

Міністерство освіти і науки України
Харківська національна академія міського господарства

Н.Б. Петрова

Програма і робоча програма
навчальної дисципліни

„СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ”

(для студентів 5 курсу денної та заочної форм навчання напряму підготовки
0502 – “Менеджмент” (7.050201, 8.050201 - “Менеджмент організацій”) 0504 -
“Туризм” (7.050401, 8.050401 - “Туризм”, 7.050402, 8.050402 - “Готельне
господарство”)

Програма і робоча програма навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент» (для студентів 5 курсу денної та заочної форм навчання напряму підготовки 0502 – “Менеджмент” (7.050201, 8.050201 - “Менеджмент організацій”) 0504 - “Туризм” (7.050401, 8.050401 - “Туризм”, 7.050402, 8.050402 - “Готельне господарство”) / Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – уклад.: Н.Б. Петрова – Х.: ХНАМГ, 2010. – 65 с.

Укладачі: ст.викл. кафедри туризму і готельного господарства ХНАМГ,
канд. екон. наук, Н.Б. Петрова

Рецензент: доц. кафедри управління проектами ХНАМГ, канд. екон. наук,
Н.Ю. Мущинська

Рекомендовано кафедрою туризму і готельного господарства, протокол
засідання № від

© Н.Б. Петрова, ХНАМГ, 2010

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	6
1.1. Мета, предмет та місце дисципліни	6
1.2. Інформаційний обсяг (зміст) дисципліни.....	7
1.3. Освітньо-кваліфікаційні вимоги	8
1.4. Рекомендована основна навчальна література	8
1.5 Анотації програми навчальної дисципліни	9
2. РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	11
2.1. Кваліфікаційні вимоги до студентів	12
2.2. Тематичний план навчальної дисципліни.....	13
2.3. Зміст навчальної дисципліни за модулями (змістовими модулями) та темами	15
2.4. Плани лекцій (денне та заочне навчання)	21
2.5. План практичних занять (денне навчання).....	24
2.6. Індивідуальне навчально дослідне завдання.....	26
2.7. Самостійна робота студентів.....	31
2.8. Контрольні запитання для самодіагностики.....	34
2.9. Індивідуально-консультативна робота	54
2.10. Методики активізації процесу навчання	54
3. СИСТЕМА ПОТОЧНОГО І ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ.....	57
ЛІТЕРАТУРА.....	65

ВСТУП

Стратегічний менеджмент виник у відповідь на зростання складних, динамічних, невизначених процесів змін зовнішнього середовища бізнесу і охоплює всі аспекти діяльності підприємств, фірм, компаній у ньому.

Теорія стратегічного планування і управління була започаткована і розвинута американськими дослідниками бізнесу, консультаційними фірмами і ввійшла до складу методів внутрішньо-фірмового планування всіх процвітаючих підприємств світу.

В умовах ринкової економічної системи, що склалася в Україні, теорія і практика стратегічного управління ще не набула належного значення і практичного застосування. Подальший розвиток підприємств України, формування ринкових відносин, структурна перебудова господарства та інші зміни потребують нових підходів до управління.

У перехідних і ринкових умовах кожне підприємство самостійно буде своє майбутнє, у перспективі його може супроводжувати як успіх, так і статися банкрутство. В цих умовах перед підприємством стоять завдання з дослідження ринку і виявлення потреб споживачів, а тим самим забезпечення існування в довгостроковій перспективі; визначення цілей розвитку підприємства; визначення обсягів виробництва; налагодження ефективних зв'язків з партнерами; забезпечення конкурентоспроможності підприємства за допомогою виважених стратегій і досягнення конкурентних переваг; уміння управляти власними фінансами й ефективним використанням вкладених інвестицій; визначення необхідного кадрового складу та його високого професійного рівня; ефективне використання інновацій технічного, технологічного, економічного та соціального спрямування.

Практичне вирішення проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення існування підприємства не тільки сьогодні, а й у перспективі залежить від ступеня засвоєння керівниками і персоналу методології і методів стратегічного управління.

Слід зазначити, що стратегічне управління пронизує всі ланки функціонування підприємства: від внутрішнього середовища до держави, тому доцільним є розгляд прийомів і методів стратегічного управління на національному, регіональному рівнях та власне підприємстві.

Необхідна навчальна база перед початком вивчення дисципліни.

З метою найкращого засвоєння матеріалу студенти повинні до початку вивчення дисципліни опанувати знання і навички з наступних дисциплін: основи економічної теорії, основи менеджменту, основи маркетингу, основи зовнішньоекономічної діяльності, основи макро- та мікроекономіки, економетрія.

Програма навчальної дисципліни розроблена на основі:

- ОКХ ГАЛУЗЕВІ СТАНДАРТИ ВИЩОЇ ОСВІТИ ХНАМГ 2002р.
- ОПП ГАЛУЗЕВІ СТАНДАРТИ ВИЩОЇ ОСВІТИ ХНАМГ 2002р.
- СВО ХНАМГ Навчальний план "Менеджмент організацій" 2007р.
- СВО ХНАМГ Навчальний план "Туризм" 2007р.
- СВО ХНАМГ Навчальний план "Готельне господарство" 2007р.

1. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Програма навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент» розроблена для студентів напряму підготовки 0502 – «Менеджмент організацій» та 0504 «Туризм», спеціальності 7.050201 Менеджмент готельної, туристської та курортної справи, 8.050101 Магістр менеджменту готельної туристської та курортної справи, 7.050401 Туризм, 8.050401 Магістр з туризму, 7.050402 Готельне господарство, 8.050402 Магістр з готельного господарства

1.1. Мета, предмет та місце дисципліни

Метою вивчення дисциплін «Стратегічний менеджмент» є оволодіння теоретичними знаннями з питань стратегічного управління підприємством, інструментарієм, методикою розроблення стратегій розвитку підприємства та набуття практичних вмінь і навичок щодо використання концепції стратегічного менеджменту в діяльності підприємств.

Завданням дисципліни є концепція стратегічного управління; стратегічне управління як система. Стратегія за формою та змістом. Класифікація стратегій (корпоративні, функціональні, бізнесу, конкуренції). Спеціальні стратегії залежно від життєвого циклу підприємства та їх характер. Модель стратегічного планування. SWOT-аналіз як етап стратегічного управління підприємством. Вибір стратегії розвитку. Управління реалізацією стратегій. Ризики, пов'язані з реалізацією стратегії. Стратегічний аналіз як основа прогнозування стратегічної позиції підприємства (згідно ОПП).

Предметом вивчення у дисципліні є система та процес стратегічного управління підприємством.

В структурно-логічній схемі підготовки спеціаліста та магістра дисципліні «Стратегічний менеджмент» передусе вивчення ряду дисциплін професійного блоку. Місце дисципліни в структурно-логічній схемі підготовки фахівця наведено в табл. 1.

Таблиця 1 – Місце дисципліни в структурно-логічній схемі підготовки фахівця

Перелік дисциплін, на які безпосередньо спирається вивчення даної дисципліни	Перелік дисциплін, вивчення яких безпосередньо спирається на дану дисципліну
Основи економічної теорії	Менеджмент організацій
Основи менеджменту	Економіка підприємства
Основи маркетингу	Управління персоналом
Макроекономіка	Інноваційний менеджмент
Мікроекономіка	Інвестиційний менеджмент
Економетрія	

1.2. Інформаційний обсяг (зміст) дисципліни

Модуль 1. Стратегічний менеджмент. (3,0/108,0) (кредити/години)

Змістові модулі(ЗМ):

ЗМ 1.1. Теоретичні основи стратегічного менеджменту (0,83/30,0)

Обов'язкові укрупнені навчальні елементи

1. Концепція розвитку стратегічного управління підприємством
2. Загальна характеристика стратегії

ЗМ 1.2. Стратегічний аналіз підприємства (1,0/36,0)

Обов'язкові укрупнені навчальні елементи

1. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства
2. Аналіз конкурентоспроможності підприємств, що входять в одну стратегічну групу. Конкурентоспроможність на національному та регіональному рівнях.
3. Матричні методи прийняття стратегічних рішень

ЗМ 1.3. Функції та технології стратегічного менеджменту (1,17/42,0)

Обов'язкові укрупнені навчальні елементи

1. Алгоритм розробки стратегії підприємства
2. Корпоративні стратегія підприємства
3. Функціональні стратегії підприємства
4. Стратегічний контроль

1.3. Освітньо-кваліфікаційні вимоги

Освітньо-кваліфікаційні вимоги до вивчення дисципліни «Стратегічний менеджмент» наведені в табл. 2.

Таблиця 2 – Освітньо-кваліфікаційні вимоги до вивчення дисципліни

Вміння (за рівнями сформованості) та знання	Сфери діяльності (виробнича, соціально- виробнича, соціально- побутова)	Функції діяльності у виробничій сфері (проектувальна, організаційна, управлінська, виконавська, технічна, інші)
Репродуктивний рівень Ураховувати основні принципи і методи стратегічного менеджменту у процесі професійної діяльності	Соціально- виробнича	Організаційна
Алгоритмічний рівень Розробка шляхів довгострокового розвитку організації щодо досягнення своїх цілей у рамках обраної місії	Соціально- виробнича	Організаційна
Евристичний рівень Вміння вести організацію до стратегічних цілей	Соціально- виробнича	Організаційна

1.4. Рекомендована основна навчальна література

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации – М.: Прогресс, 1985.
2. Ансофф И. Стратегическое управление Пер. с англ. –М.: Экономист, 1989
3. Немцов В.Д., Л.Э. Довгань Стратегический менеджмент – К.: 2001.
5. Томпсон А. Стратегический менеджмент – К.: Радуга,1998.
6. Шершньова З. Стратегічне управління: Навч.посібник – К.: КНЕУ,1999.

1.5 Анотації програми навчальної дисципліни

Анотація програми навчальної дисципліни

«Стратегічний менеджмент»

Мета вивчення: оволодіння теоретичними знаннями з питань стратегічного управління підприємством, інструментарієм, методикою розроблення стратегій розвитку підприємства та набуття практичних вмінь і навичок щодо використання концепції стратегічного менеджменту в діяльності підприємств.

Предмет дисципліни: система та процес стратегічного управління підприємством

Змістові модулі:

ЗМ 1.1. Теоретичні основи стратегічного менеджменту

ЗМ 1.2. Стратегічний аналіз підприємства

ЗМ 1.3. Функції та технології стратегічного менеджменту

Аннотация программы учебной дисциплины

«Стратегический менеджмент»

Цель изучения: овладение теоретическими знаниями по вопросу стратегического управления предприятием, инструментарием, методикой разработки стратегии развития предприятия и приобретение практических умений и навыков по использованию концепции стратегического менеджмента в деятельности предприятий.

Предмет дисциплины: система и процесс стратегического управления предприятием.

Содержательные модули:

СМ 1.1 Теоретические основы стратегического менеджмента

СМ 1.2 Стратегический анализ предприятия

СМ 1.3 Функции и технологии стратегического менеджмента

Annotation of the program of educational discipline
the Strategic management

Purpose of study: capture theoretical knowledge through question of strategic management an enterprise, by a tool, by the method of development of strategy of development of enterprise and acquisition of practical abilities and skills on the use of conception of strategic management in activity of enterprises.

Article of discipline: the system and process of strategic management an enterprise.

Rich in content modules:

- 1.1 Theoretical bases of strategic management.
- 1.2. Strategic analyze of enterprises
- 1.2 Functions and technologies of strategic management.

2. РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Структуру робочої програми навчальної дисципліни „Стратегічний менеджмент” наведено в табл. 3.

Таблиця 3 – Структура робочої програми навчальної дисципліни

Характеристика дисципліни: підготовка спеціалістів та магістрів	Напрямок, спеціальність, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни
Кількість кредитів, відповідних до ECTS – 1,5: у тому числі: модулів – 1; змістових модулів – 3; самостійна робота; Розрахунково-графічне завдання - РГЗ.	Шифр і назва напрямку: 0201 «Менеджмент» та 0504 «Туризм»	Нормативна. Рік підготовки: 5. Семестр: 9.
Кількість годин: усього – 108 годин; за змістовими модулями: ЗМ 1.1 – 30 годин; ЗМ 1.2 – 36 години; ЗМ 1.3 – 42 годин.	Шифр і назва спеціальності: спеціальності 7.050201 Менеджмент готельної, туристської та курортної справи, 8.050101 Магістр менеджменту готельної туристської та курортної справи, 7.050401 Туризм, 8.050401 Магістр з туризму, 7.050402 Готельне господарство, 8.050402 Магістр з готельного господарства	Лекції: кількість годин – 18. Практичні: кількість годин – 36. Самостійна робота: кількість годин – 24, Виконання РГР – 36.
Кількість тижнів викладання дисципліни: 18. Кількість годин на тиждень – 3.	напрямок підготовки Освітньо-кваліфікаційний рівень: спеціаліст, магістр	Вид контролю: екзамен.

