

*Міністерство освіти і науки України
Кіровоградський національний технічний університет*

*Факультет економіки та менеджменту
Кафедра «Економіка праці та менеджмент»*

Стратегічне управління

*Методичні рекомендації
до виконання практичних занять з дисципліни
для студентів за напрямом підготовки 6.030601 «Менеджмент»*



Кіровоград

2016

Стратегічне управління. Методичні рекомендації до виконання практичних занять для студентів за напрямом підготовки 6.030601 «Менеджмент» // Левченко О.М., Зайченко В.В., Левченко А.О., Горпинченко О.В. Кіровоград: КНТУ, 2016. – 54 с.

Рекомендовано кафедрою економіки праці та менеджменту, протокол № 6 від 07 грудня 2015 року.

Рецензенти :

Сторожук О.В. - к.е.н., доц. кафедри «Економіка праці та менеджмент»,
Малаховський Ю.В. - к. е.н., доц. кафедри «Економіка праці та менеджмент»

Видання містить плани практичних занять і ситуаційні завдання з навчальної дисципліни “Стратегічне управління”. Методичні рекомендації спрямовані на формування та закріплення навичок з методології та сучасної практики стратегічного управління.

Зміст практичних занять за вказаною дисципліною відповідає навчальній програмі та плану підготовки фахівців за напрямом підготовки 6.030601 «Менеджмент».

Укладачі:

Левченко О.М. - д.е.н., професор кафедри «Економіка праці та менеджмент»,
Зайченко В.В. – к.н. з держ.упр., доц. кафедри «Економіка праці та менеджмент»,
Левченко А.О. - к.е.н., доц. кафедри «Економіка праці та менеджмент»,
Горпинченко О.В. - асистент кафедри «Економіка праці та менеджмент».

Загальна редакція – Левченко О.М., д.е.н, професор кафедри,
зав. кафедри «Економіка праці та менеджмент»

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
1. Мета та завдання навчальної дисципліни.....	5
2. Методичні рекомендації щодо підготовки практичних занять.....	6
3. Програма навчальної дисципліни.....	8
4. Опис навчальної дисципліни.....	8
4. Теми практичних занять та розподіл годин з дисципліни «Стратегічне управління».....	9
4.1. Практичне заняття №1. Стратегічне управління: сутність та передумови виникнення	10
4.2. Практичне заняття №2. Діагностика зовнішнього та внутрішнього оточення корпорації	12
4.2. Практичне заняття №3. Оцінка конкурентоспроможності корпорації	15
4.3. Практичне заняття №4. Портфельний аналіз застосування стратегій корпораціями.....	18
4.4. Практичне заняття №5. Вибір стратегії корпорації	22
4.6. Практичне заняття №6. Стратегія галузевої орієнтації та інтернаціоналізації корпорацій.....	25
4.7. Практичне заняття №7. Реалізація стратегії та управління змінами в корпораціях.....	28
5. Методичні рекомендації, теми самостійної роботи студента та розподіл годин з дисципліни «Стратегічне управління».....	31
6. Методичні рекомендації щодо контролю та оцінювання знань студентів з дисципліни «Стратегічне управління».....	40
7. Питання для екзамену з курсу «Стратегічне управління».....	45
8. Список рекомендованої літератури.....	47

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки України особливого значення набуває проблема досягнення підприємством стабільного становища на ринку, зміцнення його конкурентних позицій. Її рішення вимагає застосування нової системи управління, здатної до інноваційної, конкурентної і підприємницької реакції на зміну в зовнішньому середовищі, що дозволяє керувати цими змінами на основі наукових методів їхнього передбачення, регулювання, пристосування до цілей підприємства. Такою системою є стратегічне управління, що включає розробку і реалізацію стратегії організації, а також управління стратегічними проблемами. Мета стратегічного управління полягає у забезпеченні підприємствами конкурентних переваг зараз і в довгостроковій перспективі. Стратегічне управління спрямоване на пошук і реалізацію пріоритетів розвитку організації, підвищення її потенціалу, ступеня "вміння" адаптуватися до наявних умов.

Важливість питань, що розглядаються навчальною дисципліною, полягає в тому, що майбутньому менеджеру для обґрунтування прийняття управлінських рішень необхідно знати методологію стратегічного управління, володіти відповідними методами розробки та реалізації стратегії організації. В одержанні необхідного обсягу знань і навичок з дисципліни "Стратегічне управління ", окрім засвоєння теоретичного матеріалу в обсязі навчальної програми, значна увага приділяється виконанню практичних завдань.

Дисципліна «Стратегічне управління» є фаховою дисципліною циклу професійної підготовки фахівців базової освіти за напрямом 0306 «Менеджмент».

1. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Мета вивчення дисципліни: засвоєння знань про сутність і особливості стратегічного управління на підприємстві, формування вмінь та навичок використання методологічного апарату та методичного інструментарію розробки стратегічного плану підприємства та організаційного забезпечення його виконання.

Завдання дисципліни:

- сприяти розумінню студентами сутності та соціальної значущості стратегічного управління в сучасних умовах, місця й ролі курсу в системі управління та у формуванні якостей менеджера;
- допомогти розвивати фахові якості відповідно до службового статусу в ієрархії управління;
- засвоїти методологічні засади стратегічного управління, а також набути навичок використання соціальних і психологічних технологій стратегічного управління;
- ознайомити студентів, які самостійно вивчають курс “Стратегічне управління”, з основними завданнями та змістом цієї дисципліни, особливостями освоєння, літературою з теорії та практики стратегічного управління на підприємствах.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен

знати: основні категорії теорії стратегічного управління, методичні основи проведення стратегічного аналізу та оцінки стратегічного потенціалу підприємства, види стратегій підприємства та їх особливості; інструментарій оцінки альтернативних стратегічних варіантів та обґрунтування найбільш доцільної стратегії, методи стратегічного планування.

вміти: оцінити зовнішнє оточення підприємства та виявити його загрози та можливості, оцінити поточний стан та перспективу розвитку підприємства та дослідити його сильні і слабкі сторони; розробити альтернативні варіанти розвитку підприємства; обґрунтувати найбільш

доцільні варіанти розвитку підприємства та сформувавши його стратегію; розробити організаційне забезпечення реалізації обраної стратегії, а також створення системи стратегічного управління та забезпечення її функціонування в динамічному ринковому середовищі.

Враховуючи послідовність накопичення знань та інформації, дисципліна вивчається після викладання наступних **дисциплін**: менеджмент, економіка підприємства, стратегічне управління людськими ресурсами.

Реалізація визначеної навчальної мети передбачається шляхом активізації мислення студентів, його розвитку, долучення їх до самостійного прийняття рішень у галузі управління, постійної взаємодії студентів і викладачів.

2. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДГОТОВКИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Практичне заняття - форма навчального заняття, на якому викладач організовує дискусію за попередньо визначеними темами. До заняття студенти відповідають на питання, визначені у плані практичного заняття, готують тези виступів на підставі індивідуально виконаних завдань (рефератів). Перелік тем практичних занять визначається робочою навчальною програмою дисципліни. На кожному практичному занятті викладач оцінює відповіді, підготовлені виступи, активність студентів у дискусії, вміння формулювати і відстоювати свою позицію. Підсумкові оцінки за кожне Практичне заняття викладач оголошує і вносить до журналу академічної групи та журналу обліку роботи викладача.

Практичне заняття є однією з найважливіших форм навчального заняття у вищому навчальному закладі, яке проводиться у формі дискусії навколо попередньо визначеної теми, до якої студенти готують тези виступів на підставі індивідуально виконаного завдання. Семінари проводяться з основних тем навчальної програми і є ефективною формою закріплення

теоретичних знань, отриманих на лекціях і під час самостійної роботи з навчальною і науковою літературою.

Головна мета практичних занять - опанування студентами навчальної дисципліни, забезпечення глибокого і всебічного аналізу та колективного обговорення основних проблем курсу, навчання їх елементам творчого застосування отриманих знань на практиці.

