІЧНИХ ПЕРЕВОРЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

План заняття

1. *Мета та завдання стратегічного контролю.*
2. *Сутність стратегічних змін, їх рівні і класифікація. Опір змінам.*
3. *Агенти змін, їх навички та основні завдання.*

Питання для обговорення та завдання

1. Що таке стратегічний контроль, у чому його особливості?
2. Яка роль і місце стратегічного контролю в стратегічному управлінні?
3. Назвіть критерії та показники оцінки стратегічного контролю.
4. У чому полягає сенс побудови «Матриці КРІ»?
5. Які сучасні тенденції розвитку стратегічного контролю?
6. У яких областях фірми проводяться стратегічні зміни?
7. Що є опором змінам в стратегічному менеджменті і хто є носієм опору?
8. Розкрийте порядок дій керівництва з подолання опору стратегічним змінам. Як зменшити опори змінам?
9. Сформулюйте способи вирішення конфліктів, що виникають в процесі змін? Як здійснюється вибір стилю поведінки менеджерів при проведенні зміни?
10. Що таке бенчмаркінг? Наведіть різновиди бенчмаркінгу.
11. Проаналізуйте, наведені в таблиці 8 ознаки опору та наведіть приклади ситуацій, де можливе їх виникнення.

Таблиця 8

Ознаки опору

1. «Герпіння і праця все перетруть» (відмова)
2. «Почнемо нове життя з понеділка» (відкладання на потім)
3. «Не зіграти б у ящик» (невизначеність)
4. «Новий ключ розбив параліч» (відсутність впровадження)
5. «Чим більше витрачаємо фарби (на гасла), тим менше віримо в казки» (стратегічна неефективність)
6. «Чого бос не знає, від того і не страждає» (саботаж)
7. «Давайте повернемося назад до сьогоднішньої роботи» (відступ)

Теми доповідей

1. Роль змін у плануванні та реалізації стратегії розвитку організації.
2. Сутність та необхідність проведення контролю реалізації стратегії.
3. Стратегічне лідерство та подолання опору змінам.

Рекомендації по виконанню курсової роботи

Основною формою індивідуальної роботи з дисципліни «Стратегічне управління» є виконання одного ІЗ окремо кожним студентом. Згідно з робочим навчальним планом в межах вивчення дисципліни «Стратегічне управління» передбачено виконання курсової роботи.

Метою виконання курсової роботи з дисципліни «Стратегічне управління» є підтвердження здатності студента систематично й результативно засвоювати матеріал для того, щоб:

- синтезувати й розвивати знання про сутність та особливості системи стратегічного управління підприємством;

- набувати навички практичного застосування прийомів і методів формулювання стратегій, розробки стратегічних планів, проектів і програм;

- розробляти систему стратегічного управління підприємством та забезпечувати її ефективне функціонування;

- узагальнювати вітчизняний і зарубіжний досвід застосування стратегічного управління підприємством.

Курсову роботу студент виконує самостійно, періодично консультуючись з керівником. Під час написання курсової роботи студент повинен: обрати й узгодити з керівником тему; отримати завдання; при виконанні курсової роботи використовувати інформаційне й методичне забезпечення; відвідувати консультації керівника та враховувати його зауваження і оперативно виконувати методичні вказівки; подати готову роботу на перевірку керівникові не пізніше ніж за три дні до захисту; систематизувати основні положення курсової роботи й захистити її перед комісією.

Керівник курсової роботи надає студенту необхідну допомогу стосовно змісту та оформлення курсової роботи, рекомендує необхідну літературу, довідкові матеріали за темою, проводить консультації, перевіряє окремі розділи роботи у ході їх написання, а також дає рекомендації щодо позбавлення виявлених недоліків; перевіряє та оцінює якість її виконання. При цьому необхідно домагатися самостійної роботи студента, розвивати у нього відповідальність за прийняті рішення, вимагати стилістично грамотного викладання матеріалів.

Коли студент виконав роботу, він надає її для перевірки керівником. Після перевірки керівник повертає роботу разом з зауваженнями студенту для доробки (за необхідністю) та підготовки до захисту. Якщо робота не буде прийнята до захисту, студент повинен переробити її з урахуванням зауважень рецензента. Захист курсової роботи проводиться студентом перед комісією.