Для підготовки студентів передбачені наступні організаційно-методичні особливості вивчення курсу:

формування знань завдяки читання курсу лекцій і самостійної роботи студентів із законодавчими і нормативними актами, і спеціальною періодичною

і науковою літературою з питань менеджменту, стратегій, туризму, готельного господарства;

формування рівня вмінь студентів відбувається шляхом проведення практичних занять з вивчення тем курсу, а також у результаті написання розрахунково графічного завдання за тематикою, що відповідає навчальній дисципліні і спеціалізації студентів.

2.1. Кваліфікаційні вимоги до студентів

Необхідною умовою адекватного сприйняття та кращого засвоєння матеріалу дисципліни «Стратегічний менеджмент» є наявність необхідної навчальної бази, зокрема, до початку вивчення даної дисципліни студенти повинні оволодіти знаннями і навичками таких дисциплін, як «Основи менеджменту», «Макроекономіка», «Мікроекономіка», «Економетрія», «Економіка підприємства», «Управління персоналом».

У результаті вивчення навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент» студент повинен:

знати:

- основні поняття стратегічного менеджменту;
- концепцію стратегічного менеджменту;
- етапи розвитку стратегічного менеджменту;
- методи стратегічного менеджменту на національному та регіональному рівнях;
- методи аналізу навколишнього середовища;
- методи стратегічного аналізу;
- методи аналізу стратегічного потенціалу;
- методи побудови стратегії;
- алгоритм побудови стратегії;
- етапи розробки стратегії;
- контролювання та коригування стратегії.

вміти:

розраховувати конкурентний статус організації з використанням «Детермінантів національного ромбу» М. Портера, та аналізу стратегічного потенціалу організації експертним методом, аналізувати сили впливу кожної сили та робити пріоритетний вибір щодо сил впливу факторів детермінантів,

робити висновки щодо можливостей та шляхів підвищення конкурентного статусу організації;

формувати підприємства у стратегічні групи та робити аналіз конкурентного середовища, будувати конкурентну карту ринку, розраховувати методи конкурентоспроможності методом таксономічного аналізу та методом радару;

формувати стратегічні кластери за допомогою агломеративної ієрархічної кластеризації, будувати моделі прогнозів розвитку стратегічних показників – потенціалу, конкурентоспроможності;

робити висновки та пропонувати шляхи щодо підвищення конкурентоспроможності, впливу на конкурентів, розробки маркетингових та функціональних стратегій;

виконувати PEST та SWOT – аналіз діяльності підприємства.

2.2. Тематичний план навчальної дисципліни

На першому занятті вивчення дисципліни студент повинен ознайомитись з програмою дисципліни, її структурою, змістом і обсягом кожного з її навчальних модулів і змістовних модулів, а також з формами і методами навчання, з усіма видами контролю знань і методикою оцінювання навчальної роботи.

Навчальний процес здійснюють у таких формах: лекції, практичні заняття, самостійна робота студента, індивідуальна розрахунково-графічна робота.

Тематичний план дисципліни «Стратегічний менеджмент» складається з 3 змістовних модулів, кожен з яких поєднує в собі відносно самостійний блок тем який логічно поєднує декілька навчальних елементів дисципліни за змістом і зв'язком (табл. 4).

Таблиця 4 – Розподіл часу за модулями і змістовими модулями для денної та заочної форм навчання студента

Модулі (семестри) та змістові модулі	Всього, кредит/години	Форми навчальної роботи			
		Лекції	Семінари, практичні заняття	Самостійна робота студента	Розрахунок графічна робота
Модуль 1 Стратегічний менеджмент	3/108	18	36	24	30
ЗМ 1.1 Теоретичні основи стратегічного менеджменту	0,83/30	4	8	8	10
Тема 1. Концепція розвитку стратегічного управління підприємством		2	4	4	5
Тема 2. Загальна характеристика стратегії.		2	4	4	5
ЗМ 1.2. Стратегічний аналіз підприємства	1/36	6	12	8	10
Тема 3. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.		2	4	4	6
Тема 4. Аналіз конкурентоспроможності підприємств, що входять в одну стратегічну групу. Конкурентоспроможність на національному і регіональному рівнях.		2	4	2	2
Тема 5. Матричні методи прийняття стратегічних рішень		2	4	2	2
ЗМ 1.3. Функції та технології стратегічного менеджменту	1,17/42	8	16	8	10
Тема 6. Алгоритм розробки стратегії підприємства		2	4	2	2
Тема 7. Корпоративні стратегія підприємства		2	4	2	2
Тема 8. Функціональні стратегії підприємства		2	4	2	4
Тема 9. Стратегічний контроль		2	4	2	2

2.3. Зміст навчальної дисципліни за модулями (змістовими модулями)

та темами

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1.1.

Теоретичні основи стратегічного менеджменту

Тема 1. Концепція розвитку стратегічного управління підприємством

Сутність стратегічного управління, його особливості. Концепції існування та розвитку підприємств у зовнішньому середовищі. Теорії управління. Товарна орієнтація ринку. Збутова орієнтація. Ринкова орієнтація. Стратегічне планування. Концепція управління. Стратегічне управління. Характерні риси системи стратегічного управління.

Підходи до побудови системи стратегічного управління. Реалізація концепції стратегічного управління. Переваги стратегічно орієнтованих підприємств. Етапи розвитку стратегічного управління за І. Ансоффом. Визначення стратегічного управління за І. Ансоффом. Визначення стратегічного управління за А.А.Томпсоном і А.Дж. Стріклендом. Визначення стратегічного управління за Д.Кемпбелом. Неоднозначність трактування стратегії Г. Мінцбергом. Позичійна стратегія. Визначення стратегії вітчизняних науковців, різниці в підходах до визначення стратегії.

Стратегічне мислення. Становлення стратегічного управління у вітчизняній і зарубіжній науці і практиці. Еволюція теорії стратегічного управління. Бюджетування. Довгострокове планування. Стратегічне планування. Емпірична основа стратегічного менеджменту. М. Портер та його вклад в розвиток теорії стратегічного управління. Порівняльна характеристика довгострокового та стратегічного планування. Стратегічний менеджмент.

Поняття стратегії. Біхевіористичні напрямки дослідження управління. Стратегічні наміри. Особливості концепції стратегічних намірів. Основні етапи розробки та реалізації стратегії.

Вибір місії. Елементи місії підприємства. Формулювання цілей. Ефективність цілей. Приклади типових цілей підприємства. Економічні цілі підприємства. Система стратегічних завдань та показників. Дерево цілей

підприємства. Маркетинговий та стратегічний аналіз. Характер ринкових тенденцій та ступінь їх значущості.

Стратегічний аналіз. Можливості. Загрози. Визначення сильних, слабких сторін підприємства та можливостей і загроз. засоби досягнення конкурентної переваги. Мета стратегічного аналізу зовнішнього середовища. Основне призначення стратегічного аналізу. Аналіз „загального фону”. Аналіз і оцінка стратегічних альтернатив. Вибір стратегії. Стратегічний вибір. Етапи процесу стратегічного вибору підприємства. Оцінка існуючої стратегії та ідентифікація проблеми. Формування варіантів стратегії. Оцінка варіантів стратегії. Вибір стратегічної альтернативи.

Критерії вибору стратегії. Маркетинг-менеджмент у системі підприємства. Маркетинг, як складова стратегічного менеджменту. Розробка стратегії у вигляді бізнес-плану. Кроки реалізації стратегії. Базові вимоги щодо технології управління стратегічним процесом. Контроль реалізації стратегії.

Тема 2. Загальна характеристика стратегії

Стратегії підприємства та їх класифікація. Стратегічна господарююча одиниця (СГО). Базові класифікаційні ознаки стратегії. Базові положення для класифікації стратегії. Стратегії розвитку. Стратегії функціонування. Класифікація стратегій за рівнем прийняття стратегічних рішень Корпоративна стратегія. Ділова стратегія. Стратегія вдосконалення ділових процесів. Стратегія лідерства за витратами. Стратегія широкої диференціації. Стратегія оптимальних витрат. Сфокусована стратегія низьких витрат. Сфокусована стратегія диференціації.

Класифікація стратегій за переважним типом управління на підприємстві. Стратегія стабілізації. Стратегія стеження. Стратегія програмного управління. Стратегія оптимального управління.

Класифікація стратегій за походженням, логіки розвитку підприємства та реакції на зміни зовнішнього середовища. Планова модель. Модель підприємницького типу. Модель навчання на досвіді. Ступінь ризикованості.

Класифікація за переважним типом використаних ресурсів. Альтернативні варіанти реалізації стратегії. Часовий інтервал стратегічного планування. Короткострокові, середньострокові та довгострокові стратегії.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1.2.

Стратегічний аналіз підприємства

Тема 3. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

Навколишнє середовище. Зовнішнє середовище. Характер зовнішніх дій. Політичний фактор. Ринкові фактори. Постачальники. Конкуренти. Технології. Зміни в зовнішньому середовищі. Групи чинників впливу зовнішнього середовища. Екологічний підхід. Економічний чинник. Галузевий чинник. Чинник «суспільство». Суспільно-політичні, конкурентно-ринкові, регіональні, економічні, а також чинники постачальники, покупці і нові технології. Вплив чинників за М. Х. Месконом. Поняття конкуренції в аналізі зовнішнього середовища. Додаткові чинники впливу за М. Портером. Міжнародні чинники. Чинники соціальної поведінки. SWOT –аналіз. Аналіз можливостей та погроз. Вплив макросередовища та мікро середовища. Вплив природних та трудових ресурсів. Узагальнене поняття чинників зовнішнього середовища. Розподіл характерних чинників зовнішнього середовища за рівнями впливу на діяльність підприємства. Роль керівництва в аналізі внутрішнього середовища. Аналіз інвестицій, технологій, НДДКР, ресурсів, рівня заробітної плати. Імідж підприємства. Управлінське обстеження: маркетинг, фінанси (бухгалтерський облік), операції, людські ресурси, культура і образ підприємства. Бенчмаркінг. Регламент підприємства, кадровий потенціал, внутрішня культура, репутація, командний інтерес, стосунки з владою, фінансовий потенціал. Групи впливу чинників внутрішнього середовища. Стратегічний потенціал підприємства. Основні підходи діагностики стратегічного потенціалу підприємства. Планування потенціалу і стратегії. Модель формування стратегії розвитку стратегічного потенціалу підприємства.

Тема 4. Аналіз конкурентоспроможності підприємств, що входять в одну стратегічну групу. Конкурентоспроможність на національному і регіональному рівнях

Національна економіка та причини неефективності її існування. Засоби подолання недоліків функціонування національної економіки. Побудова державної економіко-математичної моделі. Процес планування розвитку економіки. Варіанти організації і розвитку економіки. Глобальна стратегія, її сутність та умови доцільного використання. Глобалізація конкуренції. Визначення загальних характеристик ринків і цільових груп споживачів, що не залежать від особливостей окремих країн. Глобальний ринок. Реалізація глобальної стратегії на підприємстві Coca-Cola. Критерії оцінки конкурентоспроможності регіонів. Фактори, що визначають конкурентоспроможність регіонів. Стратегічний потенціал регіонів України. Складові оцінки конкурентоспроможності держав. Таксономічний аналіз. Метод радару. Економічний потенціал регіону. Ресурсний потенціал регіону. Інтегральний потенціал регіону. Функціональні стратегії розвитку регіонів. Економічні кластери. Конкурентна карта. Визначення стратегічних груп.

Тема 5. Матричні методи прийняття стратегічних рішень

Портфель підприємства. Портфельний аналіз. Матриця. Загальні принципи побудови матриць. Основні етапи матричного аналізу. Класифікація матриць: від рівня стратегічного планування, від ступеня деталізації позиції, від об'єкта дослідження, від одержуваної інформації, від етапу стратегічного планування, від факторів, що формують матрицю, від стратегічної школи походження матриці і конфігураційного зображення та напрямків стратегічного дослідження. Вибір корпоративної стратегії підприємства на основі застосування матричного підходу. Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ). Переваги матриці БКГ. Критика матриці БКГ. Матриця General Electric–McKinsey. Модель портфельного аналізу – метод Shell–DPM. Матриця „продукт – ринок” І. Ансофа. Модель „продукт – ринок” А. Дж. Стейнера. Матриця АДЛ. Матриця М. Макдональда. Матриця А. Томпсона – А. Дж.

Стрікленда. Матриця СПБДТУ для оцінки стратегічного стану підприємства та вибору стратегічних позицій у привабливих СЗГ. Матриця стратегічного положення й оцінки дій. Простір можливих стратегій за Д. Абелем. Дев'ять стратегій за співвідношенням „ціна–якість”. Переваги та недоліки матричних моделей.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1.3.