Основними завданнями практичних занять є:

- закріплення у студентів теоретичних знань;
- оволодіння ними науковим апаратом, навичками усного і письмового викладання навчального матеріалу;
- розвиток юридичного мислення студентів;
- залучення їх до проведення індивідуальних та колективних наукових досліджень;
- прищеплення їм навичок творчого мислення, самостійного формулювання та висловлювання власних думок, а також захисту висунутих наукових положень та висновків;
- формування у них правового світогляду, здатності пов'язувати загальнотеоретичні положення з вимогами повсякденної практики право- і державотворення в країні.

При підготовці до семінару кожен студент повинен:

- уважно ознайомитися з планом, який відображає зміст чергової теми заняття;
- прочитати і продумати свої лекційні записи, які відносяться до теми семінару;
- вивчити чи законспектувати рекомендовану літературу;
- скористатися при потребі консультацією викладача;
- скласти розгорнутий план, тези чи конспект виступу з усіх питань теми заняття.

Студентам необхідно відвідувати кожне Практичне заняття. Пропуск семінару позбавляє студента можливості усвідомити, закріпити та отримати

цілісне уявлення по тій чи іншій темі. Крім того, це створює значні труднощі при підготовці до підсумкового контролю.

Під час роботи на практичному занятті **студент повинен:**

1. Дотримуватися вимог щодо навчальної дисципліни.
2. Відповідати на запитання поставлені викладачем, який проводить Практичне заняття.
3. Виходячи виступати із відповіддю на одне з основних питань, не використовувати будь-які допоміжні матеріали (зокрема, навчальну та наукову літературу, конспект лекцій або самостійно опрацьованого матеріалу, нормативно-правові акти, технічні засоби тощо), за виключенням тих випадків, коли використання таких матеріалів погоджено із викладачем.
4. Уважно слухати викладача та інших студентів, вміти продовжити відповідь, доповнити її або аргументовано прорецензувати.
5. Вміти наводити приклади, працювати із нормативними матеріалами, юридичними документами.
6. Вміти підводити підсумок власної або чужої відповіді.

3. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, напрям підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів - 4	Галузь знань	Нормативна	
	Напрямок підготовки <hr/> <small>(шифр і назва)</small>		
Загальна кількість годин - 120	Спеціальність: 6.030601 «Менеджмент»	Рік підготовки	
		4-й	-й
		Семестр	
		8-й	-й
Тижневих годин для денної форми навчання:	Освітньо-кваліфікаційний рівень:	Лекції	
		28 год.	год.
		Практичні, семінарські	

аудиторних – 4 самостійної роботи студента –5,6	бакалавр	14 год.	год.
		Лабораторні	
		год.	год.
		Самостійна робота	
		78 год.	год.
		Індивідуальні завдання:	
		год.	
		Вид контролю: екз.	

4.ТЕМИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ ТА РОЗПОДІЛ ГОДИН З ДИСЦИПЛІНИ «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ»

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	ТЕМА 1. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: СУТНІСТЬ ТА ПЕРЕДУМОВИ ВИНИКНЕННЯ	2
2	ТЕМА 2. ДІАГНОСТИКА ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО ОТОЧЕННЯ КОРПОРАЦІЇ	2
3	ТЕМА 3. ПОРТФЕЛЬНИЙ АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЙ КОРПОРАЦІЯМИ	2
4	ТЕМА 4. ВИБІР СТРАТЕГІЇ КОРПОРАЦІЇ	2
5	ТЕМА 5. СТРАТЕГІЇ ГАЛУЗЕВОЇ ОРІЄНТАЦІЇ ТА ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ КОРПОРАЦІЙ	2
6	ТЕМА 6. ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОРПОРАЦІЇ	2
7	ТЕМА 7. РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В КОРПОРАЦІЯХ	2
	Разом	14

Практичне заняття №1

ТЕМА 1. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: СУТНІСТЬ ТА ПЕРЕДУМОВИ ВИНИКНЕННЯ

План

- 1.1. Еволюція концепції стратегічного управління
- 1.2. Сутність стратегічного управління та стратегічного планування корпорації
- 1.3. Місія корпорації
- 1.4. Цілі корпорації

1. Мета роботи

Закріпити теоретичні відомості щодо еволюції стратегічного управління, розглянути підходи різних шкіл до вивчення даного питання. Вміти визначати проблеми й перспективи розвитку стратегічного управління в умовах невизначеності. На практиці навчитися визначати місію та цілі корпорації.

2. Ключові положення

Поняття: стратегія, стратегічна мета, стратегічний вибір, стратегічний процес, стратегічний механізм тощо. Поняття зовнішнього та внутрішнього середовища, цілі та місії організації. Стратегічне управління як процес взаємодії організації з її оточенням. Стратегічне управління як галузь наукових знань.

Поняття закону, принципу, методу в теорії стратегічного управління. Зміст і взаємозв'язок основних категорій стратегічного управління: закон, принцип, метод, мета, місія, потенціал організації, стратегія, конкурентоспроможність тощо. Класифікація стратегій.

Стратегічне управління як галузь діяльності вищого керівництва організації. Основні принципи стратегічного управління (обґрунтований і свідомий добір цілей і стратегій, пошук нових форм і видів діяльності, співвіднесення внутрішнього та зовнішнього середовища організації, індивідуалізація обраних стратегій, розподіл завдань за рівнями управління). Завдання стратегічного управління (розвиток стратегічного бачення та місії компанії, визначення мети, створення стратегії, реалізація стратегії, оцінка діяльності, аналіз нових напрямів, внесення корективів).

Поняття управлінського циклу й цілісності в діяльних системах. Поняття інформації, аналітики. Інформаційно-аналітичне забезпечення як фактор в удосконаленні стратегічної діяльності керівників макрорівня. Стратегічна аналітика, стратегічний аналіз і синтез у стратегічному управлінні.

Стратегічне управління як галузь науки та практики управління, що розвивається. Актуальність розвитку стратегічного управління в сучасній дійсності.

3. Експрес - тестування

1. Стратегічне управління – це управління в соціально-економічних системах, в котрих виділяється три сторони:

- a) модульна; елементна; процесна;
- b) елементна; корпоративна; активна;
- c) блочна; функціональна; процесна;
- d) комплексна; процесна; модульна;
- e) функціональна; процесна; елементна.

2. Підприємство з точки зору стратегічного управління є системою:

- a) детермінованою;
- b) комплексною;
- c) відкритою;
- d) однопродуктовою;
- e) вірна відповідь c),d).

3. До головних проблем в стратегічному управлінні підприємства, що стоять перед менеджерами, не відносяться:

- a) несприятливі умови зовнішнього середовища;
- b) недоліки у внутрішньому середовищі підприємства;
- c) відсутність перспективного бачення;
- d) високі темпи інфляції в країні базування.

4. Виділить характеристики, що відображаються на осях при побудованні моделі механізму стратегічного управління:

- a) аналіз ситуації і виявленні проблем; види стратегій, що функціонують на підприємстві; контроль і оцінка результатів;
- b) елементи механізму управління; етапи процесу управління; види діяльності, що виконуються на підприємстві;
- c) планування діяльності по досягненню цілей; види діяльності, що виконуються на підприємстві;
- d) етапи процесу управління; аналіз ситуації і виявлення проблем.
- e) контроль і оцінка досягнутих результатів;

5. До основних чинників, які впливають на вибір стратегій необхідно віднести:

- a) цілі організації, привабливість ринку, пріоритети керівництва
- b) стратегії конкурентів, конкурентні переваги та потенціал організації
- c) стан ринку та позицію організації на ньому, фінансові ресурси
- d) особливості продукції, стадія життєвого циклу підприємства
- e) всі відповіді вірні.

4. Практичне завдання

Підготувати доповідь за темою (на вибір один з варіантів):

1. Огляд наукових публікацій за темою курсу.
2. Принципи стратегічного управління.
3. Наукові підходи до визначення категорії “стратегія”.
4. Наукові підходи до визначення категорії “стратегічне управління”.

Контрольні питання і завдання

1. Сутність основних категорій стратегічного управління.
2. Порівняльна характеристика стратегічного планування та стратегічного управління.
3. Зміст і структура стратегічного управління.

4. Як стратегічне управління впливає на результативність діяльності організації?
5. Рівні розробки стратегії в організації.