Під час захисту студент коротко доповідає зміст курсової роботи, основні результати та рекомендації, та відповідає на поставлені питання.

Студент, який не захистив курсову роботу, виконує її вдруге, обравши іншу тему.

Якість виконання курсової роботи та її захист враховуються при оцінюванні студента з дисципліни «Стратегічне управління». Курсова робота є окремим практичним модулем, обов'язковим до виконання.

В оцінюванні *змісту* курсової роботи використовуються такі критерії:

- 1) відповідність змісту курсової роботи обраній темі;
- 2) повнота її розкриття з використанням необхідної літератури;
- 3) наукова й практична обґрунтованість висновків;
- 4) стиль, логічність викладу фактів і думок, відповідність вимогам до оформлення роботи;
- 5) самостійність виконання.

Оцінювання знань, продемонстрованих під час *захисту* роботи, проводиться з урахуванням таких критеріїв:

- 1) розуміння матеріалу, ступінь засвоєння теорії та методології вирішення питань, що розглядаються;
- 2) ступінь засвоєння фактичного матеріалу дисципліни;
- 3) поінформованість в основній та додатковій літературі стосовно питань, що розглядаються;
- 4) уміння поєднувати теорію з практикою при розгляді виробничих ситуацій, що пов'язані з темою курсової роботи;
- 5) уміння захищати свою позицію та робити узагальнення на основі набутих знань із стратегічного управління підприємством.

Оцінка «відмінно» може бути отримана студентом за відповідність виконання роботи та її захисту зазначеним критеріям.

Фактична максимальна сума балів, яку студент може одержати за виконання курсової роботи, становить **20 балів** за умови своєчасності виконання завдання на дату запланованого контролюючого заходу. Студенти, які пропустили дату контролюючого заходу без поважних причин або одержали незадовільну оцінку, мають право у тижневий термін виконати курсову роботу, одержавши при цьому максимальну оцінку в **12 балів**, що еквівалентно якійсь оцінці «задовільно». Оцінка за курсову роботу виставляється в інтегральну відомість окремим модулем і враховується у практичній частині модульного контролю при виведенні оцінки поточного семестрового контролю.

Структура та обсяги курсової роботи

Основою для виконання курсової роботи є навчальний матеріал дисципліни «Стратегічне управління». Курсова робота виконується українською мовою згідно з тематикою, наведеною в даних методичних вказівках, або за власною темою, за попереднім узгодженням з керівником, на базі матеріалів діяльності конкретного підприємства.

Курсова робота складається з теоретичної (20-25 стор.) та практичної (15-20 стор.) частин. Загальний обсяг курсової роботи не повинен перевищувати 40 сторінок. В роботі повинні застосовуватись ілюстративно-графічні матеріали (таблиці, рисунки, схеми, графіки, діаграми), які приводяться за текстом або наводяться у додатках.

Курсову роботу умовно можна поділити на три частини: вступну, основну й заключну.

Вступна частина (обсягом до двох сторінок) формулює загальні підходи в досягненні мети та вирішенні завдань курсової роботи, визначає об'єкт, предмет роботи, її мету. Основна частина (25-35 сторінок) розкриває сутність завдань курсової роботи та методи їх вирішення. Заключна частина (3-5 сторінок) присвячена узагальненню матеріалу, формулюванню висновків з обраної теми.

Курсова робота повинна містити такі структурні елементи:

1. *Титульний аркуш* (оформлений згідно зразка у Додатку А).
2. *Зміст* курсової роботи із зазначенням сторінок, на яких містяться основні розділи, підрозділи та ін.

3. *Вступ*.

У вступі відображається актуальність обраної теми, об'єкт та предмет аналізу, основна мета та завдання, які повинні бути вирішені в процесі виконання курсової роботи. Вступ розташовують з нової сторінки.

3. *Основні розділи*.

В основних розділах простежується історичний аспект за обраною темою, аналізується сучасна література з питань стратегічного управління підприємством, нормативна й законодавча база з досліджуваної проблеми, а також наводяться конкретні розрахунково-аналітичні матеріали з використанням формул, схем, графіків, таблиць тощо.

Основні розділи доцільно розбивати на окремі підрозділи, за кожним основним розділом має бути не менше двох підрозділів.