Функції та технології стратегічного менеджменту

Тема 6. Алгоритм розробки стратегії підприємства

Формування місії. Формування завдань. Алгоритм методики розробки стратегії підприємства. Методи діагностики і стратегічного аналізу окремого бізнесу підприємства (бізнес-рівень) або вузькоспеціалізованої фірми. Модель накопиченого досвіду. Модель життєвого циклу продукту. Модель життєвого циклу технологій. Модель (матриця) продукт-ринок. Діагностика і стратегічний аналіз агрегованих і диверсифікованих фірм. Методи перспективного фінансового аналізу. Аналіз зовнішнього середовища. PETS – аналіз. SWOT – аналіз. Стратегічне планування. Функції та принципи стратегічного планування. Аналіз конкурентної позиції. Вироблення стратегії. Прогнозування. Методи реалізації стратегії. Стратегічний контроль. Взаємозв'язок прогнозованих результатів стратегії з завданнями.

Тема 7. Корпоративні стратегія підприємства

Поняття корпоративної стратегії. Диверсифіковані підприємства. Стратегія диверсифікації. Диверсифікований підхід до роботи на ринку продуктів. Теорія циклічності. Механізм антикризового управління. Життєвий цикл продукту (ЖЦП). Тривалість ЖЦП. Співвідношення фаз в життєвих циклах підприємства. Алгоритм складання корпоративної стратегії. Напрямки можливого зростання підприємства. Основні форми організаційних форм інтегрованих структур бізнесу: трест, концерн, конгломерат, фінансово-

промислова група, картель, синдикат, пул, консорціум, стратегічний альянс і асоціація. Способи виникнення квазіінтегрованих об'єднань.

Тема 8. Функціональні стратегії підприємства

Система функцій управління. Синтез управління за функціями. Поняття функціональних стратегій. Чинники, що враховуються при розробці функціональних стратегій. Маркетингова стратегія. Аналіз співвідношень «споживач — товар». Визначення загальної маркетингової стратегії на окремих сегментах ринку. Створення стратегій «marketing-mix». Загальна схема здійснення функції маркетингу на підприємстві. Орієнтири маркетингової стратегії. «Продуктова складова» стратегії. Етапи процесу прийняття рішення про виробництво товару. Система: «потреби — інновації — виробництво — ринок». Стратегія НДДКР. Роль НДДКР в наукоємних галузях. Взаємозв'язок «життєвих циклів» продукту, попиту та технології. Структура фундаментальних та прикладних досліджень. Співвідношення витрат і результатів створення та освоєння інновацій. Технологічні розробки (проекти). Розвиток (вдосконалення) потужностей. Розробки відносно якості та продуктивності. Стратегія розвитку / скорочення підсистеми НДДКР. Виробнича стратегія. Зв'язок виробничої стратегії з НДДКР та маркетинговою. Використання існуючого виробничого потенціалу. Стратегії створення нового виробництва. Стратегії змін у технологічному процесі. Стратегії відносно організації виробництва. Стратегії впровадження оперативно-календарного планування. Стратегії управління персоналом. Персонал-стратегії. Добір і навчання. Стратегія винагороди та мотивації. Стратегії формування трудових відносин. Стратегія розвитку / скорочення підсистеми управління персоналом. Стратегія матеріально-технічного забезпечення. Процес організації закупівлі ресурсів. Існування «стратегічних наборів». Стратегії розвитку загального управління. Вихідні дані для розробки стратегії загального управління. Порядок розробки функціональної стратегії «загальне управління». Стратегії формування та вдосконалення системи управління. Стратегії технічного

забезпечення системи управління. Стратегія балансування «стратегічного набору» через інформаційну систему. Стратегія створення розвитку підсистеми організаційного аналізу та проектування. Стратегія створення / розвитку підсистеми стратегічного планування. Поняття „синергія”. Підходи до визначення синергетичного ефекту. Синергетичний підхід до функціональних стратегій.

Тема 9. Стратегічний контроль

Визначення стратегічного контролю і його основних понять. Суть та завдання стратегічного контролю. Характеристика тактичного та стратегічного контролю. Стратегічний контроль як завершальний етап реалізації стратегії. Процедура стратегічного контролю. Стратегічний контроль маркетингу. Автоматизація процедур стратегічного контролю. Стратегічний набір. Головна мета контролю. Методи контролю. Контрольний лист обстеження. Класифікація діючих на підприємствах систем контролю виконання. Опитувальний лист. Організаційні графіки та інші графічні методи. Звіт про хід робіт зі стратегічної програми. Коригування стратегії. Категорії методів коригування стратегії. Жорсткі методи, м'які методи, компромісні методи.

2.4. Плани лекцій

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1.1.

Теоретичні основи стратегічного менеджменту

Тема 1. Концепція розвитку стратегічного управління підприємством

- 1.1. Стратегічний менеджмент: сутність, еволюція, загальна характеристика*
- 1.2. Еволюція теорії стратегічного управління*
- 1.3. Етапи розвитку стратегічного управління.*

Література: основна [1, 9,14]; додаткова [3-5].

Тема 2. Загальна характеристика стратегії

- 2.1. *Бізнес стратегії: стратегії зростання та стратегії скорочення.*
- 2.2. *Класифікаційні ознаки стратегії.*
- 2.3. *Вплив вибору стратегії на ефективність підприємства.*

Література: основна [1, 9,14]; додаткова [3-5].

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1.2.

Стратегічний аналіз підприємства

Тема 3. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

- 3.1. *Аналіз зовнішнього середовища підприємства: SWOT-аналіз, PEST-аналіз.*
- 3.2. *Аналіз внутрішнього середовища підприємства. Стратегічний потенціал.*

Література: основна [1, 9]; додаткова [2,7,8 12-14]

Тема 4. Аналіз конкурентоспроможності підприємств, що входять в одну стратегічну групу. Конкурентоспроможність на національному і регіональному рівнях

- 4.1. *Стратегічне управління національною економікою, стратегічні пріоритети.*
- 4.2. *Глобальна стратегія, її сутність та умови доцільності використання.*
- 4.3. *Багатонаціональна стратегія, її переваги та недоліки.*
- 4.3. *Відмінність багатонаціональної та глобальної стратегії.*
- 4.4. *Конкурентоспроможність регіонів.*
- 4.5. *Конкурентні переваги, стратегічні групи.*

Література: основна [1, 9]; додаткова [2,7,8 12-14].

Тема 5. Матричні методи прийняття стратегічних рішень

- 5.1. *Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ).*
- 5.2. *Матриця General Electric–McKinsey.*
- 5.3. *Модель портфельного аналізу – метод Shell–DPM.*
- 5.4. *Матриця „продукт – ринок” І. Ансофа.*
- 5.5. *Переваги і недоліки матричних методів.*

Література: основна [1, 9]; додаткова [2,7,8 12-14].

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1.3.

Функції та технології стратегічного менеджменту

Тема 6. Алгоритм розробки стратегії підприємства

6.1. Правила формування місії та завдань.

6.2. Виявлення завдань підприємства.

6.3. Аналіз внутрішнього і зовнішнього оточення, конкурентного середовища.

6.4. Етапи реалізації стратегії.

6.5. Стратегічний контроль.

Література: основна [1,9,14]; додаткова [4-6].

Тема 7. Корпоративні стратегія підприємства

7.1. Поняття корпоративної стратегії.

7.2. Диверсифіковані підприємства. Стратегія диверсифікації. Диверсифікований підхід до роботи на ринку продуктів.

7.3. Основні форми організаційних форм інтегрованих структур бізнесу.

Література: основна [1,9,14]; додаткова [10-12].

Тема 8. Функціональні стратегії підприємства

8.1. Система функцій управління.

8.2. Маркетингова стратегія. Орієнтири маркетингової стратегії.

8.3. Стратегія НДДКР. Роль НДДКР в наукоємних галузях.

8.4. Стратегії створення нового виробництва.

8.5. Поняття „синергія”. Підходи до визначення синергетичного ефекту функціональних стратегій.

Література: основна [1,9,14]; додаткова [2-5].

Тема 9. Стратегічний контроль

9.1. Визначення стратегічного контролю і його основних понять.

9.2. Процедура стратегічного контролю.

9.3. Методи контролю.

Література: основна [1,9,14]; додаткова [2-5]

2.5. Плани практичних занять

Теми практичних занять

За кожною з тем, включеної до курсу навчальної дисципліни, проводять практичне заняття з метою як закріплення студентом теоретичних знань, одержаних на лекційних заняттях чи в результаті самостійного вивчення необхідного матеріалу, а також в ході виконання розрахунково-графічної роботи, так і одержання практичних навиків.

Також заняття включає проведення попереднього контролю знань, умінь і навичок студентів, постановку загальної проблеми викладачем та її обговорення за участю студентів, розв'язування завдань з їх обговоренням, розв'язування контрольних завдань, тестовий контроль, їх перевірка і оцінювання.

Під час проведення практичних занять організують дискусію навколо попередньо визначених тем, до яких студенти готують реферати чи доповіді, а також обговорюються проблемні питання, на які мають бути знайдені відповіді в результаті дискусії.

На практичних заняттях у студентів мають сформуватися вміння і навички виконання деяких видів економічної роботи, пов'язаної з маркетингом, у тому числі маркетингом туристської індустрії.

У ході проведення практичного заняття студенти самостійно або в групах (як малих, так і великих) вирішують запропоновані завдання різного рівня складності, виробничі ситуації чи ділові ігри. З метою виявлення рівня засвоєння матеріалу викладач проводить перевірку й обговорення роботи, яку виконували студенти, а також підведення підсумків з одержанням студентами

відповідної оцінки в залежності від результатів виконаної роботи.

Слід зазначити, що проведення практичних занять вимагає попередньо підготовлений матеріал (тести, різні завдання тощо).

За кожне практичне заняття фіксують оцінки, які враховують при виставленні поточної модульної оцінки з даної навчальної дисципліни.

План проведення практичних занять

Таблиця 5 – План проведення практичних (семінарських) занять (денне/заочне навчання)

Назва теми	Перелік практичної роботи (опрацьованих питань)	Кількість годин	Література
1	2	3	4
Модуль 1			
ЗМ 1. Теоретичні основи стратегічного менеджменту			
Тема 1. Концепція розвитку стратегічного управління підприємством	1.1. Стратегічний менеджмент: сутність, еволюція, загальна характеристика. 1.2. Еволюція теорії стратегічного управління.	4	Література: основна [1, 9,14]; додаткова [3-5].
Тема 2. Загальна характеристика стратегії	2.1. Види стратегій. 2.2. Вибір стратегій. 2.3. Вплив стратегій на ефективність діяльності підприємства.	4 / 0,5	Література: основна [1, 9,14]; додаткова [3-5].
ЗМ 2. Стратегічний аналіз підприємства			
Тема 3. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства	3.1. Методики SWOT та PEST аналізу. 3.2. Застосування експертного методи при оцінюванні стратегічного потенціалу.	4	Література: основна [1, 9]; додаткова [2,7,8 12-14].
Тема 4. Аналіз конкурентоспроможності підприємств, що входять в одну стратегічну групу. Конкурентоспроможність на національному і регіональному рівнях	4.1. Методики визначення конкурентоспроможності. 4.2. Побудова конкурентної карти ринку.	4 / 1	Література: основна [1, 9]; додаткова [2,7,8 12-14].
Тема 5. Матричні методи прийняття стратегічних рішень	5.1. Побудова матриці БКГ. 5.2. Побудова матриці General Electric–McKinsey.	4 / 0,5	Література: основна [1, 9]; додаткова [2,7,8 12-14].

1	2	3	4
ЗМ 3. Функції та технології стратегічного менеджменту			
Тема 6. Алгоритм розробки стратегії підприємства	6.1. Правила формування місії та завдань. 6.2. Етапи реалізації стратегії.	4 / 0,5	Література: основна [1, 9]; додаткова [2,7,8 12-14].
Тема 7. Корпоративні стратегія підприємства	7.1. Диверсифіковані підприємства. Стратегія диверсифікації. Диверсифікований підхід до роботи на ринку продуктів. 7.2. Основні форми організаційних форм інтегрованих структур бізнесу.	4 / 0,5	Література: основна [1,9,14]; додаткова [10-12].
Тема 8. Функціональні стратегії підприємства	8.1. Система функцій управління. 8.2. Поняття „синергія”. Підходи до визначення синергетичного ефекту функціональних стратегій.	4 / 0,5	Література: основна [1,9,14]; додаткова [2-5].
Тема 9. Стратегічний контроль	9.1. Процедура стратегічного контролю. 9.2. Методи контролю.	4 / 0,5	Література: основна [1,9,14]; додаткова [2-5].