Література [4, 12, 30,45, 56, 57, 58, 60]

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №2

ТЕМА 2. ДІАГНОСТИКА ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО ОТОЧЕННЯ КОРПОРАЦІЇ

План

- 2.1. Стратегічний аналіз зовнішнього оточення корпорації
- 2.2. Аналіз середовища безпосереднього впливу на корпорацію
- 2.3. Оцінка внутрішнього середовища корпорації
- 2.4. Методи стратегічного аналізу середовища корпорації

1. Мета роботи

Вивчити основні фактори, що характеризують зовнішнє, внутрішнє та проміжне середовище організації. Дослідити методи стратегічного аналізу середовища корпорації. На конкретному прикладі скласти стратегічний баланс методом SWOT.

2. Ключові положення

Поняття стратегічного аналізу. Сутність стратегічного аналізу діяльності компанії. Зміст і принципи проведення стратегічного аналізу. Аналіз ресурсного потенціалу підприємства. Методичні підходи до аналізу ресурсного потенціалу українських підприємств. Основні методи стратегічного аналізу.

Діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища компанії. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації компанії. Аудит середовища компанії. Сильні та слабкі сторони фірми. Аналіз організаційної культури. Комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища.

SWOT-аналіз. Мета й етапи ситуаційного аналізу. Оцінка застосовуваної стратегії. Методологія й методика SWOT-аналізу. Стратегічний ціннісний аналіз. Оцінка сили конкурентної позиції фірми. Визначення стратегічних підходів і проблем фірми. Загальні висновки ситуаційного аналізу.

Послідовність виконання SWOT-аналізу: можливості, загрози, сильні та слабкі сторони.

3. Експрес - тестування

1. Підприємства, які мають внутрішні конкурентні переваги, зазвичай застосовують стратегію:

- a) низьких витрат при масовому виробництві немарочних товарів;
- b) низьких витрат при диференціації високоякісних марочних товарів;
- c) диференціації високоякісних, відомих товарів;
- d) відмови від маркетингового забезпечення збуту.

2. До конкурентних переваг високого рангу належать:

- a) дешева робоча сила;
- b) доступність джерел сировини;
- c) тривалі зв'язки з покупцями;
- d) наявність кваліфікованого персоналу.

3. Метод порівняльного аналізу для підприємств, які працюють в умовах конкурентної боротьби, — це:

- a) маркетинг;
- b) бенчмаркінг;
- c) LOTS-аналіз;
- d) GAP-аналіз.

4. Підприємства, які мають зовнішні конкурентні переваги, зазвичай використовують стратегію:

- a) диференціації високоякісних, відомих товарів;
- b) низьких витрат при масовому виробництві немарочних стандартних товарів;

- c) виокремлення бізнес-одиниць на кожному рівні управління;
- d) боротьби з галузевими групами конкурентів.

4. Практичне завдання

Застосувати методику проведення SWOT-аналізу на прикладі підприємства (по два студенти в групі).

Література [4, 12, 13, 14, 22, 28, 31, 45, 57, 58, 60]

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №3

ТЕМА 3. ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОРПОРАЦІЇ

План

- 3.1. Основні поняття конкурентоспроможності корпорації
- 3.2. Визначення конкурентоспроможності методом, заснованим на теорії ефективної конкуренції
- 3.3. Оцінка конкурентоспроможності корпорації на основі визначення конкурентоспроможності товару
- 3.4. Оцінка конкурентної позиції корпорації методом конкурентних переваг

1. Мета роботи

Визначити основні поняття конкурентоспроможності корпорації та методи її дослідження, навчитися на практиці здійснювати оцінку конкурентної позиції корпорації.

2. Ключові положення

Основні поняття конкурентоспроможності корпорації. Визначення конкурентоспроможності методом, заснованим на теорії ефективної конкуренції. Оцінка конкурентоспроможності корпорації на основі визначення конкурентоспроможності товару. Оцінка конкурентної позиції корпорації методом конкурентних переваг. Аналіз конкурентних переваг.

Аналіз чинників ефективності нововведень. Аналіз факторів конкурентної переваги за М. Портером.

3. Експрес – тестування

1. Дати визначення конкуренції

- a) це економічний процес взаємодії, взаємозв'язку і боротьби між підприємствами, що виступають на ринку з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців і одержання найбільшого прибутку;
- b) здатність об'єкта, що характеризується сукупністю реального чи потенційного задоволення ним певної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на ринку;
- c) це метод, що заснований на теорії ефективної конкуренції;
- d) це підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства, які пов'язують її рівень з показниками якості продукції, що випускається;
- e) правильних відповідей немає.

2. Що таке чиста (або досконала) конкуренція?

- a) Це конкуренція, яка відзначається присутністю на ринку великої групи продавців, які протистоять великій групі покупців, причому жодна з цих груп не має достатньої сили, щоб вплинути на ціни;
- b) Це ситуація, коли кількість конкурентів на ринку мала, тим самим створюється сильна взаємозалежність, яка між конкурентами тим сильніша, чим менше диференційовані їх товари;
- c) Це така конкурентна ситуація, коли на ринку домінує єдиний виробник, який протистоїть великій кількості покупців;
- d) Це поліпшення якості, дизайну товарів і послуг, швидке оновлення асортименту продукції, надання гарантій і післяпродажних послуг, тимчасове зниження цін, умов оплати;
- e) Правильних відповідей немає.

3. Дати визначення олігополії

- a) Це поліпшення якості, дизайну товарів і послуг, швидке оновлення асортименту продукції, надання гарантій і післяпродажних послуг, тимчасове зниження цін, умов оплати;
- b) Це така конкурентна ситуація, коли на ринку домінує єдиний виробник, який протистоїть великій кількості покупців;
- c) Це ситуація, коли кількість конкурентів на ринку мала, тим самим створюється сильна взаємозалежність, яка між конкурентами тим сильніша, чим менше диференційовані їх товари;
- d) Це конкуренція, яка відзначається присутністю на ринку великої групи продавців, які протистоять великій групі покупців, причому жодна з цих груп не має достатньої сили, щоб вплинути на ціни;
- e) Правильних відповідей немає.

4. Дати визначення монополії

- a) Це ситуація, коли кількість конкурентів на ринку мала, тим самим створюється сильна взаємозалежність, яка між конкурентами тим сильніша, чим менше диференційовані їх товари;
- b) Це така конкурентна ситуація, коли на ринку домінує єдиний виробник, який протистоїть великій кількості покупців;
- c) Це поліпшення якості, дизайну товарів і послуг, швидке оновлення асортименту продукції, надання гарантій і післяпродажних послуг, тимчасове зниження цін, умов оплати;
- d) Це конкуренція, яка відзначається присутністю на ринку великої групи продавців, які протистоять великій групі покупців, причому жодна з цих груп не має достатньої сили, щоб вплинути на ціни;
- e) Правильних відповідей немає.

5. Що таке конкурентоспроможність?

- a) Це здатність об'єкта що характеризується сукупністю реального чи потенційного задоволення ним певної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку;
- b) Показники ефективності виробничої діяльності організації (ЕО) – характеризується сукупністю відносних показників;
- c) Фінансове положення організації (ФО) – характеризується коефіцієнтами автономії, платоспроможності, абсолютної ліквідності та обіговості обігових коштів;
- d) Ефективність організації збуту та просування товару (ЕЗ) - характеризується рентабельністю продаж, коефіцієнтами затовареності готовою продукцією;
- e) Правильних відповідей немає.

4. Практичне завдання

1. Сутність і роль конкурентних переваг у процесі стратегічного управління підприємством.
2. Види конкурентних переваг за класифікацією М. Портера.
3. Конкурентні переваги залежно від сфери діяльності організації.
4. Чинники впливу на процес створення і утримання конкурентних переваг.
5. Використання конкурентних переваг при розробці стратегії розвитку підприємства.
6. Методи аналізу конкурентних переваг підприємств.
7. Бенчмаркінг як метод вивчення конкурентних переваг.
8. Основні конкурентні переваги та рівень їх використання на підприємстві (організація — на вибір студента).
9. Аналіз конкурентних переваг підприємства одним із відомих методів (підприємство — на вибір студента).