4. *Практична частина* курсової роботи складається з аналізу стратегічного управління конкретного підприємства за вибором студента з розробкою пропозицій щодо ефективної моделі стратегічного управління на усіх рівнях підприємства.

5. *Висновки*.

У висновках узагальнюються результати, отримані в ході виконання курсової роботи, пропонуються можливі заходи, спрямовані на удосконалення системи управління підприємством у відповідності до обраної теми. Робляться також висновки стосовно практичної частини роботи.

6. *Список використаних джерел*.

Список використаних джерел оформлюється згідно встановлених правил (Додаток Б).

7. *Додатки* (схеми, таблиці, діаграми, графіки та ін., великі за обсягом), якщо вони є у роботі, розміщують після списку використаних джерел.

Тематика курсової роботи

Теми курсових робіт пропонуються у відповідності з програмою курсу «Стратегічне управління». В межах однієї групи теми не повинні повторюватись, тому необхідно узгодити назву теми з керівником.

Для виконання курсової роботи рекомендуються перелічені нижче теми:

1. Аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства з метою застосування у стратегічному управлінні.
2. Розробка місії та системи стратегічних цілей підприємства.
3. Аналіз конкурентних переваг і формування конкурентної стратегії на основі підходу М. Портера (на базі підприємства).
4. Стратегічний аналіз середовища організації при формуванні стратегії.
5. SWOT-аналіз інноваційних можливостей організації.
6. Стратегічне планування в управлінні підприємством.
7. Процес розробки і реалізації маркетингової стратегії.
8. Товарна стратегія підприємства.
9. Зміст та особливості використання підприємством цінових стратегій.
10. Збутова стратегія підприємства.
11. Формування та реалізація виробничої стратегії розвитку організації.
12. Комунікаційна стратегія та її елементи.
13. Роль і особливості кадрової стратегії підприємства.
14. Зміст і особливості інноваційної стратегії підприємства.
15. Комплексне забезпечення процесу реалізації стратегії.
16. Стратегічний контроль в управлінні підприємством.
17. Чинники впливу на вибір стратегії підприємства.
18. Застосування стратегії диверсифікації виробництва на прикладі (...).
19. Застосування стратегії низьких витрат на підприємстві на прикладі (...).
20. Застосування стратегії диференціації виробництва на прикладі (...).
21. Управління стратегією інтеграції на підприємстві (...).
22. Управління стратегією фокусування на підприємстві на прикладі (...).
23. Управління реалізацією стратегії на підприємстві.
24. Портфельний аналіз як основа вибору стратегії підприємства (...).
25. Стратегії виживання організації в умовах кризи.

Приклади завдань на виконання курсової роботи

Тема 1 «Аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства з метою застосування у стратегічному управлінні»

Мета даної курсової роботи – дослідження факторів, що формують довгострокову прибутковість підприємства та на які підприємство не може впливати взагалі або має незначний вплив.

Завдання на курсову роботу з цієї теми:

1. Відповідно до умов функціонування підприємства узагальнити суть факторів зовнішнього середовища підприємства та визначити предмет, мету проведеного аналізу, шляхи його реалізації.

2. Охарактеризувати фактори прямого впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства.

3. Проаналізувати фактори непрямого впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства.

4. Описати моделі зовнішнього по відношенню до підприємства середовища, що застосовуються у стратегічному управлінні.

5. Узагальнити аналітичні методи оцінки факторів зовнішнього середовища та виконати відповідні розрахунки.

6. Розробити рекомендації щодо впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства і на його стратегію.

7. Узагальнити результати проведеного дослідження, зробити висновки до курсової роботи.

8. Дати опис бібліографічних джерел.

На основі виконання курсової роботи з даної теми *студент повинен уміти:*

– виділяти найбільш значущі фактори зовнішнього впливу на стратегічне управління підприємством;

– застосовувати аналітичні методи оцінки факторів зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства;

– розробляти рекомендації щодо впливу факторів зовнішнього середовища на стратегічне управління підприємством.