2.6. Індивідуальне навчально-дослідне завдання

Індивідуальне навчально-дослідне завдання (далі ІНДЗ) необхідне для систематизації, закріплення і розширення теоретичних і практичних знань з дисципліни «Стратегічний менеджмент». ІНДЗ дозволяє студентам опанувати необхідними практичними навичками при вирішенні конкретних практичних завдань, розвитку навичок самостійної роботи й оволодіння методикою ведення наукових досліджень, пов'язаних з темою ІНДЗ.

Метою виконання ІНДЗ є допомогти студентам глибше засвоїти теоретичний матеріал, допомогти в рішенні практичних задач по досліджуваному курсу, прищепити навички вирішення практичних ситуацій у рамках стратегічного управління підприємством.

При виконанні ІНДЗ студент повинен продемонструвати вміння у сфері науково-дослідної діяльності, вміння аналізувати нормативно-правові акти, що регламентують діяльність підприємств в Україні, вміння творчого й оригінального вирішення актуальних завдань.

ІНДЗ студенти виконують самостійно протягом вивчення дисципліни «Стратегічний менеджмент» з проведенням консультацій викладачем дисципліни відповідно до графіка навчального процесу.

ІНДЗ припускає зміст наступних елементів наукового дослідження:

- практична значущість;
- комплексний і системний підходи до вирішення поставленого завдання;
- використання сучасних теоретичних методологій та наукові розробки досліджень за даною темою;
- застосування творчого підходу й відбиття власного бачення вирішення поставленого завдання.

Практична значущість полягає в обґрунтуванні реальності її результатів для потреб практики. Під реальністю розуміється робота, що за своїм змістом відповідає існуючим проблемам, результати якої можуть бути використані різними підприємствами для вирішення існуючих проблем.

Комплексний і системний підходи використовується для розкриття теми й полягає у тому, що предмет дослідження підлягає багатобічному вивченню: теоретичні положення, практичні рішення й наробітки, аналіз, шляхи поліпшення й умови реалізації. При цьому необхідно дотримувати взаємозв'язку, послідовності й логічності викладу.

Використання сучасних теоретичні методології і наукові розробки досліджень за даною темою необхідно для проведення аналізу й обґрунтування засобів поліпшення ряду аспектів предмета й об'єкта дослідження. Для цього треба використати сучасні вітчизняні й закордонні результати досліджень.

Під час вивчення дисципліни «Стратегічний менеджмент» студенти виконують одне ІНДЗ у вигляді розрахунково-графічного завдання (РГЗ).

РГЗ повинно містити наступні розділи:

1. **Титульний аркуш** містить (дивися додаток. А):

- назва вищого навчального закладу;
- назва кафедри;
- назва навчальної дисципліни;

- номер академічної групи;
- номер варіанта;
- дату подачі РГЗ викладачеві на перевірку – день, місяць, рік;
- інформацію про реєстрації роботи лаборантом кафедри (ауд. 706 н.) у журналі для реєстрації письмових робіт студентів, що підлягають обов'язковій здачі викладачам.

2. **Зміст.** Відбиває назву розділів (параграфів і т.п.) письмової роботи, які розкривають зміст РГЗ. Всі сторінки нумеруються (праворуч угорі). Винятком є титульний аркуш, тому нумерацію починають із цифри «2».

3. **Вступ.** Розкриває сутність, стан наукового завдання і її значення роботи. Тут же вказуються мету й завдання дослідження.

4. **Основна частина.** Розкриває наукове дослідження і відповідає обраній темі, вступу й висновкам РГЗ.

5. **Висновки.** У висновках вказують результати, отримані при проведенні дослідження, пропозиції або рекомендації щодо вирішення поставленого завдання відповідно до результатів дослідження.

6. **Список літератури.** Джерела розміщують за абеткою прізвищ авторів або заголовків. Оформлення виконують в такому порядку:

- нормативно-правові акти (Конституція, Закони, ГОСТ, ДСТУ й т.д.);
- використана література (у т.ч. періодична);
- література іноземними мовами;
- Інтернет джерела з обов'язковою вказівкою, яка інформація утримується на цьому сайті (порталі). Не допускається вказівка пошукових сайтів.

7. **Додаток.** До додатків можуть входити різноманітні таблиці, ілюстрації, схеми, діаграми та ін. У разі їх наявності оформлення відбувається наступним чином: після списку літератури оформляють окрему сторінку з написом у центрі: „ДОДАТКИ”, номер якої є останнім, котрий ставиться до обсягу РГЗ. Нумерацію додатків виконують шляхом використання заголовних букв алфавіту (А, Б, В,...), які розміщують праворуч у верхньої частині аркуша.

8. **Вимоги до оформлення.** Обсяг роботи 20 друкованих сторінок шрифт Times New Roman, 14, полуторний інтервал; поля: 20мм з усіх сторін. Або РГЗ оформляється згідно з «Методичними вказівкам щодо вимогах до оформлення рефератів, РГЗ, курсових, ІНДЗ, дипломних, магістерських робіт», розроблених і затверджених кафедрою.

Теми для написання РГР

Тему РГР студент виконує згідно з варіантом за останньою цифрою залікової книжки. Відповідно до варіантом студент повинен проаналізувати стратегічний потенціал підприємства, вплив на нього факторів зовнішнього оточення, рівень його конкурентоспроможності, побудувати конкурентну карту ринку. Проаналізувати основних конкурентів, побудувати матрицю стратегій та зробити теоретичні висновки щодо в вибору стратегії.

Варіанти для написання РГР

У першому розділі завдання у параграфі 1.2 необхідно визначити зведену оцінку СПП, вихідні дані для якої брати з табл.6, користуючись при вибіру варіанту порядковим номером у журналі групи.

Таблиця 6 – Матриця оцінки СПП

Порядковий номер у журналі групи	Види ресурсів (j)													Число експертів
	Технічні	Технологічні	Просторові	ОСУ	Кадрові	Інформаційні	Фінансові	Інвестиційні	Інноваційні	НДДКР	Екологічні	Торгові бренди	Маркетинг	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	8
2	+	+	+	+	+	+	+	+	+		+	+	+	9
3	+	+	+	+	+	+	+	+		+		+	+	10
4	+	+	+	+	+	+	+		+		+		+	11
5	+	+	+	+	+	+		+		+		+		12
6	+	+		+		+		+		+		+	+	13
7	+	+	+		+		+		+		+		+	14
8	+	+	+	+		+		+		+		+		15
9	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		+	9
10	+	+	+	+	+	+	+		+		+	+	+	10
11	+	+	+	+	+	+		+		+		+	+	11
12	+	+	+	+	+		+		+		+		+	12
13	+		+		+		+		+		+	+	+	13

Продовження табл.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
14	+	+		+		+		+		+		+	+	14
15	+	+	+		+		+		+		+		+	15
16	+	+	+	+	+	+		+		+	+	+	+	10
17	+	+	+	+	+		+		+		+	+	+	11
18	+	+	+	+		+		+		+		+	+	12
19		+		+		+		+		+	+	+	+	13
20	+		+		+		+		+		+	+	+	14
21	+	+		+		+		+		+		+	+	15
22	+	+	+	+		+		+		+	+	+	+	11
23	+	+	+		+		+		+		+	+	+	12
24	+	+		+		+		+	+	+		+		13
25	+		+		+		+		+	+	+		+	14
26		+		+		+		+		+	+	+	+	15
27	+		+		+		+		+	+	+	+	+	12
28	+		+		+		+		+	+	+	+		13
29		+		+		+		+		+	+	+	+	14
30	+		+		+		+		+		+	+	+	15

Примітка: знак «+» відмічає ресурс, який має враховуватись при визначенні

зведеної оцінки СПП

У другому розділі завдання у параграфі 2.1 збудувати конкурентну карту ринку з використанням даних, наведених у табл.7, скоригованих на поправочний коефіцієнт $1,_{_}$, де дві цифри після коми є двома останніми цифрами залікової книжки.

Таблиця 7 – **Вихідні показники для побудови конкурентної карти ринку**

Підприємства		П-1	П-2	П-3	П-4	П-5
Обсяг товарів і послуг (Q), тис. грн.	t_n	2463	1829	1169	1782	1564
	t_{n+1}	2630	1940	1700	1810	1730

Примітка: підприємство з індексом П-1 є сформованим умовним, з яким виконується порівняльний аналіз останніх умовних підприємств П-2, П-3, П-4, П-5 при побудові конкурентної карти ринку у кластері.

У параграфі 2.2 обґрунтувати вихід підприємства П-1 у СЗГ на основі розроблених заходів з урахуванням принципів диверсифікації виробництва та диференціації вироблюваної продукції.

У третьому розділі курсового проєкту при оцінці рівня конкурентоздатності підприємств, входячих у кластер, необхідно використати методи інтегральної оцінки з застосуванням таксономічного аналізу та метода „радару”. Для розрахунків використати дані, наведені у табл.8.

Таблиця 8 – Вихідні дані для оцінки рівня конкурентоздатності підприємств входячих у кластер

Підприємства	Показники, <i>n</i>					
	Обсяг робіт, тис. грн. <i>Q</i>	Собівартість робіт, тис.грн. <i>C</i>	Прибуток, тис.грн. <i>Pr</i>	Численість робітників підприємства, люд. <i>N</i>	Фондо-віддача, грн./грн. <i>f</i>	Коефіцієнт зворотності зворотніх фондів, разів <i>k₀</i>
П-1	2630	2327	303	251	1,82	6,96
П-2	1940	1842	98	327	0,95	8,24
П-3	1700	1321	379	119	1,14	4,87
П-4	1810	1654	156	149	1,27	5,17
П-5	1730	1318	412	170	1,64	4,02

Примітка: 1. Дані, наведені у табл.3, необхідно скоригувати на поправочний коефіцієнт 1, __, де дві цифри після коми є двома останніми цифрами залікової книжки.

2. Зріст обсягів робіт умовних підприємств у табл.3 з порівнянням з даними табл.1 пояснюється поліпшенням їхнього економічного стану, стійким попитом на послуги і роботи, та результатами диверсифікації виробництва, обґрунтованих Вами у курсовому проекті.

2.7. Самостійна робота студентів

Самостійна робота студентів є важливим елементом успішного засвоєння матеріалу дисципліни. Основним є робота студентів з вітчизняною та закордонною літературою, нормативними актами у сфері готельного господарства. Самостійна робота є інструментом опанування навчальним матеріалом у час, вільний від обов'язкових навчальних занять. Основними видами самостійної роботи є:

- обов'язкове вивчення або закріплення матеріалу, отриманого під час лекцій;
- опрацювання та вивчення інформації з літератури, рекомендованої до вивчення;
- підготовка до практичних (семінарських) занять, дискусій, роботи, в групах, опитування, тестування;

- контрольна перевірка кожним студентом якості особистих знань за запитаннями для самостійного поглибленого вивчення та самоконтролю;
 - робота над індивідуальним навчально-дослідним завданням у вигляді РГР.
- Перелік питань для самостійного опрацювання наведено нижче.

Таблиця 9 – Перелік питань для самостійного опрацювання

Назва теми	Питання для самостійного опрацювання (за ЗМ та темами)	Рекомендована література
Модуль 1 Технологія обслуговування в готелях і туркомплексах		
ЗМ 1. Теоретичні основи стратегічного менеджменту		
1	2	3
Тема 1. Концепція розвитку стратегічного управління підприємством	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розкрийте поняття „стратегія”. Проаналізуйте історичний контекст розвитку концепції стратегічного управління і теорії стратегії. 2. Які передумови переходу від довгострокового до стратегічного планування підприємства? 3. Яку роль у стратегічному управлінні відіграє невизначеність та нестабільність середовища? 4. Що таке розвиток? Обґрунтуйте дуалістичний взаємозв’язок основних понять стратегічного управління? 5. Чим пояснюється існування багатоваріантності дій підприємства? Поясніть зміст поняття „еквіфінальність”. 	Література: основна [1, 9,14]; додаткова [3-5].
Тема 2. Загальна характеристика стратегії	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проаналізуйте основні гіпотези стратегічного управління за І. Ансоффом. 2. Поясніть причини необхідності класифікувати стратегії. Назвіть відомі вам класифікації стратегій. 3. Що може виступати в якості критеріїв оцінки стратегії? Наведіть їх приклади з досвіду конкретних підприємств. 	Література: основна [1, 9,14]; додаткова [3-5].
ЗМ 2. Стратегічний аналіз підприємства		
Тема 3. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства	<ol style="list-style-type: none"> 1. Які основні складові стратегічного аналізу? 2. Що ви розумієте під зовнішнім середовищем, що до нього відноситься? 3. Які основні принципи корпоративної стратегії? 	Література: основна [1, 9]; додаткова [2,7,8 12-14].