Література [4, 12, 13, 15, 28, 57, 58]

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №4
ТЕМА 4 ПОРТФЕЛЬНИЙ АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ
СТРАТЕГІЙ КОРПОРАЦІЯМИ

План

- 4.1. Сутність та основні етапи портфельного аналізу
- 4.2. Матриця І. Ансоффа
- 4.3. Матриця Бостонської консалтингової групи
- 4.4. Матриця "Дженерал Електрик - Мак-Кінсі"
- 4.5. Матриця "життєвого циклу" портфеля корпорації

1. Мета роботи

Вивчити основні етапи портфельного аналізу, розглянути запропоновані в лекції матриці, які використовуються в портфельному аналізі. Застосувати на прикладі підприємства матрицю «Дженерал Електрик – Мак-Кінсі».

2. Ключові положення

Роль і значення ключових факторів успіху різних галузей. Портфельні стратегії. Сутність, особливості й моделі аналізу портфельних стратегій. Матриця Бостонської консультативної групи. Модифікована матриця Бостонської консультативної групи. Матриця портфельного аналізу McKinsey — GeneralElectric. Матриця фірми “Arthur D. Little”. Матриця Ігоря Ансоффа. Поле можливих стратегій Д. Абеля. Проект PIMS.

Функціональні стратегії. Товарно-маркетингова стратегія. Стратегія управління персоналом. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності.

3. Експрес – тестування

1. Матриця Бостонської консультативної групи класифікує бізнес-одиниці підприємства за такими показниками:

- a) конкурентні переваги, галузеве середовище;
- b) відносна частка ринку, темпи зростання галузевого ринку;

- c) привабливість галузі, “сила” бізнесу;
- d) новизна товару та ринку.

2. На етапі зростання життєвого циклу товару перебуває такий стратегічний господарський підрозділ:

- a) “собака”;
- b) “зірка”;
- c) “дійна корова”;
- d) “важка дитина”.

3. При виборі можливих стратегій підприємства застосовується матриця відомого американського спеціаліста І. Ансоффа з урахуванням таких показників:

- a) новизни товару та ринку;
- b) конкурентної позиції, частки ринку;
- c) етапу життєвого циклу галузі, обсяги виробництва продукції;
- d) ціни продукції, обсягів виробництва.

4. До ознак положення на галузевому ринку стратегічного господарського підрозділу “дійна корова” відповідно до матриці Бостонської консультативної групи належать:

- a) значна частка ринку, що збільшується швидкими темпами;
- b) значна частка ринку, що збільшується повільними темпами;
- c) значна частка неперспективного ринку;
- d) значна частка перспективного ринку.

5. До стратегічних одиниць бізнесу фірми належать:

- a) центр прибутку; центр відповідальності; центр витрат;
- b) підприємство, відділення, магазин, мережа магазинів;
- c) бухгалтерія, відділ збуту, кадрова служба, виробничі підрозділи;
- d) проблемно-цільові та виробничі групи, групи прогнозування і розробки стратегії.

4. Практичне завдання

1. Огляд наукових публікацій за темою лекції.
2. Оцінювання і вибір стратегії за допомогою матриці “зростання — частка ринку” БКГ.
3. Технологія застосування матриці “зростання ринку — конкурентні позиції підприємств” А. Томпсона і А. Дж. Стрікленда при виборі стратегії розвитку підприємства.
4. Методика застосування матриці “товари — ринки” І. Ансоффа при оцінюванні та виборі стратегії розвитку підприємства.
5. Застосування матриці “привабливість галузі — конкурентна позиція в ній” General Electric / Mк Kinsey при оцінюванні та виборі стратегії розвитку підприємства.
6. Стратегічні бізнес-одиниці як елементи структури підприємства.
7. Узагальнення сучасного досвіду здійснення оцінювання і вибору стратегії у провідних компаніях України і світу.

Контрольні питання і завдання

1. Порядок здійснення оцінювання і вибору стратегії.
2. Стратегічні бізнес-одиниці, критерії виокремлення і характеристики.
3. Застосування матриці БКГ при оцінюванні та виборі стратегії.
4. Застосування матриці “зростання ринку — конкурентні позиції підприємства” А. Томпсона і А. Дж. Стрікленда.
5. Використання матриці “товари-ринки” І. Ансоффа при виборі стратегії.
6. Застосування матриці GE/Mк Kinsey при виборі стратегії.
7. Чинники впливу на вибір нової стратегії розвитку.
8. Аналіз портфеля бізнесів підприємства з використанням матриці БКГ. Стратегія розвитку для кожної стратегічної бізнес-одиниці підприємства (підприємство — на вибір студента).
9. Аналіз портфеля бізнесів фірми з використанням матриці GENERAL ELECTRIC/Mк KINSEY. Стратегія розвитку для кожної стратегічної бізнес-одиниці фірми (організація — на вибір студента).

10. Можливі стратегічні бізнес-одиниці підприємства (підприємство на вибір студента).

Література [4, 13–16, 28, 45, 58, 59, 80]

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №5

ТЕМА 5. ВИБІР СТРАТЕГІЇ КОРПОРАЦІЇ

План

- 5.1 Вибір стратегії корпорації.
- 5.2. Класифікація стратегій корпорації та підходи до їх розробки
- 5.3. Стратегія функціональних система корпорації
- 5.4. Стратегія «життєвого циклу» корпорації
- 5.5. Конкурентні стратегії корпорації лідерів

1. Мета роботи

Визначити та вивчити основні чинники, які впливають на вибір стратегій корпорації. Розглянути та на практиці визначити стратегії провідних підприємств Кіровоградської області.

2. Ключові положення

Вибір стратегії корпорації. Класифікація стратегій. Ключові характеристики ефективної стратегії. Класифікаційні ознаки стратегій. Базові стратегії. Стратегії досягнення конкурентних переваг. Стратегія мінімізації витрат. Стратегія диференціації. Стратегія фокусування. Стратегія інновацій. Стратегія оперативного реагування. Стратегія синергізму. Стратегії поведінки в конкурентному середовищі. Лідер ринку. Фірма, що кидає виклик ринковому оточенню. Конкурентна поведінка послідовника.

Стратегія конкуренції фірм, що знають своє місце на ринку. Стратегія конкурентної поведінки фрагментарних фірм. Галузеві стратегії. Стратегії на стадії зародження галузі. Стратегії на стадії зрілості. Стратегії на етапі спаду галузі.

3. Експрес – тестування

1. Під поняттям «стратегічний набір» слід розуміти:
 - a) перелік завдань, які необхідно вирішити в першу чергу;
 - b) перелік завдань на далеку перспективу;
 - c) систему стратегій різного типу, які формуються і відпрацьовуються підприємством на визначений період часу з урахуванням специфіки його функціонування;
 - d) набір правил і принципів, які покладено в основу діяльності підприємств на певному сегменті ринку.
2. При виборі продуктово-товарної стратегії підприємства враховують:
 - a) тільки ринкові характеристики СЗГ;
 - b) тільки виробничі характеристики продукції, що планується до випуску;
 - c) ринкові й виробничі характеристики продукції, що планується до випуску.
3. В основу стратегії диференціації покладено:
 - a) ідею сегментації ринку;
 - b) принципи поставки на ринок продукції з унікальними властивостями;
 - c) орієнтацію на обмежену частину асортименту продукції;
 - d) орієнтацію на певну групу споживачів.
4. «Стратегія інтегрованого зростання» передбачає:
 - a) інтеграцію з усіма учасниками ринкових операцій;
 - b) «зворотну» вертикальну інтеграцію з постачальниками;
 - c) вертикальну інтеграцію «вперед» зі споживачами;
 - d) створення (приєднання) нових складальних виробництв).
5. «Стратегія скорочення діяльності» фірми включає такі складові:
 - a) скорочення витрат різних типів на основі скорочення / припинення випуску прибуткових товарів;

b) «відсікання зайвого», тобто припинення і продаж якого-небудь виробничого підрозділу;

c) «збирання врожаю»;

d) ліквідація.

6. Стратегії переходу на виготовлення нового виробу припускають:

a) організацію нових систем збуту й обслуговування;

b) існування нових технологічних рішень виготовлення і вибір варіантів переналагодження виробництва «під новий товар»;

c) пошук (розвиток) нових зв'язків з партнерами;

d) реструктуризацію організаційно-управлінської системи підприємства.