Тема 6 «Стратегічне планування в управлінні підприємством»

Мета даної курсової роботи – узагальнення адаптивного процесу, за допомогою якого здійснюється регулярна розробка й корекція системи формалізованих планів, перегляд системи заходів для їх виконання на основі безперервного контролю та оцінки змін, які відбуваються у внутрішньому та зовнішньому стосовно підприємства середовищі.

Завдання на курсову роботу з цієї теми:

1. Узагальнити суть і призначення стратегічного планування та встановити об'єкт, предмет, мету дослідження та шляхи його реалізації.

2. Описати основні принципи стратегічного планування діяльності підприємства.

3. Визначити бар'єри стратегічного планування та заходи для їх подолання.

4. Описати моделі стратегічного планування управління підприємством.

5. Охарактеризувати зміст стратегічного плану управління підприємством.

6. Сформулювати рекомендації до характеристики підсистеми стратегічного планування на підприємстві.

7. Узагальнити результати проведеного дослідження, зробити висновки до курсової роботи.

8. Дати опис бібліографічних джерел.

На основі виконання курсової роботи з даної теми *студент повинен уміти:*

– визначати заходи для подолання бар'єрів стратегічного планування;
– характеризувати особливості побудови підсистеми стратегічного планування на підприємстві;

– знати структуру і складати орієнтовний стратегічний план управління підприємством.

Тема 16 «Стратегічний контроль в управлінні підприємством»

Мета даної курсової роботи – узагальнення управлінської діяльності на підприємстві, що полягає в аналізі та оцінюванні процесу стратегічного управління на шляху досягнення поставлених завдань і застосування обраних

стратегій з позицій стратегічного контролю.

Завдання на курсову роботу з цієї теми:

1. Узагальнити суть стратегічного контролю на підприємстві та визначити об'єкт, предмет, мету дослідження та шляхи його реалізації.

2. Визначити стандарти для контролю конкурентної стратегії підприємства.

3. Визначити особливості стратегічного контролю в управлінні підприємством.

4. Описати основні етапи стратегічного контролю.

5. Описати підсистеми стратегічного контролю на підприємстві.

6. Сформулювати для підприємства рекомендації до діяльності робочої групи з контролю над виконанням стратегічної програми.

7. Узагальнити результати проведеного аналізу, зробити висновки до курсової роботи.

8. Дати опис бібліографічних джерел.

На основі виконання курсової роботи з даної теми *студент повинен уміти:*

- визначати стандарти для контролю конкурентної стратегії підприємства;
- складати план стратегічного контролю;
- розробляти рекомендації до діяльності робочої групи з контролю над виконанням стратегічної програми підприємства.

Тема 19 «Застосування стратегії низьких витрат на підприємстві на прикладі (...)»

Мета даної курсової роботи – узагальнення конкурентного підходу до формування стратегії, яка ґрунтується на низьких повних витратах підприємства.

Завдання на курсову роботу з цієї теми:

1. Узагальнити суть і призначення стратегії лідерства у мінімізації витрат підприємства та визначити об'єкт, предмет, мету дослідження та шляхи його втілення.
2. Описати напрями, за якими підприємство може досягти переваги у мінімізації витрат.
3. Навести приклади ситуацій, коли можливо застосувати стратегію виробництва з низькими витратами.
4. Навести приклади ситуацій, коли можливо запровадити стратегію лідерства у мінімізації витрат.
5. Визначити переваги й недоліки стратегії низьких витрат.
6. Сформулювати рекомендації до запровадження стратегії лідерства у мінімізації витрат в управлінні підприємством.
7. Узагальнити результати аналізу, зробити висновки до курсової роботи.
8. Дати опис бібліографічних джерел.

На основі виконання курсової роботи з даної теми *студент повинен уміти:*

- визначати практичні заходи підприємства в управлінні стратегією лідерства у мінімізації витрат;
- розробляти механізм управління стратегією лідерства у мінімізації витрат;
- розробляти рекомендації до запровадження стратегії лідерства у мінімізації витрат в управлінні підприємством.

Тема 22 «Управління стратегією фокусування на підприємстві на прикладі (...)»

Мета даної курсової – узагальнення конкурентного підходу до управління стратегією, яка передбачає орієнтацію підприємства на обмежену специфічну частину ринку.

Завдання на курсову роботу з цієї теми:

1. Узагальнити суть і призначення сфокусованої стратегії підприємства та визначити об'єкт, предмет, мету дослідження та шляхи його реалізації.