1	2	3
<p>Тема 4. Аналіз конкурентоспроможності підприємств, що входять в одну стратегічну групу. Конкурентоспроможність на національному і регіональному рівнях</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Який взаємозв'язок між категоріями „маркетинг” і конкурентоспроможність? Яка роль відводиться маркетингу в стратегічному менеджменті? 2. Що таке бенчмаркінг, яке його застосування? 3. Що ви розумієте під маркетинг-менеджментом. Які основні принципи маркетинг-менеджменту? 4. Що таке стратегічний аналіз, в чому він полягає? 5. Які зовнішні й внутрішні фактори впливають на вибір стратегії зовнішньоекономічної діяльності? 6. Які існують основні етапи вибору стратегії зовнішньоекономічної діяльності? 7. Визначить суть економічного глобалізму. 8. Наведіть поняття глобальної стратегії. Чим вона відрізняється від міжнародної стратегії? 9. Приведіть приклади глобальних стратегій підприємств. 10. Що змушує підприємства займатися розробкою глобальної стратегії? З якими ризиками зіштовхуються глобальні підприємства в Україні? 11. Укажіть можливі напрямки реалізації глобальної стратегії. 12. У чому суть багатонаціональної конкуренції і багатонаціональної стратегії? 13. Які існують відмінності між багатонаціональною і глобальною стратегіями? 	<p>Література: основна [1, 9]; додаткова [2,7,8 12-14].</p>
<p>Тема 5. Матричні методи прийняття стратегічних рішень</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. У чому полягає базова стратегія та які її основні етапи? 2. У чому полягають рекомендації матриці БКГ? 3. Що таке стратегічні зони господарювання, які їх характеристики? 4. Які етапи об'єднує в собі процес формування портфеля стратегічних альтернатив? 5. Як визначаються границі стратегічних зон господарювання, які параметри при цьому застосовуються? 6. Як співвідносяться стратегічні зони господарювання і стратегічний господарюючий центр? 	<p>Література: основна [1, 9]; додаткова [2,7,8 12-14].</p>
ЗМ 3. Функції та технології стратегічного менеджменту		
<p>Тема 6. Алгоритм розробки стратегії підприємства</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Що таке диверсифікація? Наведіть приклади диверсифікованого підприємства. 3. Як формується загальна стратегія? 5. Як здійснюється стратегічний вибір? 	<p>Література: основна [1,9,14]; додаткова [4-6].</p>
<p>Тема 7. Корпоративні стратегія підприємства</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Які розділи включає процес планування розвитку економіки? 2. Що включає в себе процес розробки стратегії зовнішньоекономічної діяльності? 	<p>Література: основна [1,9,14]; додаткова [10-12].</p>

1	2	3
Тема 8. Функціональні стратегії підприємства	1. У чому полягає синергізм функціональних стратегій? 2. Охарактеризуйте взаємозв'язок і співвідношення продуктових, функціональних і ресурсних стратегій підприємства.	Література: основна [1,9,14]; додаткова [2-5].
Тема 9. Стратегічний контроль	1.Що являють собою зміни? 2.Що таке „стратегічні вікна”, та які причини їх виникнення? 3.Що необхідно для забезпечення стабільності стратегічної реакції? 4.Як протікає процес стратегічного планування? 5.Яка мета стратегічного планування? 6.Що є перевагами стратегічного планування? 7.Що таке стратегічний контроль, яка його головна мета? 8.Як можна контролювати процес реалізації стратегії? 9.Що входить в систему організації контролю? 10. Які важливі компоненти можна виділити в ході стратегічних змін? 11. На що впливає послідовність дій у процесі організації змін? 12.Дайте коротку характеристику методам проведення змін.	Література: основна [1,9,14]; додаткова [2-5].

2.8. Контрольні запитання для самодіагностики

Модуль 1

ЗМ 1. Теоретичні основи стратегічного менеджменту

1. Яка з видів орієнтацій ринку характеризується прагненням до покращення якості товарів без серйозного врахування потреб, смаків, бажань покупців:

- а) продуктова орієнтація;
- б) товарна орієнтація;
- в) збутова орієнтація;
- г) ринкова орієнтація.

2. Яка з видів орієнтацій ринку характеризується забезпеченням максимального збуту за допомогою реклами та інших методів впливу на покупців з метою змусити його здійснити покупку:

- а) продуктова орієнтація;
- б) товарна орієнтація;

в) збутова орієнтація;

г) ринкова орієнтація.

3. Яка з видів орієнтацій ринку передбачає відбір товарів найвищої якості, що користується найбільшим попитом та забезпечує максимум продажів саме цих товарів.

а) продуктова орієнтація;

б) товарна орієнтація;

в) збутова орієнтація;

г) ринкова орієнтація.

4. Система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування підприємств, механізми взаємодії суб'єкту та об'єкту управління, характер взаємовідносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також необхідну міру участі впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства називають:

а) концепцією управління;

б) стратегічним менеджментом;

в) плануванням;

г) стратегічним аналізом.

5. Необхідним елементом визначення місії та цілей підприємства вважається:

а) аналіз конкурентів;

б) аналіз зовнішнього та внутрішнього оточення;

в) планування;

г) аналіз ринку товарів та послуг.

6. Проблемою №1 для любого підприємства, що діє в умовах ринку, є:

а) знищення конкурентів;

б) виживання и забезпечення безперервного розвитку;

в) задоволення запитів споживачів;

г) робота на "межі фола" у правовому полі.

7. Яке підприємство називають стратегічно зорієнтованим?

а) те, на якому проходить безперервний процес стратегічного управління;

- б) те, в якому персонал має стратегічне мислення;
- в) те, в якому реалізуються всі стратегічні цілі;
- г) те, в якому існує підрозділ стратегічного управління.

8. Що робить підприємство конкурентоспроможним?

- а) зв'язки керівництва з керівниками регіону (країни), іншими корпораціями, зі ЗМІ;
- б) вміння добиватися пільгових кредитів;
- в) ресурси (потенціал), продуктивне їх використання;
- г) завантаження потужностей підприємства на 100%.

9. В світовій економіці період 1820 - 1900 рр. характеризувався як період:

- а) економічного зростання;
- б) стагфляції;
- в) промислового перевороту;
- г) гіперінфляції;
- д) застою;
- е) конкуренції

10. Епоха масового збуту бере початок:

- а) в кінці ХІХ ст.;
- б) на початку ХХ ст.;
- в) в 30 - х роках ХХ ст.;
- г) в 50 - х роках ХХ ст..

11. Для епохи масового збуту характерні:

- а) втручання держави в справи вільного підприємництва;
- б) низька собівартість товарів та послуг;
- в) вдосконалення механізму масового виробництва;
- г) комплексна орієнтація маркетингу;
- д) згорання наукових досліджень;
- е) появлення великої кількості малих фірм-виробників.

12. Постіндустріальна епоха берет початок:

- а) на початку ХХ ст.;

- б) в кінці XIX ст.;
- в) в 30- х роках XX ст.;
- г) в 60 - е роки XX ст.

13. Для економіки постіндустріальної епохи характерні:

- а) інфантилізм;
- б) конформізм;
- в) консьюмеризм;
- г) фетишизм.

14. При визначенні місії фірми до зацікавлених груп НЕ відносяться:

- а) акціонери;
- б) менеджмент фірми;
- в) споживачі;
- г) співробітники;
- д) кредитори;
- е) конкуренти.

15. При визначенні місії фірма повинна орієнтуватися на наступні очікування такої зацікавленої групи як акціонери:

- а) дивіденди, зростання капіталу, надійність, інвестиції;
- б) грошове винагородження, престиж, влада;
- в) якість продукції, обслуговування, цінність;
- г) гарантія зайнятості, грошове винагородження, задоволення в роботі;
- д) відсотки, гарантії виплати, суми кредитів.

16 При визначенні місії фірма повинна орієнтуватися на наступні очікування такої зацікавленої групи як менеджмент фірми:

- а) дивіденди, зростання капіталу, надійність, інвестиції;
- б) грошове винагородження, престиж, влада;
- в) якість продукції, обслуговування, цінність;
- г) гарантія зайнятості, грошове винагородження, задоволення в роботі;
- д) відсотки, гарантії виплати, суми кредитів.

17. При визначенні місії фірма повинна орієнтуватися на наступні очікування такої зацікавленої групи як споживачі:

- а) дивіденди, зростання капіталу, надійність, інвестиції;
- б) грошове винагородження, престиж, влада;
- в) якість продукції, обслуговування, цінність;
- г) гарантія зайнятості, грошове винагородження, задоволення в роботі;
- д) відсотки, гарантії виплати, суми кредитів.

18. При визначенні місії фірма повинна орієнтуватися на наступні очікування такої зацікавленої групи як співробітники:

- а) дивіденди, зростання капіталу, надійність, інвестиції;
- б) грошове винагородження, престиж, влада;
- в) якість продукції, обслуговування, цінність;
- г) гарантія зайнятості, грошове винагородження, задоволення в роботі;
- д) відсотки, гарантії виплати, суми кредитів.

19. При визначенні місії фірма повинна орієнтуватися на наступні очікування такої зацікавленої групи як кредитори:

- а) дивіденди, зростання капіталу, надійність, інвестиції;
- б) грошове винагородження, престиж, влада;
- в) якість продукції, обслуговування, цінність;
- г) гарантія зайнятості, грошове винагородження, задоволення в роботі;
- д) відсотки, гарантії виплати, суми кредитів.

20. Місія фірми є:

- а) філософія та призначення, сенс існування організації, в якому виявляється відмінність даної організації від її подібних;
- б) короткий лозунг, що інформує про діяльність фірми та її завдання;
- в) основні задекларовані тенденції розвитку фірми.

21. Визначення місії складається з наступних етапів:

- а) порівняння підприємства з конкурентами, визначення основних напрямків діяльності, визначення стратегічної зони господарювання, формування лозунгу;
- б) оцінка зовнішнього середовища, формування завдань, формування лозунгу;

в) визначення області конкуренції; формування стратегічного бачення або наміру, визначення компетентності персоналу та конкурентних переваг, визначення зацікавлених груп.

22. В розширене формулювання місії НЕ входить:

- а) перелік основних видів діяльності;
- б) основні конкурентні недоліки, що планується ліквідувати;
- в) основні конкурентні переваги, що планується досягти;
- г) порівняння з конкретними конкурентами галузі.

23. Які фактори НЕ враховуються при виробленні місії?

- а) історія фірми;
- б) існуючий стиль поведінки та спосіб дії власників та управлінського персоналу;
- в) стан зовнішнього та внутрішнього середовища організації;
- г) відношення фірми з конкурентами;
- д) ресурси, які фірма може застосувати для досягнення цілей.

24. Стан окремих характеристик організації, досягнення яких є для організації бажаним та на досягнення яких направлена її діяльність називається:

- а) метою;
- б) місією;
- в) завданням.

25. Цілі, що стосуються управління, структури та персонала організації називаються:

- а) організаційними;
- б) виробничими;
- в) фінансовими;
- г) ринковими.

26. Цілі, що стосуються області маркетингу та зв'язками із спільнотою називаються:

- а) організаційними;
- б) виробничими;

в) фінансовими;

г) ринковими.

27. Цілі, що включають в себе все, всі види ресурсів що необхідні для досягнення ринкових цілей називаються:

а) організаційними;

б) виробничими;

в) фінансовими;

г) загальними.

28. Основними вимоги до цілей є:

а) конкретність, вимірність, погодженість, досягненість, визначеність в часі;

б) конкретність, погодженість, досягненість, визначеність в часі;

в) конкретність, вимірність, погодженість, досягненість.

ЗМ 2. Стратегічний аналіз підприємства

1. Модель “національного ромбу” М. Портера дозволяє систематизувати й досліджувати фактори:

а) конкурентоспроможності товару;

б) конкурентоспроможності підприємства;

в) галузевої конкурентоспроможності.

2. Що розуміється під товаром-субститутом?

а) товар, ідентичний за своїми властивостями базовому товару;

б) товар, що задовольняє таку ж саму потребу споживача, що й базовий товар, але іншим способом;

в) товар-аналог, який відрізняється від базового за деякими якісними характеристиками;

г) товар, який має той же рівень показника “ціна/якість”, що й базовий товар.

3. Що може бути суттєвою перешкодою для входження нових конкурентів в галузь?

а) наявність широко відомих торгових марок у фірм, що існують в галузі;

б) наявність в галузі значної кількості фірм, які контролюють невеликі частки ринку;

в) невеликі масштаби виробництва;

г) висока матеріаломісткість виробництва в галузі.