7. Стратегічними причинами диверсифікованості є:

a) можливість підвищити ціну акцій підприємства;

b) можливість перерозподілити інвестиції між різними напрямками діяльності;

c) стабілізація прибутків, зарплат і доходів;

d) скорочення ризиків за рахунок перерозподілу їх між різними напрямками діяльності;

e) можливість накопичення і використання специфічних знань і навичок.

4. Практичне завдання

Завдання: Функціональні стратегії.

Тип завдання: аналіз діяльності функціонального підрозділу організації (відділу апарату управління та розробка «стратегічного набору»).

Мета завдання: перевірка знань студентів щодо сутності функціональних стратегій, проведення аналізу діяльності функціонального підрозділу апарату управління, розробка функціонального «стратегічного набору».

Виконання завдання містить такі етапи.

1-й етап: Проаналізувати внутрішні нормативні документи, які регулюють діяльність підрозділу (положення про відділ, посадові інструкції, внутрішню оргструктуру тощо).

2-й етап: Провести спостереження фактичного стану роботи підрозділу, виявити основні проблеми та напрямки їх вирішення, які розробляються на підприємстві – об'єкті аналізу, критично проаналізувати їх.

Форма подання звіту: структурований матеріал, де визначені позитивні та негативні аспекти діяльності підрозділу - об'єкта аналізу; перелік заходів щодо покращення роботи підрозділу: розроблений та обґрунтований «стратегічний набір» розвитку функціонального підрозділу.

Література [4, 13, 14, 18, 22, 26, 30, 31, 45, 57, 88, 89]

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №6

ТЕМА 6. СТРАТЕГІЇ ГАЛУЗЕВОЇ ОРІЄНТАЦІЇ ТА ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ КОРПОРАЦІЙ

План

- 6.1. Стратегії корпорацій, які займають різні галузеві позиції
- 6.2. Стратегії корпорацій в нових галузях
- 6.3. Стратегії корпорацій для конкуренції у фрагментованих галузях
- 6.4. Стратегії корпорацій зрілих галузей
- 6.5. Стратегії корпорацій на міжнародних ринках

1. Мета роботи

Вивчити різні види стратегій галузевої орієнтації та інтернаціоналізації корпорацій.

2. Ключові положення

Стратегії корпорацій, які займають різні галузеві позиції. Стратегії корпорацій в нових галузях. Стратегії корпорацій для конкуренції у фрагментованих галузях. Стратегії корпорацій зрілих галузей. Стратегії корпорацій на міжнародних ринках

3. Експрес – тестування

1) Захисна стратегія, яка базується на застосуванні таких конкретних стратегіях: стратегія оборони, стратегія напрямку дій в конкретних зрізах діяльності підприємства, стратегії для слабого бізнесу, альтернативні стратегії це :

- a) стратегія оборони
- b) стратегія виживання
- c) стратегії слабого бізнесу
- d) захисна стратегія
- e) немає правильної відповіді

2) Знизити ризик бути атакованим, уникнути значних втрат за атаки конкурентів, зменшити тиск конкурентів; запобігти атакам та перешкодити атакуючим діям конкурентів, не допустити занепаду діяльності організації - це мета стратегії :

- a) Мета стратегії оборони
- b) Мета стратегії виживання
- c) Мета стратегії слабого бізнесу
- d) Мета захисної стратегії
- e) Мета альтернативної стратегії

3) Стратегія для слабого бізнесу є:

- a) стратегія концентрованого наступу
- b) стратегія оборони та зміцнення
- c) стратегія швидкого відступу
- d) стратегія "збирання врожаю"
- e) всі відповіді вірні

4) Яка стратегія застосовується у випадках непривабливості перспектив розвитку галузі, непривабливості та дороговизні розвитку підприємства; другорядності сфери підприємництва; можливості спрямування коштів у привабливіший бізнес; зменшення обсягу продажу:

- a) стратегія концентрованого наступу
 - b) стратегія оборони та зміцнення
 - c) стратегія швидкого відступу
 - d) стратегія "збирання врожаю"
 - e) всі відповіді вірні
- 5) Наступально-захисна стратегія це:
- a) стратегія стабілізації
 - b) стратегія зростання
 - c) стратегії наступу
 - d) стратегічні альтернативи
 - e) немає правильної відповіді

4.Практичне завдання

Завдання № 1.

Спроекувати «модель якостей» менеджера-стратега. Виконання завдання передбачає такі етапи:

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

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

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

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

У висновку відповісти на основні запитання:

А. Чим має відрізнитись менеджер-стратег від менеджера-виконавця, зорієнтованого на поточну діяльність?

Б. Які методи впливу можна здійснювати при формуванні якостей менеджера-стратега?

В. Яких якостей менеджера-стратега бракує Вам? Як це впливає на Вашу конкурентоспроможність, що треба робити для її підвищення?

Результатом виконання завдання є форма розробленої анкети, необхідні обґрунтування обсягу вибірки, результати опитування, відповіді на поставлені запитання.

Література [26, 30, 49, 50, 51, 52, 54, 77, 78, 88]

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №7

ТЕМА 7. РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В КОРПОРАЦІЯХ

План

7.1. Роль стадії реалізації стратегій у стратегічному управлінні корпорації

7.2. Інформаційно-аналітичне забезпечення процесу реалізації стратегії в корпораціях

7.3. Аналіз здійснення поточної стратегії корпорації

7.4. Стратегічний контроль у діяльності корпорації

1. Мета роботи

Закріплення знань щодо ролі стадій реалізації стратегій у стратегічному управлінні корпорації, вивчення інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління в корпораціях, та сформулювати уявлення, яким чином проводиться стратегічний контроль.

2. Ключові положення

Роль стадії реалізації стратегій у стратегічному управлінні корпорації. Інформаційно-аналітичне забезпечення процесу реалізації стратегії в корпораціях

Аналіз здійснення поточної стратегії корпорації. Стратегічний контроль у діяльності корпорації.

3. Експрес – тестування

1. До основних етапів процесу реалізації стратегії належать такі:

- a) реорганізація структури управління;
- b) здійснення стратегічних змін;
- c) складання стратегічного плану;
- d) розробка місії підприємства.

2. Розрізняються такі стратегії подолання опирання організаційним змінам:

- a) залучення до участі;
- b) навчання;
- c) реорганізації;
- d) диверсифікації.

3. Роль стратегічного контролю в управлінні організаціями виявляється в такому:

a) контроль дає змогу суб'єкту управління регулярно отримувати інформацію про стан справ у керованій системі, на основі чого він приймає управлінські рішення;

b) оцінка результатів діяльності організації загалом та її структурних підрозділів зокрема;

c) у результаті стратегічного контролю зростає мотивація працівників;

d) у застосуванні загрози санкцій за незгоду зі здійсненням організаційних змін.

4. Стратегічний контроль передбачає:

a) виявлення і аналіз чинників, які перешкоджають досягненню запланованих результатів, запобігання виникненню і накопиченню помилок;

b) формування зворотного зв'язку для інформування та заохочення персоналу;

с) застосування загрози санкцій за незгоду зі здійсненням організаційних змін;

д) завчасне повідомлення про організаційні зміни, ознайомлення та роз'яснення їх сутності, здійснення лише необхідних змін.

5. Стратегія сприяння, як спосіб подолання опирання персоналу організаційним змінам, полягає в наступному:

а) наданні особі, яка чинить опір, певних повноважень щодо впровадження та здійснення організаційних змін (наприклад, включення до складу комісії зі здійснення організаційних змін);

б) застосуванні загрози санкцій за незгоду зі здійсненням організаційних змін;

с) ухваленні нововведень шляхом “купівлі згоди” тих, хто опирається змінам, за допомогою матеріальних стимулів;

д) завчасному повідомленні про організаційні зміни, ознайомлення та роз'яснення їх сутності, здійснення лише необхідних змін.

4. Практичне завдання

1. Огляд наукових публікацій за темою лекції.
2. Реінжиніринг бізнес-процесів як технологія реалізації стратегії.
3. Проблема визначення ефективності стратегічного управління.
4. Проектне управління як технологія реалізації стратегії.
5. Фінансове забезпечення реалізації стратегії.
6. Методичне забезпечення реалізації стратегії.
7. Ресурсне забезпечення реалізації стратегії.
8. Правове забезпечення реалізації стратегії.