2. Сформулювати й описати декілька версій стратегії фокусування діяльності підприємства.

3. Сформулювати й описати умови привабливості та ризикованості сфокусованої стратегії.

4. Зробити опис наступальних стратегічних заходів та встановити їхній зв'язок із сфокусованою стратегією діяльності підприємства.

5. Описати захисні стратегічні заходи та встановити їхній зв'язок із сфокусованою стратегією діяльності підприємства.

6. Сформулювати рекомендації до запровадження сфокусованої стратегії в управління підприємством.

7. Узагальнити результати дослідження, зробити висновки до курсової роботи.

8. Дати опис бібліографічних джерел.

На основі виконання курсової роботи з даної теми *студент повинен уміти:*

– визначати практичні заходи підприємства в управлінні сфокусованою стратегією;

– розробляти механізм управління сфокусованою стратегією;

– розробляти рекомендації до запровадження сфокусованої стратегії в управління підприємством.

Метою практичної частини курсової роботи є засвоєння, систематизування та закріплення знань студентів з реалізації елементів та етапів стратегічного управління підприємствами, а також розвиток мислення менеджера стосовно підвищення ефективності стратегічного менеджменту в діяльності підприємства.

Для виконання практичної частини курсової роботи необхідно вміти проводити аналіз діяльності підприємства на підставі загальних відомостей та даних фінансового, виробничого, маркетингового та інших відділів; робити висновки та розробляти шляхи та заходи щодо підвищення якості та ефективності використання стратегічного менеджменту.

Практична частина курсової роботи має складатися з декількох підрозділів, які містять таку інформацію:

– загальну характеристику підприємства, що розглядається як приклад – вид діяльності, структура організації, персонал, розташування та розміри організації та інше;

– огляд та аналіз використання на підприємстві тієї чи іншої складової стратегічного управління (згідно з тематикою курсової роботи), виявлення недоліків;

– шляхи підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок запропонованих автором пропозицій з точки зору менеджменту організації.

Матеріал для виконання практичної частини курсової роботи студент знаходить самостійно, використовуючи періодичні видання, фактичну статистичну звітність підприємств, узгоджуючи його із керівником.

Вимоги до оформлення текстової частини та ілюстративно-графічного матеріалу курсової роботи

Загальні вимоги до оформлення курсової роботи такі: написання українською мовою, чіткість побудови, логічна послідовність викладу матеріалу відповідно до завдання на курсову роботу, перспективність аргументації, стислість і точність визначень, що виключає можливість неоднозначного їх тлумачення, об'єктивність рекомендацій та доказовість висновків.

Курсову роботу виконують за допомогою комп'ютерної техніки на аркушах формату А4 (210×297 мм) відповідно до вимог стандарту (ДСТУ 3008-95. Документація. Звіти у сфері науки і техніки. Структура і правила оформлення).

Текст основної частини курсової роботи членують на розділи й підрозділи. Заголовки розділів слід розташовувати посередині рядка і друкувати великими літерами без крапки в кінці, не підкреслюючи, жирним шрифтом. Заголовки підрозділів друкують малими літерами (крім першої великої) з абзацного відступу без крапки в кінці. Переноси слів у заголовках не дозволяються. Між назвою розділу та підрозділу, назвою підрозділу та текстовою частиною має бути пропущений один інтервал.

Кожну структурну частину курсової роботи (зміст, розділи, список використаних джерел, кожний додаток) необхідно починати з нової сторінки.

Нумерація сторінок має бути наскрізною і подаватися арабськими цифрами у верхньому правому куті сторінки. Першою сторінкою є титульний аркуш, який включають до загальної нумерації, але номер сторінки на ньому не ставлять. Розділи нумерують арабськими цифрами, підрозділи нумерують у межах кожного розділу (наприклад, 2.3. - третій підрозділ другого розділу).

Стиль викладу матеріалу має бути строгим і стриманим. Слід використовувати загальноприйнятту управлінську термінологію, скорочення слів у тексті та ілюстраціях не допускається.