4. Інтенсивність конкуренції висока, якщо в галузі існує:

а) велика кількість постачальників;

б) декілька монопольних угруповань (олігополія);

в) різке зростання місткості ринку;

г) сильна протекціоністська політика держави.

д) високі вихідні бар'єри (витрати, пов'язані з виходом із галузі);

5. Які з наведених варіантів поведінки підприємства можуть бути обрані для протидії товарам–субститутам?

а) зниження ціни;

б) заохочення постачальників сировини;

в) зниження управлінських витрат;

г) удосконалення упаковки товарів;

д) розробка новітніх технологій.

6. В якій ситуації спостерігається велика інтенсивність конкуренції з боку постачальників?

а) велика кількість дрібних постачальників, що конкурують між собою;

б) відсутність рівноцінних замінювачів ресурсів, що постачаються;

в) митна політика держави, що знижує ефективність експорту ресурсів.

7. Що не відноситься до механізму впливу сильних постачальників на конкурентні позиції підприємства?

а) нав'язування вимог до цінової складової продукції, що випускається підприємством;

б) підвищення цін на ресурси, що постачаються;

в) погіршення якості ресурсів;

г) низька надійність і ритмічність поставок.

8. Вплив покупців на конкурентні позиції підприємства посилюється при:

а) підвищенні ступеня важливості продукції для споживачів і зниженні рівня інформованості покупців;

б) монополізації виробництва;

в) диверсифікації;

г) монопольному становищі споживача.

9. Загальне та конкурентне середовище частини:

а) зовнішнього середовища;

б) внутрішнього середовища;

- в) середнього середовища;
- г) інформаційного середовища.

10. Особливостями загального середовища є:

- а) воно може піддаватися контролю з боку фірми;
- б) воно є чітко прогнозованим;
- в) воно може прогнозуватися на далеку перспективі;
- г) воно не піддається контролю з боку фірми і не є чітко прогнозованим.

11. До компонент загального середовища НЕ відносяться:

- а) Інституційна компонента;
- б) демографічна компонента;
- в) соціокультурна компонента;
- г) політична (законодавча) компонента;
- д) технологічна компонента;
- е) макроекономічна компонента;
- ж) міжнародна компонента.

12. Метод моніторингу зовнішнього середовища полягає в:

- а) пошуку вже сформованої інформації, що вже існує в ретроспективі;
- б) відстежуванні інформації, що з'являється вперше;
- в) спробі створити інформацію про майбутній стан середовища.

13. PEST – Аналіз – це інструмент, який приналежить для виявлення наступних факторів зовнішнього середовища, які можуть вплинути на стратегію підприємства:

- а) політичні, економічні, природні, технологічні;
- б) патріотичні, економічні, соціальні, технологічні;
- в) політичні, економічні, соціальні, технологічні;
- г) природні, економічні, соціальні, технічні.

14. Карта стратегічних груп застосовується при:

- а) аналізі конкурентного середовища для виявлення конкурентів зі схожими стратегіями;
- б) виявленні часток ринку конкурентів;
- в) виявленні слабких та сильних сторін конкурентів;
- г) виявленні лідерів ринку;

15. Яким чином будується карта стратегічних груп:

- а) шляхом побудови тримірного графіку: ціна, якість, обсяг реалізації та виявлення найближчих конкурентів підприємства;

б) шляхом побудови двомірного графіку і виявленні тих характеристик, якими можна охарактеризувати роботу підприємства на ринку, а також групування підприємств які стоять найближче один до одного на графіку в групі;

в) шляхом побудови тривимірного графіку і виявленні тих характеристик, якими можна охарактеризувати роботу підприємства на ринку, а також групування підприємств які стоять найближче один до одного на графіку в групі;

г) шляхом побудови тримірного графіку: ціна, якість, обсяг реалізації та виявлення найближчих конкурентів підприємства, які потім групуються в стратегічні групи за відстанню один від одного.

16. В чому полягає аналіз зовнішнього середовища за допомогою листа конкуренції?

а) в виявленні впливу політичних, економічних, соціальних і технологічних параметрів на п'ять сил Портера;

б) в виявленні впливу демографічних, економічних, соціальних і технологічних параметрів на п'ять сил Портера;

в) в виявленні впливу демографічних, економічних, природних, соціальних і технологічних параметрів на п'ять сил Портера;

г) в виявленні впливу політичних, демографічних, економічних, природних, соціальних і технологічних параметрів на п'ять сил Портера.

17. Профільна матриця конкурентів визначає:

а) найближчих конкурентів та їх прогнозований майбутній обсяг реалізації;

б) всіх конкурентів, що функціонують в даній ниші;

в) основних конкурентів, а також їх сильні і слабкі сторони по відношенню до підприємства;

г) ступінь зменшення невизначеності і ризику.

18. Сценарій прогнозованого розвитку передбачає:

а) виявлення можливих тенденцій розвитку підприємства та його конкурентів виходячи з історичного розвитку;

б) виявлення можливих тенденцій розвитку підприємства та його конкурентів виходячи з економічного розвитку та змін вхідних параметрів;

в) виявлення можливих тенденцій розвитку підприємства та його конкурентів виходячи з розвитку конкурентів;

г) виявлення можливих тенденцій розвитку підприємства та його конкурентів виходячи з соціального, політичного, економічного та інших розвитків та їх прогнозів.

19. Матриця аналізу можливостей та загроз принадна для:

а) визначення сумарного впливу всіх конкурентів, що функціонують в галузі;

б) сумування і оцінки зовнішньої економічної, політичної, соціальної, культурної, демографічної, правової, технологічної, конкурентної та суспільної інформації;

в) визначення сумарного впливу можливостей внутрішнього середовища та загроз зовнішнього;

г) визначення впливу політичних, економічних, соціальних, демографічних, екологічних, суспільних, історичних факторів та оцінка ступеня їх загрози.

20. SNW – аналіз - це:

а) поліпшений аналіз сильних та слабких сторін який також враховує середньо ринковий стан підприємства шляхом додавання нейтральної сторони;

б) розширений PEST аналіз;

в) такого аналізу не існує.

21. SWOT – аналіз зазвичай застосовують:

а) для співставлення даних аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища та зведення їх в єдине ціле, що дозволяє визначити єдину картину дійсності;

б) для аналізу слабких та сильних сторін, щоб займати виявити ступінь конкурентної боротьби;

в) для виявлення прогалин в функціонування бізнесу.

ЗМ 3. Функції та технології стратегічного менеджменту

1. Функції управління виникають на основі:

а) розподілу та спеціалізації праці,

б) розподілу управлінських обов'язків;

г) розподілу ресурсів;

д) розподілу доходів між власниками.

2. Система функцій управління — це:

а) складний взаємозв'язок між ресурсами підприємства та його

управлінням;

б) взаємозв'язок всіх ресурсів підприємства між собою та спроможність впливати один на одний шляхом прийнятих управлінських рішень керівників ресурсних підрозділів;

в) комплекс взаємозв'язаних у часі й просторі видів діяльності суб'єкта управління при його цілеспрямованому впливі на об'єкт;

г) комплекс взаємозв'язаних у часі й просторі видів діяльності керівників на ресурси підприємства.

3. В практику менеджменту перший ввів поняття функцій управління:

а) А. Файоль;

б) І. Ансофф;

в) М. Портер;

г) Г. Мінцберг.

4. Яка з функціональних стратегій найбільш підходить для підприємств орієнтованих на ринкові цінності?

а) кадрова стратегія;

б) ресурсна стратегія;

в) стратегія НДДКР;

г) маркетингова стратегія.

5. Яка із стратегій має два орієнтири „ринок” і „продукт”:

а) ринкова стратегія;

б) ресурсна стратегія;

в) продуктова стратегія;

г) маркетингова стратегія.

6. Яка із функціональних стратегій передбачає розробку продукту, його вдосконалення та модифікацію?

а) продуктова стратегія;

б) ресурсна стратегія;

в) стратегія НДДКР;

г) маркетингова стратегія.

7. Яка з функціональних стратегій формується з урахуванням таких чинників: обсяги капітальних вкладень, час, оцінка відносної споживчої вартості існуючої і нової продукції, цінові стратегії, техніко-організаційний рівень виробництва та рівень конкурентоспроможності виробничого

потенціалу, інноваційна здатність управлінського персоналу; рівень впливу складових середовища прямого впливу?

- а) продуктова стратегія;
- б) виробнича стратегія;
- в) стратегія НДДКР;
- г) маркетингова стратегія.

8. Метод інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємства оснований на черзі критеріїв:

- а) задоволення запитів суспільства; максимізації прибутку;
- б) ефективності виробництва; ступеню задоволення потреб споживача;
- в) максимізації прибутку; ефективності збута продукції;
- г) фінансової стійкості; ступеню задоволення потреб споживача.

9. Для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства конкурентоспроможність продукції є:

- а) необхідною умовою;
- б) достатньою умовою;
- в) необхідною, але недостатньою умовою;
- г) необов'язковою умовою в разі якщо підприємство займає сильні позиції.

10. В матриці бостонської консалтингової групи яке поле займають одиниці бізнесу що мають прибутковий продукт та ринок, що швидко зростає?

- а) зірка;
- б) дойна корова;
- в) знак питання;
- г) собака.

11. В матриці бостонської консалтингової групи яке поле займають одиниці бізнесу що мають збитковий продукт та ринок, що швидко зростає?

- а) зірка;
- б) дойна корова;
- в) знак питання;
- г) собака.

12. В матриці бостонської консалтингової групи яке поле займають одиниці бізнесу що мають збитковий продукт та ринок, що повільно зростає?

- а) зірка;

- б) дойна корова;
- в) знак питання;
- г) собака.

13. В матриці бостонської консалтингової групи яке поле займають одиниці бізнесу що мають прибутковий продукт та ринок, що швидко зростає?

- а) зірка;
- б) дойна корова;
- в) знак питання;
- г) собака.

14. Який з етапів формування стратегії спрямований на визначення сенсу існування підприємства та його стратегічної позиції у зовнішньому середовищі?

- а) вибір місії;
- б) формування цілей;
- в) аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища;
- г) стратегічна діагностика.

15. Який з етапів формування стратегії передбачає обґрунтування тієї стратегії з множини альтернатив, яка приймається підприємством для реалізації як оптимальна з огляду на її результативність і ризикованість?

- а) вибір місії;
- б) формування цілей;
- в) аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища;
- г) вибір стратегії.

16. Оберіть правильне розташування етапів процесу стратегічного вибору підприємства з наведених:

а) Оцінка існуючої стратегії та ідентифікація проблеми; 2. Формування варіантів стратегії; 3 Оцінка варіантів стратегії; 4. Вибір стратегічної альтернативи;

б) Оцінка варіантів стратегії; 2. Формування варіантів стратегії; 3 Оцінка існуючої стратегії та ідентифікація проблеми; 4. Вибір стратегічної альтернативи;

в) Вибір стратегічної альтернативи; 2. Формування варіантів стратегії; 3. Оцінка варіантів стратегії; 4. Оцінка існуючої стратегії та ідентифікація проблеми;

г) Формування варіантів стратегії; 2. Оцінка існуючої стратегії та ідентифікація проблеми; 3. Оцінка варіантів стратегії; 4. Вибір стратегічної альтернативи.

17. Що передумовлює виникненню „стратегічних вікон”:

- а) несподівані зовнішні зміни;
- б) внутрішні зміни структури;
- в) зміна конкурентної позиції;
- г) недобросовісна конкуренція.

18. До основних причин уповільненої реакції прийняття стратегічних рішень поведінкового характеру НЕ відносяться:

а) затримка, що викликана простим „розгільдяйством” з боку керівництва підприємства;

б) запізнювання психологічного характеру, що викликане затримками протидій тих керівників, які мають безпосереднє відношення до критичної ситуації, що склалася;

в) відставання, що пов’язане з традиційною орієнтацією керівників на минулий досвід неприйняття нового;

г) відставання, пов’язане зі змінами зовнішнього середовища.

18. Систематизовані й більш-менш формалізовані зусилля всього підприємства, спрямовані на розробку та організацію виконання стратегічних планів, проектів і програм називаються:

- а) стратегічним плануванням;
- б) стратегічним прогнозуванням;
- в) стратегічним проектуванням;
- г) стратегічною архітектурою.

19. Який з принципів реалізації стратегічного планування звучить як: орієнтація на охоплення окремими стратегіями всіх аспектів діяльності об’єкта і взаємозв’язок між ними; в межах стратегічного планування готують систему рішень, а не окремі рішення; спрямованість на зміну ситуації зовні й всередині підприємства?

- а) ефективність і соціальна орієнтованість;
- б) безперервність;

- в) спадковість і послідовність;
- г) глобальність, системність, комплексність і збалансованість.