Контрольні питання і завдання

1. Порядок дій керівництва з реалізації розробленої стратегії.
2. Порядок дій керівництва з подолання опирання стратегічним змінам.
3. Порядок дій керівництва з формування організаційної культури, що підтримує нову стратегію.

4. Програма заходів з реалізації стратегії зменшення витрат підприємства (підприємство — на вибір студента).
5. Програма заходів з реалізації стратегії диференціації підприємства (підприємство — на вибір студента).
6. Програма заходів з реалізації стратегії фокусування на підприємстві (підприємство — на вибір студента).
7. Програма заходів з реалізації стратегії інтеграції підприємства (підприємство — на вибір студента).
8. Програма заходів з реалізації стратегії диверсифікації підприємства (підприємство — на вибір студента).
9. Зміст і напрями комплексного забезпечення реалізації стратегії.
10. Завдання, напрями та етапи стратегічного контролю.

Література [12, 13, 18, 20, 30, 31,45, 52,59, 67, 91]

5.МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ, ТЕМИ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТА ТА РОЗПОДІЛ ГОДИН З ДИСЦИПЛІНИ «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ»

Самостійна робота студентів (СРС) є складовою навчального процесу, важливим чинником, який формує вміння навчатися, сприяє активізації засвоєння студентами знань та їх реалізації.

Мета СРС –сприяти засвоєнню в повному обсязі навчальної програми та формуванню самостійності як особистісної риси та важливої професійної якості, сутність якої полягає в умінні систематизувати, планувати та контролювати власну діяльність.

Завдання СРС – засвоєння певних знань, умінь, навичок, закріплення та систематизація здобутих знань, їх застосування при виконанні практичних завдань та творчих робіт, а також виявлення прогалин у системі знань із предмета.

СРС забезпечується навчально-методичним комплексом дисципліни «Стратегічне управління», методичними матеріалами для практичних занять, конспектами лекцій, підручниками та навчальними посібниками.

Роль викладачів і кафедри в організації самостійної роботи студентів визначається двома основними задачами:

а) допомогти студенту в придбанні навичок самостійної роботи з вивчення навчальної дисципліни, роботи над книгою, конспектуванню, використанню нормативно-правового матеріалу, ознайомленню з практикою, підготовці доповідей і рефератів для наукових студентських конференцій чи семінарських занять і т.д.

б) забезпечити необхідний контроль за самостійним вивченням студентами навчального матеріалу.

Основними формами організації і контролю за самостійною роботою студентів з боку викладача можуть бути визнані наступні:

а) проведення консультацій (індивідуальних, з окремими студентами і так званих «тематичних», загальних для групи, курсу і т.д.);

Виклик на консультації з метою перевірки самостійної роботи студентів може провадитися і вибірково або по групах.

б) проведення колоквиумів по групах у спеціально відведений для кожної групи час, але не більш одного-двох разів за семестр, з метою перевірки засвоєння навчального матеріалу (чи окремих питань і тем курсу), ведення конспектів, вивчення практики.

в) проведення в навчальний час, використовуючи частину лекції чи семінарського заняття, невеликих письмових робіт з опрацьованого студентами матеріалу з метою перевірки якості засвоєння вивченого матеріалу й уміння студентів викладати свої думки, робити самостійні висновки й узагальнення. У випадку незадовільного виконання письмової роботи викладач може зобов'язати студента до повторного виконання такого академічного завдання.

г) перегляд конспектів, складених студентами по рекомендованій літературі.

д) перевірка словників-визначень необхідних по даній дисципліні юридичних термінів і понять.

е) перевірка рефератів.

Теми для самостійної роботи студентів та розподіл годин з дисципліни

«Стратегічне управління»

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Наукові школи стратегій.	5
2	Правила формулювання місії та її основні елементи.	6
3	Конкуренті стратегії за типом поведінки на ринку.	6
4	Встановлення ієрархії та горизонтальних зв'язків у "дереві цілей" підприємства.	6
5	Переваги та недоліки основних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства.	5
6	Прямий та зворотний взаємозв'язок основних понять стратегічного управління	5
7	Підходи до оцінки невизначеності зовнішнього середовища: переваги, недоліки.	6
8	Підходи до оцінки нестабільності зовнішнього середовища: переваги, недоліки.	6
9	Глобальна стратегії: переваги, недоліки, приклади реалізації.	6
10	Багатонаціональна стратегії: переваги, недоліки, приклади реалізації	6
11	Матричні підходи оцінки стратегічної позиції та вибору стратегії підприємства в сучасній науковій літературі.	5
12	Франчайзинг: переваги, недоліки, практика застосування.	5
13	Концепції "червоного та блакитного океану"	5
14	Особливості розробки нових товарів в сучасних умовах	6
	Разом	78

Мета і завдання написання реферату

Реферат є формою закріплення і контролю знань та навичок, набутих слухачами в процесі їх практичної діяльності при вивченні дисципліни.

Метою написання реферату є підтвердження рівня опанування слухачами основних положень з обраної тематики, демонстрація знання відповідної літератури, вміння аналізувати матеріал, робити узагальнення та самостійні висновки. Реферат повинен передбачати розкриття конкретного напряму дослідження, мати прикладний характер та практичну спрямованість.

Завданнями написання реферату є:

- вивчення стану розробки обраної проблематики в літературі та публікаціях;
- розгляд у контексті обраної теми практики й підходів до розв'язання конкретних проблем дослідження;
- вивчення відповідних інформаційних та статистичних даних, що стосується теми реферату та їх аналітична обробка;
- логічний, аргументований виклад матеріалу;
- розробка та обґрунтування пропозицій щодо поліпшення роботи в тій чи іншій сфері діяльності, визначеній темою реферату.

Тема реферату може бути обрана студентом самостійно і узгоджена з викладачем.

При необхідності слухачі можуть отримати консультативну-методичну допомогу викладачів щодо остаточного формування теми реферату, його плану. Залучення джерел та літератури тощо.

Структура реферату

Стиль викладення матеріалу має бути науково-діловим.

Матеріал розподіляється рівномірно у відповідності до плану реферату:

- вступ (мають бути обґрунтовані актуальність та практичне значення обраної теми реферату, визначені мета та завдання роботи);
- основна частина (розкривається тема реферату шляхом висвітлення основних питань. При цьому необхідно зосередити увагу на аналізі

поставлених питань в літературі з висновками щодо їх теоретичної та практичної значущості. З цією метою варто залучити практичний матеріал діяльності підрозділу, в якому працює слухач з зазначенням регіональної специфіки);

– висновки (необхідно сформулювати: а) науково-теоретичні та практичні підсумки проведеного аналізу за проблематиком реферату; б) теоретичні та практичні рекомендації, що впливають з проведеного аналізу. Вони мають логічно пов'язуватися із змістом викладеного матеріалу);

– список літератури (містить використані джерела та публікації).

Вимоги до оформлення реферату

Планування та стиль.

Обсяг реферативної роботи має складати – 10-15 сторінок. До загального обсягу роботи не входять додатки, глосарій, список використаних джерел, таблиці та рисунки, які повністю займають площу сторінки. Але всі сторінки зазначених елементів підлягають суцільній нумерації. Робота має бути акуратно написана від руки або надрукована з дотриманням стилістичних і граматичних норм. У тексті обов'язково повинні бути посилання на літературу та інші джерела, що використовувалися при підготовці реферату.

Текст реферативної роботи викладається державною мовою на стандартних аркушах формату А-4(210 x 297).

Робота друкується шрифтом Times New Roman, 14 кеглем; вирівнювання - “За шириною”; міжрядковий інтервал “Полуторний” (1,5 Lines); абзацний відступ – п'ять знаків (1,25 см); верхнє і нижнє поле – 2 см, лівє – 3 см, правє – 1 см. Абзацний відступ має бути однаковим у всьому тексті і дорівнювати п'яти знакам (1,25 см).

Скорочення слів та словосполучень мають відповідати чинним стандартам з бібліотечної та видавничої справи.