Текст курсової роботи друкують через півтора інтервали, але з розрахунку не більше 40 рядків на сторінці (із використанням шрифту «Times New Roman» розміром 14) із дотриманням таких розмірів полів: ліве - 25 мм, праве - не менше 10 мм, верхнє та нижнє - не менше 20 мм. Поле не відокремлюється рисою, сторінки не обводяться рамкою.

Таблицю розміщують після першого згадування в тексті таким чином, щоб її можна було читати без повороту роботи або з поворотом по годинній стрілці. Між таблицею та текстом роботи має бути пропущений один інтервал.

Кожна таблиця курсової роботи повинна мати порядковий номер і заголовок. Арабськими цифрами таблиці нумеруються послідовно в межах розділу. У правому куті над заголовком розміщують напис «Таблиця» із вказівкою номера таблиці, що складається з номера розділу і порядкового номера таблиці. Нижче посередині розміщують заголовок таблиці.

При переносі частини таблиці на інший аркуш пишуть слово «Продовження табл. ...». Заголовок і слово «таблиця» пишуть із прописної букви. Заголовок не підкреслюють. Заголовки граф таблиці повинні починатися з великих літер. Підзаголовки - із маленьких літер, якщо вони складають одне речення з заголовком, і з великих, якщо вони самостійні. Графу «№ п/п» у таблицю включати не потрібно.

Стовпці таблиці нумерують тільки тоді, коли в тексті курсової роботи на них є посилання або коли таблиця має продовження на наступній сторінці.

Позначення наведених одиниць виміру повинне відповідати загальноприйнятим стандартам.

Таблиці нумерують послідовно (за винятком поданих у додатках) в межах всієї роботи. На всі таблиці мають бути зроблені посилання в тексті (наприклад, табл. 1.3). Кожна таблиця супроводжується стислим аналізом і висновками.

Усі ілюстрації в курсовій роботі (рисунок, схеми, графіки, діаграми та ін.) розташовують після згадування за текстом або на окремих сторінках, включаючи в загальну нумерацію сторінок. Ілюстрації позначаються словом «Рис. ...» і нумеруються послідовно в межах роботи арабськими цифрами, за винятком поданих у додатках. За необхідності ілюстрації доповнюють підрисуночним текстом. При посиланні на ілюстрацію використовують скорочене «дивись» (див. рис. ...).

Формули (якщо їх більш однієї), нумеруються арабськими цифрами наскрізно у межах курсової роботи. Номер указують із правої сторони аркуша на рівні формули в круглих дужках, наприклад (2). Пояснення значень символів і числових коефіцієнтів, присутніх у формулі, варто наводити безпосередньо під формулою й у тієї ж послідовності, у якій вони дані у формулі. Значення кожного символу і числового коефіцієнту варто давати з нового рядка. Перший рядок пояснення починають із слова «де» без двокрапки.

Рівняння і формули варто виділяти з тексту вільними рядками. Вище і нижче кожної формули повинно бути залишено не менше одного вільного рядка. Якщо рівняння не міститься в один рядок, воно повинне бути

перенесене після знака рівності (=) або після знаків плюс (+), мінус (-), множення (*) і ділення (:).

Посилання на формули вказують порядковим номером формули в дужках, наприклад: у формулі (2). На всі таблиці та ілюстрації повинні бути посилання в тексті, при цьому посилання на ілюстрації вказують порядковим номером ілюстрації, наприклад, рис.1.; посилання на таблиці - якщо таблиця не має номера, слово «Таблиця» у тексті пишуть цілком, і скорочено - якщо має номер, наприклад: ...у табл. 1.2.

Список використаних джерел повинний включати тільки ті літературні джерела, що використані при виконанні курсової роботи. Найбільш поширені засоби розташування використаних джерел в списку літератури: алфавітний, хронологічний, у порядку появи посилання на джерело. Обраний засіб розташування літератури повинний бути витриманий від початку до кінця. Не можна змішувати різноманітні методи групування матеріалу. Нумерація списку літератури суцільна - від першої до останньої назви.

Посилання в тексті роботи на джерела слід зазначати порядковим номером за переліком посилань, виділеним двома квадратними дужками, де зазначають порядковий номер джерела зі списку літератури та відповідну сторінку, наприклад: [5, 35] (тобто: текст, взятий з джерела зі списку літератури під порядковим номером 5 зі сторінки 35).