20. Який з принципів реалізації стратегічного планування звучить як: забезпечення, з одного боку, перевищення результатів, передбачених плануванням над витратами, потрібними для його здійснення; з іншого — розв'язання не тільки суто виробничих проблем, а й участь у пом'якшенні суспільних проблем?

- а) ефективність і соціальна орієнтованість;
- б) безперервність;
- в) спадковість і послідовність;
- г) глобальність, системність, комплексність і збалансованість.

21. Який з принципів реалізації стратегічного планування звучить як: урахування часових характеристик і характеру змін, що відбуваються на підприємстві згідно з етапами «життєвих циклів» (підприємства та пов'язаних з ним окремих підсистем)?

- а) гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію;
- б) безперервність;
- в) спадковість і послідовність;
- г) глобальність, системність, комплексність і збалансованість.

22. Комплекс обґрунтованих самостійних стратегій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства на основі використання наявних ресурсів називається:

- а) стратегічною альтернативою;
- б) стратегічним вікном;
- в) стратегічним прийомом;
- г) стратегічним ходом.

23. Можливість недооцінки споживачем унікальної властивості продукції виступає як загроза стратегії:

- а) диференціації;
- б) диверсифікації;
- в) сегментації;
- г) фокусування.

24. Завеликі витрати на надання продукту тієї чи іншої унікальної властивості виступає як загроза стратегії:

- а) диференціації;

- б) диверсифікації;
- в) сегментації;
- г) фокусування.

25. Систематизовані й більш-менш формалізовані зусилля всього підприємства, спрямовані на розробку та організацію виконання стратегічних планів, проектів і програм -це:

- а) стратегічне прогнозування;
- б) стратегічне програмування;
- в) стратегічне планування;
- г) стратегічний менеджмент.

180. Перелік найефективніших способів досягнення цілей на даному етапі розвитку підприємства називається:

- а) стратегічний план;
- б) стратегічний пріоритет;
- в) стратегічний набір;
- г) стратегічний вибір.

26. Особливий вид управлінської діяльності на підприємстві, що полягає у спостереженні й оцінці проходження процесу стратегічного управління, який забезпечує досягнення поставлених цілей і виконання обраних стратегій через встановлення стійкого зворотного зв'язку називається:

- а) стратегічний план;
- б) стратегічний пріоритет;
- в) стратегічний контроль;
- г) стратегічний вибір.

27. Який з видів контролю базується на імовірнісних оцінках і показниках:

- а) поточний контроль;
- б) стратегічний контроль;
- в) періодичний контроль;
- г) заключний контроль.

28. Сприяти зближенню фактичних і необхідних результатів виконуваних робіт, тобто забезпечувати виконання завдань (досягнення цілей) підприємства – головна мета:

- а) стратегічного контролю;
- б) аналізу зовнішнього середовища;

- в) аналізу внутрішнього середовища;
- г) розробки цілей.

29. До факторів що забезпечують ефективність стратегічного контролю НЕ належать:

- а) єдність цілей та форм контролю;
- б) єдність елементів і цілей контролю;
- в) точність і доступність інформації, необхідної для стратегічного контролю;
- г) заздалегідь відомий результат контролю.

30. Що з нижченаведеного відноситься до привілей графічних методів контролю:

- а) дають змогу наочно відобразити досягнутий рівень результатів (проміжних і кінцевих);
- б) дають високу точність результатів;
- в) дають чітке уявлення про стан результатів;
- г) дозволяють швидко виробити дії поліпшення результатів.

31. Умовою застосування якого з методів реалізації змін є гострий дефіцит часу, що потребує негайної реакції; зміни є вимушеними; кваліфікація співробітників не дозволяє їм в повній мірі зрозуміти важливість змін:

- а) жорсткого методу;
- б) м'якого методу;
- в) компромісного методу.

32. Умовою застосування якого з методів реалізації змін є: зміни є планованими, тобто мають певний запас часу для їх проведення; особливої терміновості в вжитті заходів немає; загрози або сприятливі можливості в організаційному середовищі легко передбачити; достатній рівень компетентності персоналу; керівники змін заслуговують довіри:

- а) жорсткого методу;
- б) м'якого методу;
- в) компромісного методу.

33. Умовою застосування якого з методів реалізації змін є: середня швидкість, коли не має необхідності в примусових заходах; часу більше, ніж необхідно для застосування примусових методів, і менше, ніж для адаптивних змін; спонтанні явища в зовнішньому середовищі повторюються, а не одиночні:

- а) жорсткого методу;

- б) м'якого методу;
- в) компромісного методу.

34. Позитивними рисами якого методу реалізації зміни є: швидке подолання будь-якого виду опору; перевага в часі стратегічного реагування:

- а) жорсткого методу;
- б) м'якого методу;
- в) компромісного методу.

35. Позитивними рисами якого методу реалізації зміни є: в кожному конкретний момент часу опір незначний; потребує менше часу з боку керівництва та менше ресурсів; залучення знімає дефіцит інформації; активне співробітництво з боку персоналу:

- а) жорсткого методу;
- б) м'якого методу;
- в) компромісного методу.

36. Позитивними рисами якого методу реалізації зміни є: найкращий компроміс між опором та використанням влади в межах часу, що мається; зниження радикальності змін; приводиться до мінімуму недоброзичливе відношення до змін:

- а) жорсткого методу;
- б) м'якого методу;
- в) компромісного методу.

37. Негативними рисами якого методу реалізації зміни є: значний опір змінам; негативне відношення співробітників до ініціаторів змін; високий ступінь ризику:

- а) жорсткого методу;
- б) м'якого методу;
- в) компромісного методу.

38. Негативними рисами якого методу реалізації зміни є: неефективність в разі надзвичайних обставин; процес повільний, потребує багато часу:

- а) жорсткого методу;
- б) м'якого методу;
- в) компромісного методу.

39. Негативними рисами якого методу реалізації зміни є: використання на ранній стадії процесу змін може зашкодити діагнозу проблеми та скоротити час

пошуку альтернатив; не призводить до оптимального рішення; проігноровані інші значні фактори, відмова від розсудливих дій:

- а) жорсткого методу;
- б) м'якого методу;
- в) компромісного методу.

40. Основним критерієм ефективності управління в стратегічному управлінні підприємства є:

- а) точність передбачення змін у зовнішньому середовищі та наявність часу на адаптацію;
- б) прибутковість і раціональність використання виробничого потенціалу;
- в) прибутковість, оптимізація виробничого процесу та ефективний розподіл ресурсів між підрозділами;
- г) відстеження та адаптація до змін оточенні, пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі.

41. Обмежене право використовувати ресурси підприємства та спрямування зусиль співробітників на виконання визначених завдань – це:

- а) відповідальність;
- б) повноваження;
- в) функція;
- г) делегування.

42. До системи стратегічного управління не входить:

- а) вибір стратегії;
- б) аналіз середовища;
- в) визначення місії і цілей;
- г) аналіз причин формування кризового стану суб'єкта господарювання;
- д) оцінка і контроль реалізації стратегії.

43. Стратегічний контроль спрямований на:

- а) з'ясування того, в якій мірі реалізація стратегії приводить до досягнення цілей підприємства;
- б) оцінку стану підконтрольного об'єкта відповідно до прийнятих стандартів та вимог законодавства;
- в) аналіз причин формування кризового стану суб'єкта господарювання;
- г) бенчмаркінг.

44. До ознак нестратегічного управління на підприємстві відносяться:

а) планування діяльності виходячи з того, що зовнішнє середовище буде якісно змінюватись;

б) формування програм дій починається з аналізу ресурсів і можливостей їх раціонального використання;

в) визначення місії і цілей підприємства.

45. Фірма «Шаравардес» виробляє і продає один тип вантажівок по одній ціні. Вся реклама фірми однотипна і направлена на весь ринок в цілому. В своїй діяльності фірма «Шаравардес» орієнтується на стратегію:

а) маркетингову;

б) сегментацію ринка;

в) концепції;

г) масового охоплення.

2.9. Індивідуально-консультативна робота

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

Формами організації індивідуально-консультативної роботи є:

1. За засвоєнням теоретичного матеріалу:
 - консультації індивідуальні (запитання-відповідь);
 - консультації групові (розгляд типових прикладів - ситуацій).
2. За засвоєнням практичного матеріалу:
 - консультації індивідуальні та групові.
3. Для комплексної оцінки засвоєння програмного матеріалу:
 - індивідуальний захист виконаних робіт;
 - підготовка реферату для виступу на (науковому) семінарі;
 - підготовка реферату для виступу на науковій конференції.

2.10. Методики активізації процесу навчання

При викладанні дисципліни „Технологія обслуговування в готелях та туркомплексах” з метою активізації навчально-пізнавальної діяльності студентів передбачено застосування активних та інтерактивних методів навчання та міні-лекцій, семінарів в активній формі, кейс-методу (табл. 10).

Таблиця 10 – Використання навчальних технологій для активізації процесу навчання

Методики активізації процесу навчання	Практичне застосування навчальних технологій
Проблемні лекції (ПЛ) спрямовані на розвиток логічного мислення студентів і характеризуються виділенням головних висновків з питань, що розглядаються. При читанні лекцій студентам даються питання для самостійного розміркування, яке відіграє активізуючу роль, примушує студентів сконцентруватися і почати активно мислити в пошуках правильної відповіді.	ПЛ з питань: 1. Аналіз факторів міжнародного середовища розвитку туризму і готельного господарства, світові тенденції (за темою 3). 2. Особливості розробки стратегій на підприємствах сфери послуг(за темою 6). 3. Виявлення стратегічних круп та кластерів в туристському бізнесі.

	Теоретичні аспекти формування кластерних об'єктів (за темою 4).
Міні-лекції (МЛ) характеризуються значною ємністю, складністю логічних побудов, образів, доказів та узагальнень.	МЛ з питань: 1. Визначення основних шкіл стратегій (за темою 1). 2. Аналіз видів контролю та ефективність їх застосування на підприємствах сфери послуг (за темою 9).
Кейс-метод (КМ) (метод аналізу конкретних ситуацій) дає змогу наблизити процес навчання до реальної практичної діяльності спеціалістів і передбачає розгляд проблемних ситуацій.	КМ з питань: 1. Застосування техніки SWOT аналізу при аналізі підприємств сфери послуг (за темою 3). 2. Застосування техніки PEST аналізу при аналізі підприємств сфери послуг (за темою 3).

Основні відмінності активних та інтерактивних методів навчання від традиційних визначаються не тільки методикою і технікою викладання, але й високою ефективністю навчального процесу, який виявляється в:

- високій мотивації студентів;
- закріпленні теоретичних знань на практиці;
- підвищенні самосвідомості студентів;
- виробленні здатності ухвалювати самостійні рішення;
- виробленні здатності до колективних рішень;
- виробленні здатності до соціальної інтеграції;
- придбанні навичок вирішення конфліктів;
- розвитку здібностей до компромісів.

Разом з проблемними лекціями, міні-лекціями та кейс-методом використовують **роботу у малих групах**, яка дає змогу структурувати лекційні або практичні (семінарські) заняття за формою та змістом, створює можливість для участі кожного студента в роботі за темою заняття, забезпечує формування особистісних якостей та досвіду соціального спілкування.

Після висвітлення проблеми (при використанні проблемної лекції) або стислого викладання матеріалу (при використанні міні-лекцій) студентам пропонується об'єднуватися у групі по 5 – 6 чоловік й презентувати наприкінці заняття своє бачення та сприйняття матеріалу.

Презентація – виступ перед аудиторією, що використовуються для представлення певних досягнень, результатів роботи групи, звіту про виконання індивідуальних завдань, інструктажу, для демонстрацій нових товарів і послуг. При проведенні презентації також відбувається обмін досвідом, який студенти набули при роботі в певній малій групі.

Семінари – дискусії передбачають обмін думками й поглядами учасників щодо даної теми, а також розвивають мислення, допомагають формувати погляди і переконання, виробляють вміння формулювати думки і висловлювати їх, навчають адекватно оцінювати пропозиції інших людей, критично підходити до власних поглядів.

Ділові та рольові ігри – форма активізації студентів, за якої вони задіяні в процесі відтворювання певної виробничої ситуації в ролі безпосередніх учасників подій.

3. СИСТЕМА ПОТОЧНОГО І ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ

Оцінювання знань, вмінь та навичок студентів враховує види занять, які згідно з програмою дисципліни „Стратегічний менеджмент” передбачають лекційні, практичні (семінарські) заняття, а також самостійну роботу та виконання індивідуальних завдань.

Контрольні заходи для студентів денного навчання включають поточний і підсумковий контроль.

Перевірка і оцінювання знань студентів проводиться в таких формах:

- оцінювання знань студента під час практичних (семінарських) занять;
- виконання індивідуального навчально-дослідного завдання (у вигляді РГР);
- проведення проміжного контролю (опитування або письмові завдання);
- проведення контролю знань за змістовними модулями;
- проведення підсумкового (письмового) іспиту.