Розділи та підрозділи мають містити заголовки, які належить точно відтворювати у змісті. Заголовки розділів, як правило, розміщують

посередині рядка. Назви розділів друкують великими літерами без розділових знаків у кінці, без підкреслень. Заголовки розділів слід починати з належного відступу.

Абзацний відступ має бути однаковим у всьому тексті і дорівнювати п'яти знакам (стандартний відступ, визначений текстовими редакторами на ПК).

Якщо заголовок складається з двох і більше речень, їх розділяють крапкою. Переніс слів у заголовках розділів слід уникати. Відстань між заголовком і подальшим чи попереднім текстом, при друкованому виготовленні письмової роботи, повинна становити не менше двох рядків.

Нумерація сторінок має бути наскрізною. Порядковий номер сторінки позначають арабською цифрою і проставляють у правому верхньому куті сторінки без крапки чи рисок. Титульний аркуш(додається) включається до загальної нумерації сторінок письмової роботи, але номер сторінки на титульному аркуші, як правило, не проставляють. Розділи слід нумерувати також арабськими цифрами.

При використанні літературних джерел в тексті письмової роботи можуть бути два варіанти посилань на них. Перший – це посторінкові посилання (виноски): коли на сторінці цитується джерело, то внизу цієї сторінки під основним текстом наводиться бібліографічний опис літературного джерела і вказується сторінка. Другий – коли в разі посилання на літературне джерело у квадратних дужках вказується його порядковий номер у списку літератури та конкретна сторінка, наводиться цитата, точні цифри, дані, наприклад [3, с. 17].

Ілюстративний матеріал – малюнки, графіки, схеми тощо слід розміщувати безпосереднього після першого посилання на нього в тексті. Якщо графік, схема, таблиця не поміщається на сторінці, де є посилання, їх подають на наступній сторінці. На кожний ілюстративний матеріал мають бути посилання в тексті.

Критерії оцінювання рефератів

Кожний реферат оцінюється, виходячи з аналізу сукупності таких критеріїв:

1. Актуальність теми.
2. План реферату має системно розкривати обрану тему.
3. Зміст реферату має передбачати розкриття положень практичної діяльності дослідження.
4. Розкриття регіональних особливостей досліджуваного питання (регіон, область, місто, район).
5. Особистий внесок оцінюється із наявності власних аналітичних висновків та конкретних пропозицій щодо покращення отриманих результатів дослідження.
6. Використані джерела, тобто наявність достатньої кількості сучасних нормативних і наукових джерел.

Вимоги до публічного виступу

1. Визначену тему необхідно розкрити за 5-7 хвилин.
2. На початку публічного виступу визначається актуальність обраної теми, її мета та завдання.
3. Виступ бажано аргументувати фактами, статистичними показниками, переконливими прикладами (джерелами, посиланнями), влучними та доречними цитатами.
4. Обов'язково сформулювати власну думку щодо обраної теми (проблеми) та надати пропозиції щодо її вирішення (висновки та пропозиції мають бути обґрунтованими).

Рекомендована тематика рефератів:

1. Теоретично-методологічні засади стратегічного управління.
2. Історія розвитку теорії та практики стратегічного управління Сходу.
3. Історія розвитку теорії та практики стратегічного управління Заходу.
4. Стратегіми як форми стратегічного управління в дипломатії та бізнесі. Поняття стратегічності мислення (“мистецтва хитрості”).

5. Досвід стратегічного управління стародавнього світу.
6. Прийняття стратегічних і тактичних управлінських рішень.
7. Специфіка стратегічного управління у працях військових мислителів.
Стратегії й управління організаціями в працях американських фахівців
(І. Ансофф, А. Халачмі та ін.).
8. Моделі стратегічного менеджменту Дж. Томпсона, Ф. Девіда.
Модель стратегічного процесу Р. Лінча.
9. Інформаційно-аналітичне забезпечення як фактор удосконалення
стратегічної діяльності керівників макрорівня.
10. Стратегічна роль управлінської еліти в управлінні сучасними
соціально-економічними системами.
11. Зміст і взаємозв'язок основних категорій стратегічного управління:
закон, принцип, метод, мета, місія, потенціал організації, стратегія,
конкурентоспроможність та ін.
12. Логіко-психологічні та методологічні засади стратегічного
управління.
13. Нова версія методології та методологічного забезпечення
стратегічної діяльності.
14. Філософсько-онтологічні засади стратегічного управління.
15. Рівнева концепція прийняття рішення. Вимоги до рефлексивно -
розумового механізму управління.
16. Онтології стратегічної діяльності.
17. Специфіка нового (методологічного) мислення.
18. Стратегія та стратегічне мислення в управлінській діяльності.
19. Особливості стратегії та діяльності стратега з рефлексивно-
розумової позиції.
20. Рефлексія як загальна “сфера” виникнення стратегії.
21. Стратегія — абстрактна норма (проект, план) і результат
депроблематизації.

22. Стратегія як втілення стратегічної функції у функціональній цілісності управління організацією.
23. Теоретико-діяльнісні й теоретико-розумові засоби стратегічного управління.
24. Метод Г. Гегеля й розуміння природи об'єкта стратегічного управління.
25. Організаційно-політичні й економічні засади стратегічного управління.
26. Адміністративно-державне (політичне) стратегічне управління.
27. Стратегічне управління соціально-культурною сферою (духовним виробництвом).
28. Духовне виробництво як об'єкт стратегічного управління.
29. Стратегічне управління виробничою сферою (матеріальним виробництвом).
30. Виробництво як об'єкт стратегічного управління.
31. Концептуальні засади стратегічного проектування матеріального виробництва.
32. Стратегічні аспекти антикризового управління виробництвом.
Урахування ризику в антикризовому управлінні.
- 33 . Основи розробки системи стратегічного управління організацією.
34. Стратегічне управління як галузь науки та практики управління, що розвивається.
- 35 . Стратегічний аналіз діяльності компанії.
- 36 . Розробка стратегічного управлінського рішення.
37. Стратегічне управління у бізнесі.
38. Стратегії розвитку компанії.
39. Корпоративні стратегії диверсифікації.
40. Стратегії міжнародного бізнесу.
41. Маркетингові стратегії.
42. Стратегії використання людського потенціалу.

43. Стратегічна аналітика, стратегічний аналіз і синтез у стратегічному управлінні.

44. Стратегічні аспекти антикризового управління.

45. Стратегічне управління в міжнародному бізнесі.

6. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ З ДИСЦИПЛІНИ «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ»

Поточний контроль знань є органічною частиною всього педагогічного процесу і слугує засобом виявлення ступеня сприйняття (засвоєння) навчального матеріалу. Управління навчальним процесом можливе тільки на підставі даних поточного контролю.

Завдання поточного контролю зводяться до того, щоб:

1) виявити обсяг, глибину і якість сприйняття (засвоєння) матеріалу, що вивчається;

2) визначити недоліки у знаннях і намітити шляхи їх усунення;

3) виявити ступінь відповідальності студентів і ставлення їх до роботи, встановивши причини, які перешкоджають їх роботі;

4) виявити рівень опанування навиків самостійної роботи і намітити шляхи і засоби їх розвитку;

5) стимулювати інтерес студентів до предмета і їх активність у пізнанні.

Головне завдання поточного контролю - допомогти студентам організувати свою роботу, навчитись самостійно, відповідально і систематично вивчати усі навчальні предмети. Поточний контроль - це продовження навчальної діяльності педагога і педагогічного колективу, він пов'язаний з усіма видами навчальної роботи і має навчити студентів готуватись до перевірки з першого дня занять і кожного дня, а не наприкінці семестру або навчального року. Разом з тим поточний контроль є показником роботи і педагогічного колективу. Звісно, що студенти у семестрі вивчають

одночасно до десяти предметів, і не усі викладачі ставлять до них однакові вимоги. Нерідко деякі викладачі ставлять дещо підвищені вимоги, і студенти змушені весь семестр займатись тільки одним предметом коштом інших. У цьому разі показники поточної успішності можуть бути сигналом про серйозні порушення навчального процесу.

Зазначені завдання поточного контролю вимагають від викладачів і адміністрації відпрацювати певну систему і методику його проведення з врахуванням рівномірного і узгодженого розподілення контрольних знань у відповідності до бюджету часу студентів.