Допускається наводити посилання на джерела у виносках, при цьому оформлення посилання має відповідати його бібліографічному опису за переліком посилань із зазначенням номера.

Список використаних джерел розміщують після висновків у порядку посилань на них у тексті або в такій послідовності:

- закони України;
- інструкції та нормативні акти міністерств і відомств;
- наукова, навчально-методична, спеціальна література, видана українською або російською мовами (мовою оригіналу);
- наукова, навчально-методична, спеціальна література, видана іншими мовами (мовою оригіналу).

Порядок складання бібліографічного опису наведено у **Додатку Б**.

При оформленні додатків до курсової роботи слід дотримуватись таких правил:

- послідовність розміщення додатків визначається порядковим номером посилань на них у тексті роботи;
- кожний додаток має починатися з нової сторінки;
- кожний додаток, не залежно від його характеру, повинен мати заголовок, надрукований угорі по центру аркуша малими літерами з першої великої.

Слово «Додаток» друкується по центру, перед заголовком, нумерується за допомогою великих літер української абетки (за винятком літер Г, Є, І, Ї, Й, О, Ч, Ь), наприклад «Додаток В»;

– текст кожного додатка за необхідності може бути поділений на розділи й підрозділи.

Рекомендована література

1. Балабанова Л.В. Стратегічний маркетинг: Підручник / Л.В.Балабанова, В.В.Холод, І.В.Балабанова. – К.: Центр учбової літератури, 2012. - 612 с.
2. Бровкова О.Г. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник / О.Г. Бровкова. – Київ: Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.
3. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. - 2-е вид., виправ. та доп. - К.: ЦНЛ, 2004. - 400 с.
4. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: навч. посіб. / П.Л. Гордієнко, Л.Г. Дідковська, Н.В. Яшкіна. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Алерта, 2008. – 478 с.
5. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: Навч. посібник / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. - К.: Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.
6. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник / І.А. Ігнат'єва. – К.: Каравела, 2008. – 480 с.
7. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андреева, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 279 с.
8. Ковтун І.О. Стратегія підприємства: підручник / І.О. Ковтун. – Львів: «Новий Світ-2000», 2009. – 680 с.
9. Корецький М.Х. Стратегічне управління: Навчальний посібник / М.Х. Корецький, А.О. Дегтяр, О.І. Дацій. - К.: Центр учбової літератури, 2007. - 240 с.
10. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент. Ч.1: Теоретичні засади стратегічного менеджменту / В.Д.Немцов, Л.Є. Довгань. – К.: ТОВ"УВПК" Екс Об", 2002. – 559 с.
11. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: Навчальний посібник. /За заг. ред. Донець Л.І. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 191с.
12. Порохня В.М. Стратегічне управління: Навчальний посібник / В.М. Порохня, Т.О. Безземельна, Т.А. Кравченко. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.
13. Потенціал підприємства: формування та використання: Підручник / Н.В.Касьянова, Д.В.Солоха, В.В.Морєва, О.В.Белякова, О.Б.Балакай. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 248 с.
14. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник

/ О.М. Скібіцький. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 312 с.

15. Сладкевич В.П. Стратегічний менеджмент організацій: Підруч. для студ. вищ. навч. закл. / В.П. Сладкевич. - К.: ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. - 496 с.

16. Стратегічний менеджмент: Підручник / І.М. Писаревський, О.М.Тищенко, М.М. Покоłodна, Н.Б. Петрова; ред. Аляб'єв; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2009. – 287 с.

17. Тарнавська Н. Стратегічний менеджмент: Практикум: Навчальний посібник / Н.Тарнавська, О. Напора. – Тернопіль: Карт-бланш, К: Кондор, 2011. – 528 с.

18. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. - 2-е вид., перероб. і доп. - К.: КНЕУ, 2004. - 699 с

Укладачі: к.е.н., доц. Смірнова Катерина Володимирівна
асист. Барчан Марина Миколаївна

Додаток А

Одеський державний екологічний університет

(повне найменування вищого навчального закладу)

Кафедра менеджменту природоохоронної діяльності

(повна назва кафедри, циклової комісії)

КУРСОВА РОБОТА

з _____ « _____ »
(назва дисципліни)

на тему: « _____ »

Студента _____ курсу _____ групи

напряму підготовки менеджмент
спеціальності менеджмент організацій і
адміністрування

(прізвище та ініціали)

Керівник _____
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ Оцінка: ECTS _____

Члени комісії _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

м. Одеса – 20____ рік

Додаток Б

Приклади оформлення джерел, які наводять у списку бібліографічного опису

(згідно з ДСТУ ГОСТ 7.1:2006 «Система стандартів з інформації, бібліотечної та видавничої справи. Бібліографічний запис. Бібліографічний опис. Загальні вимоги та правила складання»)

Характеристика джерела	Приклад оформлення
Науково-методична література (підручники, навчальні посібники і т.ін.): Один автор	<p>1. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. для студентів ВНЗ. - 3-тє вид., випр. і доп. / М.І. Мурашко. – К.: Знання, 2008. – 435 с.</p> <p>2. Бровкова О.Г. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник / О.Г. Бровкова. – Київ: Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.</p> <p>3. Бардаш С.В. Контроль діяльності суб'єктів господарювання: гіпотези та версії порушень: монографія / С.В. Бардаш. – К.: Київ.нац. торг.-економ. ун-т, 2008. –312 с.</p>
Кілька авторів	<p>1. Балабанова Л.В. Управління персоналом. Підручник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: «ЦУЛ», 2011. – 468с.</p> <p>2. Ткаченко А.М. Менеджмент персоналу. Навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА економічних спеціальностей / А.М. Ткаченко, О.В. Шляга. – Запоріжжя: Видавництво ЗДІА, 2009. – 475с.</p> <p>3. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.</p>
Статті в періодичних виданнях	<p>1. Стрехова С.В. Проблеми впровадження інноваційних технологій в управління персоналом підприємства / С.В. Стрехова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 6. - Т. 3 – С.54-57.</p> <p>2. Шлапак Н.С. Управління скороченням персоналу як об'єктивна необхідність економічної стабільності організації / Н.С. Шлапак, Т.М. Шестакова // Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки. – 2010. – Вип. № 20. – С.41-45.</p>
Матеріали конференцій, Семінарів, круглих столів	<p>1. Тарасюк Г.М. Контроль процесу планування та оцінка якості планів суб'єктів господарювання / Г.М. Тарасюк // Зб. наук. праць Всеукраїнськ. наук. – практ. конф. [“Комплексна статистична оцінка управлінської та господарської діяльності”], (Хмельницький, 24 травня 2006 р.) / М-во освіти і науки України, Хмельницький ун-т управління і права. – Хмельницький : Хмельницький університет управління і права, 2006. – С. 51-54.</p>
Законодавчі та нормативні документи	<p>1. Кримінально-процесуальний кодекс України: за станом на 1 груд. 2005 р. / Верховна Рада України. - Офіц. вид. - К.:</p>

	<p>Парлам. вид-во, 2006. - 207 с. - (Бібліотека офіційних видань).</p> <p>2. Медична статистика статистика: зб. нормат. док. / упоряд. та голов. ред. В. М. Заболотько. - К.: МНІАЦ мед. статистики: Медінформ, 2006. - 459 с. - (Нормативні директивні правові документи).</p> <p>3. Експлуатація, порядок і терміни перевірки запобіжних пристроїв посудин, апаратів і трубопроводів теплових електростанцій: СОУ-Н ЕЕ 39.501:2007. - Офіц. вид. - К. : ГРІФРЕ: М-во палива та енергетики України, 2007. - VI, 74 с. - (Нормативний документ Мінпаливенерго України. Інструкція).</p>
Електронні ресурси	<p>1. Маркова Н.С. Принципи, функції та моделі управління розвитком персоналу [Електронний ресурс] / Н.С. Маркова // Ефективна економіка. – 2010. – №9. – Режим доступу: http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=302</p> <p>2. Коцалап С.О. Аналіз проблем плинності кадрів на підприємствах різних сфер діяльності [Електронний ресурс] / С.О. Коцалап, В.Ю. Уласевич // Энергосбережение. Энергетика. Энергоаудит . - 2013. - №8. - С. 67-71. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecee_2013_8_11.pdf</p> <p>3. Орган екологічної сертифікації та маркування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ecolabel.org.ua</p>