Загальна оцінка за змістовий модуль складається з поточних оцінок, яку студент отримує під час практичних (семінарських) занять та оцінок за змістові модулі.

Загальна (модульна) оцінка з дисципліни визначається як середнє арифметичне оцінок за змістовні модулі, оцінки за виконання індивідуального завдання та оцінки за результатами підсумкового іспиту.

Оцінювання знань студента здійснюється під час практичних (семінарських) занять та виконання індивідуальних завдань і проводиться за 4 - бальною шкалою за такими критеріями:

1. розуміння, ступінь засвоєння теорії та методології проблеми, що розглядається;
2. ступінь засвоєння матеріалу навчальної дисципліни;
3. ознайомлення з рекомендованою літературою, а також із сучасною літературою з питань, що розглядаються;

4. уміння поєднувати теорію з практикою при розгляді практичних ситуацій, розв'язанні задач, проведенні розрахунків при виконанні індивідуальних завдань, та завдань, що винесені на розгляд в аудиторії;
5. логіка, структура, стиль викладу матеріалу в письмових роботах і при виступах в аудиторії, вміння обґрунтувати свою позицію, здійснювати узагальнення інформації та роботи висновки.

Оцінювання знань студента проводиться за 4 - бальною шкалою (відмінно, добре, задовільно, незадовільно):

1. Для одержання оцінки 5 (відмінно) студент повинен:

- укластися у встановлений термін підготовки відповіді;
- викладати теоретичний матеріал чітко, коротко, пов'язано й обґрунтовано;
- вміти оперативно розібратися в запропонованій ситуації, грамотно оцінити її і обґрунтувати ухвалене рішення;
- впевнено відповідати на запитання членів екзаменаційної комісії й без зауважень з їх боку.

2. Для одержання оцінки 4 (добре) студент повинен:

- укластися у встановлений термін підготовки відповіді;
- викладати теоретичний матеріал обґрунтовано й складно;
- не утруднятися у виборі рішення при аналізі запропонованої ситуації;
- вміти обґрунтувати ухвалене рішення;
- добре відповідати на запитання членів екзаменаційної комісії.

3. Для одержання оцінки 3 (задовільно) студент повинен:

- викладати теоретичний матеріал у доступній для розуміння формі;
- розібратися в запропонованій ситуації й розробити пропозиції по її рішенню;
- позитивно відповідати на запитання членів екзаменаційної комісії;
- допускаються недостатньо впевнені й чіткі відповіді, але вони повинні бути правильні.

4. Оцінку 2 (незадовільно) одержують студенти, відповіді яких можуть бути оцінені нижче вимог, сформульованих у попередньому пункті.

Знання матеріалу оцінюється за 4 - бальною системою і згідно з Методикою переведення показників успішності знань студентів перекладається в систему оцінювання за шкалою ECTS (табл. 11).

Таблиця 11 – Шкала перерахунку оцінок результатів контролю знань студентів

Оцінка за національною шкалою	Визначення назви за шкалою ECTS	ECTS оцінка	% набраних балів
ВІДМІННО	Відмінно – відмінне виконання лише з незначними помилками	A	більше 90 – 100
ДОБРЕ	Дуже добре – вище середнього рівня з кількома помилками	B	більше 80 – 90 включно
	Добре – у загальному правильна робота з певною кількістю грубих помилок	C	більше 70 – 80 включно
ЗАДОВІЛЬНО	Задовільно – непогано, але зі значною кількістю недоліків	D	більше 60 – 70 включно
	Достатньо – виконання задовольняє мінімальні критерії	E	більше 50 – 60 включно
НЕЗАДОВІЛЬНО	Незадовільно* – потрібно попрацювати перед тим, як перездати тест	FX	більше 26 – 50 включно
	Незадовільно – необхідна серйозна подальша робота з повторним вивченням змістового модуля	F	від 0 – 25 включно

Порядок здійснення поточного оцінювання знань студентів - поточне оцінювання знань студентів 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 дисципліни, відвідування занять;
- виконання індивідуальне навчально-дослідного завдання;
- виконання проміжного контролю;
- виконання модульного контрольного завдання.

Знання оцінюється за 4 - бальною системою і згідно з Методикою переведення показників успішності знань студентів перекладається в систему оцінювання за шкалою ECTS (табл. 7). При оцінюванні практичних завдань увага приділяється також їх якості й самостійності, своєчасності здачі виконаних завдань викладачу (згідно з графіком навчального процесу). Якщо якась вимога не буде виконана, то оцінка знижується.

Проміжний модульний контроль і проведення контролю за змістовними модулями (ЗМ) - проміжний модульний контроль рівня знань передбачає виявлення опанування студентом матеріалу лекційного модуля та вміння застосувати його для вирішення практичної ситуації і проводиться у вигляді усного або письмового контролю. Проміжний модульний контроль проводиться двічі по закінченню кожного з змістовних модулів.

Контроль здійснюється і оцінюється за двома складовими: лекційна (теоретична) і практична частини. Контроль за ЗМ проводиться у письмовій формі після того як розглянуто увесь теоретичний матеріал та виконано практичні (семінарські) завдання в межах кожного з трьох ЗМ (рис.1).

Письмове завдання з дисципліни „Стратегічний менеджмент” до ЗМ 1
Варіант № 0

1. Яка з видів орієнтацій ринку характеризується прагненням до покращення якості товарів без серйозного врахування потреб, смаків, бажань покупців:

- а) продуктова орієнтація;
- б) товарна орієнтація;
- в) збутова орієнтація;
- г) ринкова орієнтація.

2. Для епохи масового збуту характерні:

- а) втручання держави в справи вільного підприємництва;
- б) низька собівартість товарів та послуг;
- в) вдосконалення механізму масового виробництва;
- г) комплексна орієнтація маркетингу;
- д) згортання наукових досліджень;
- е) появлення великої кількості малих фірм-виробників.

3. Завдяки якій стратегії зростання підприємства досягається шляхом посилення контролю над структурами розподілу, виробництва та продажу?

- а) зворотньої вертикальної інтеграції;
- б) вперед йдучої вертикальної інтеграції;

- в) горизонтальної інтеграції;
- г) комбінованих дій з інтеграції.

4. При визначенні місії фірма повинна орієнтуватися на наступні очікування такої зацікавленої групи як кредитори:

- а) дивіденди, зростання капіталу, надійність, інвестиції;
- б) грошове винагородження, престиж, влада;
- в) якість продукції, обслуговування, цінність;
- г) гарантія зайнятості, грошове винагородження, задоволення в роботі;
- д) відсотки, гарантії виплати, суми кредитів.

5. Модель “національного ромбу” М. Портера дозволяє систематизувати й досліджувати фактори:

- а) конкурентоспроможності товару;
 - б) конкурентоспроможності підприємства;
 - в) галузевої конкурентоспроможності.
6. До компонент загального середовища НЕ відносяться:

- а) Інституційна компонента;
- б) демографічна компонента;
- в) соціокультурна компонента;
- г) політична (законодавча) компонента;
- д) технологічна компонента;
- е) макроекономічна компонента;
- ж) міжнародна компонента.

7. SWOT – аналіз зазвичай застосовують:

- а) для співставлення даних аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища та зведення їх в єдине ціле, що дозволяє визначити єдину картину дійсності;
- б) для аналізу слабких та сильних сторін, щоб займати виявити ступінь конкурентної боротьби;
- в) для виявлення прогалин в функціонування бізнесу.

8. Складна система – це:

- а) система, що має значну кількість незалежних елементів;
- б) система, в якій є значна кількість прямих та зворотних зв'язків між елементами;
- в) система із значною кількістю неоднорідних елементів і зв'язків, що може бути поділена на підсистеми за різними критеріями.

9. Який з підходів оцінки потенціалу орієнтований на визначення структури виробничого потенціалу підприємства?

- а) Інформаційний підхід;
- б) Структурний підхід (функціональний);
- в) Ресурсний підхід;
- г) Цільовий (проблемно-орієнтований) підхід.

10. Система функцій управління — це:

- а) складний взаємозв'язок між ресурсами підприємства та його управлінням;
- б) взаємозв'язок всіх ресурсів підприємства між собою та спроможність впливати один на одний шляхом прийнятих управлінських рішень керівників ресурсних підрозділів;
- в) комплекс взаємозв'язаних у часі й просторі видів діяльності суб'єкта управління при його цілеспрямованому впливі на об'єкт;
- г) комплекс взаємозв'язаних у часі й просторі видів діяльності керівників на ресурси підприємства.

Рис. 1. – Зразок письмового завдання до ЗМ 1

Може бути також використано тестове завдання (одиначного і множеного вибору різного рівня складності).

Знання оцінюється за 4 - бальною системою та згідно з Методикою переведення показників успішності знань студентів перекладається в систему оцінювання за шкалою ECTS (табл. 11).

Оцінювання індивідуального навчально-дослідного завдання (ІНДЗ) -

ІНДЗ оцінюється за такими критеріями:

- самостійність виконання;
- логічність і послідовність викладення матеріалу;
- повнота розкриття теми (проблемної ситуації або практичного завдання);
- обґрунтованість висновків;
- використання статистичної інформації та довідкової літератури;
- можлива наявність конкретних пропозицій;
- якість оформлення.

Проведення підсумкового іспиту

Умовою допуску до іспиту є позитивні оцінки з поточного контролю знань за змістовими модулями та індивідуальної навчально-дослідного завдання для студентів денного навчання (для студентів заочного навчання з обов'язковим захистом цієї роботи) з оцінкою „відмінно”, „добре” або „задовільно”.

Екзамен здійснюється в усній формі за екзаменаційними білетами, які містять десять тестових завдань, одне теоретичне питання і розрахункове

завдання, що дає можливість здійснити оцінювання знань студента з усієї дисципліни „Стратегічний менеджмент”.

Екзаменаційні відповіді оцінюються за бальною системою і згідно з методикою переведення показників успішності знань студентів перекладаються в систему оцінювання за шкалою ECTS (табл. 11, с. 60).

ЛІТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 520с.
2. Иванов Ю. Б., Тищенко А.Н., Дробитько Н.А. Абрамова О.С. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия: Научн. изд. – Х.: Изд. ХНЭУ, 2004. – 256 с.
3. Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий.-СПб.: Питер, 2000.-336с.
4. Минцберг Г., Куинн Дж., Гошал С. Стратегический процесс.-СПб.:Питер, 2001.-684с.
5. Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством.-Х.:Основа, 1999.-620с.
6. Пономаренко В.С., Пушкар О.І., Тридід О.М. Стратегічне управління розвитком підприємства. - Х.: Вид. ХДЕУ, 2002.- 640 с.
7. Попов С.А. Стратегическое управление:17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации»Модуль 4.-М.:»ИНФРА-М», 1999.-344с.
8. Портер М. Международная конкуренция:Пер. с англ. - М.: Международные отношения, 1993. – 806с.
9. Стратегічний менеджмент: Підручник/ І.М. Писаревський, О.М.Тищенко, М.М. Покогодна, Н.Б. Петрова; ред.Аляб'єв; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2009. – 289 с.
10. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія / За заг. ред. Ю. Б. Іванова, О. М. Тищенка.–Х.:ВД „ІНЖЕК”, 2006. – 384 с.
11. Тищенко А. Н., Головка О.С. Стратегия управления развитием предприятия . – Х.: ЭДЭНА, 2003. – 198 с.
12. Тищенко А.Н., Райнин И.Л. Комплексный подход к оценке конкурентоспособности и позиционирования предприятий/ В монографії «Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики». – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – С.135 - 156
13. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства.-Х.: ХДЕУ, 2002.-364с..
14. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

Навчальне видання

Петрова Надія Борисівна

Програма і робоча програма навчальної дисципліни «**Стратегічний менеджмент**» (для студентів 5 курсу денної та заочної форм навчання напряму підготовки 0502 – “Менеджмент” (7.050201, 8.050201 - “Менеджмент організацій”) 0504 - “Туризм” (7.050401, 8.050401 - “Туризм”, 7.050402, 8.050402 - “Готельне господарство”))

Комп’ютерний набір: *Н.Б. Петрова*

Комп’ютерна верстка: *І.О. Храпко*

План 2010, поз. 273 Р

Підп. до друку 09.08.2010 р.

Друк на ризографі

Тираж 10 пр.

Формат 60x84 1/16

Ум. друк. арк. 2,8

Зам. № 6253

Видавець і виготовлювач:

Харківська національна академія міського господарства,
вул. Революції, 12, Харків, 61002

Електронна адреса: rectorat@ksame.kharkov.ua

Свідоцтво суб’єкта видавничої справи: ДК №731 від 19.12.2001