Рубіжний (тематичний, модульний) контроль знань є показником якості вивчення окремих розділів, тем і пов'язаних з цим пізнавальних, методичних, психологічних і організаційних якостей студентів. Його завдання - сигналізувати про стан процесу навчання студентів для вжиття педагогічних заходів щодо оптимального його регулювання. Якщо поточний контроль проводимо лише з метою діагностики першого рівня засвоєння, тобто рівня загального орієнтування у предметі, то рубіжний контроль дає можливість перевірити засвоєння отриманих знань через більш довгочасний період і охоплює більш значні за обсягом розділи курсу. Відповідно змінюється методика контролю, від студентів можна вимагати самостійної конструктивної діяльності, а також виявити взаємозв'язки з іншими розділами курсу.

Рубіжний контроль може проводитись усно й письмово, у вигляді контрольної роботи, індивідуально або у групі.

Підсумковий контроль являє собою іспит студентів з метою оцінки їх знань і навиків.

Поточний контроль на практичних, семінарських і лабораторних заняттях проводиться з метою виявлення готовності студентів до занять у таких формах:

1. Вибіркове усне опитування.
2. Фронтальна перевірка виконання домашніх завдань.

3. Оцінка активності студента у процесі занять, внесених пропозицій, оригінальних рішень, уточнень і визначень, доповнень попередніх відповідей і т. ін.

4. Письмова контрольна робота.

5. Колоквіум по самостійних розділах теоретичного курсу (темах або модулях). перевірка конспекту, виконаного з тем, що вивчалася самостійно.

6. Тестування.

7. Підготовка статті, тез виступу та інших публікації в науковому, науково-популярному, навчальному виданні тощо за підсумками самостійної навчальної й науково-дослідної роботи.

Оцінювання тестових завдань:

За кожну правильну відповідь на тестове завдання студент отримує 1 бал.

Кількість набраних балів переводиться на традиційну оцінку.

Студентом надані правильні відповіді на:

- 0 -25 % тесту – оцінка «незадовільно»

- 26 - 50 % тесту – оцінка «задовільно»

- 51 - 75% тесту – оцінка «добре»

- 76 – 100 % тесту – оцінка «відмінно».

Критерії оцінки іспиту:

оцінку «відмінно» (90-100 балів, А) заслуговує студент, який:

- всебічно, систематично і глибоко володіє навчально-програмовим матеріалом;

- вміє самостійно виконувати завдання, передбачені програмою, використовує набуті знання і вміння у нестандартних ситуаціях;

- засвоїв основну і ознайомлений з додатковою літературою, яка рекомендована програмою;

- засвоїв взаємозв'язок основних понять дисципліни та усвідомлює їх значення для професії, яку він набуває;

- вільно висловлює власні думки, самостійно оцінює різноманітні життєві явища і факти, виявляючи особистісну позицію;

- самостійно визначає окремі цілі власної навчальної діяльності, виявив творчі здібності і використовує їх при вивченні навчально-програмового матеріалу, проявив нахил до наукової роботи.

оцінку «добре» (82-89 балів, В) – заслуговує студент, який:

- повністю опанував і вільно (самостійно) володіє навчально-програмовим матеріалом, в тому числі застосовує його на практиці, має системні знання достатньому обсязі відповідно до навчально-програмового матеріалу, аргументовано використовує їх у різних ситуаціях;

- має здатність до самостійного пошуку інформації, а також до аналізу, постановки і розв'язування проблем професійного спрямування;

- під час відповіді допустив деякі неточності, які самостійно виправляє, добирає переконливі аргументи на підтвердження вивченого матеріалу;

оцінку «добре» (74-81 бал, С) заслуговує студент, який:

- в загальному роботу виконав, але відповідає на екзамені з певною кількістю помилок;

- вмів порівнювати, узагальнювати, систематизувати інформацію під керівництвом викладача, в цілому самостійно застосовувати на практиці, контролювати власну діяльність;

- опанував навчально-програмовий матеріал, успішно виконав завдання, передбачені програмою, засвоїв основну літературу, яка рекомендована програмою;

оцінку «задовільно» (64-73 бали, D) – заслуговує студент, який:

- знає основний навчально-програмовий матеріал в обсязі, необхідному для подальшого навчання і використання його у майбутній професії;

- виконує завдання, але при рішенні допускає значну кількість помилок;

- ознайомлений з основною літературою, яка рекомендована програмою;

- допускає на заняттях чи екзамені помилки при виконанні завдань, але під керівництвом викладача знаходить шляхи їх усунення.

оцінку «задовільно» (60-63 бали, E) – заслуговує студент, який:

- володіє основним навчально-програмовим матеріалом в обсязі, необхідному для подальшого навчання і використання його у майбутній професії, а виконання завдань задовольняє мінімальні критерії. Знання мають репродуктивний характер.

оцінка «незадовільно» (35-59 балів, FX) – виставляється студенту, який:

виявив суттєві прогалини в знаннях основного програмового матеріалу, допустив принципові помилки у виконанні передбачених програмою завдань.

оцінку «незадовільно» (35 балів, F) – виставляється студенту, який:

- володіє навчальним матеріалом тільки на рівні елементарного розпізнавання і відтворення окремих фактів або не володіє зовсім;

- допускає грубі помилки при виконанні завдань, передбачених програмою;

- не може продовжувати навчання і не готовий до професійної діяльності після закінчення університету без повторного вивчення даної дисципліни.

Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90-100	A	відмінно	зараховано
82-89	B	добре	
74-81	C		
64-73	D		
60-63	E	задовільно	
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
1-34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

7. ПИТАННЯ ДЛЯ ЕКЗАМЕНУ З КУРСУ «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ»

1. Історичні передумови та еволюція стратегічного управління.
2. Місія та генеральна мета корпорації
3. Цілі корпорації
4. Вироблення, усвідомлення і оцінка стратегії корпорації
5. Стратегічний аналіз зовнішнього оточення корпорації
6. Аналіз середовища безпосереднього впливу на корпорацію
7. Оцінка внутрішнього середовища корпорації
8. Методи стратегічного аналізу середовища корпорації
9. Основні поняття конкурентоспроможності корпорації
10. Визначення конкурентоспроможності методом, заснованим на теорії ефективної конкуренції
11. Оцінка конкурентоспроможності корпорації на основі визначення конкурентоспроможності товару
12. Оцінка конкурентної позиції корпорації методом конкурентних переваг
13. Класифікація стратегій корпорації та підходи до їх розробки
14. Вибір стратегії корпорації
15. Аналіз здійснення поточної стратегії корпорації
16. Продуктово-товарні стратегії
17. Ресурсні стратегії
18. Функціональні стратегії
19. Стратегія виживання корпорації
20. Стратегія стабілізації діяльності корпорації
21. Стратегія зростання корпорації
22. Стратегії наступу корпорації в ринкових умовах
23. Стратегічні альтернативи діяльності корпорації
24. Ланцюг цінностей корпорацій
25. Позиції корпорації в конкурентному середовищі

26. Загальні конкурентні стратегії (за М. Портером)
27. Стратегії корпорацій, які займають різні галузеві позиції
28. Стратегії корпорацій в нових галузях
29. Стратегії корпорацій для конкуренції у фрагментованих галузях
30. Стратегії корпорацій зрілих галузей
31. Стратегії корпорацій на міжнародних ринках
32. Сутність та основні етапи портфельного аналізу
33. Матриця І. Ансоффа
34. Матриця Бостонської консалтингової групи
35. Матриця "Дженерал Електрик - Мак-Кінсі"
36. Матриця "життєвого циклу" портфеля корпорації
37. Основні підходи до планування стратегій корпораціями
38. Мета та принципи стратегічного планування в корпорації
39. Бар'єри стратегічного планування та заходи щодо їх подолання
40. Моделі стратегічного планування діяльності корпорації
41. Зміст і структура стратегічного плану корпорації

8. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Базова

1. Аакер Д. А. Стратегическое рыночное управление. — 6-е междунар. изд. — СПб.: Питер, 2002. — 544 с.
2. Анисимов О. С. Стратегия и стратегическое мышление. — М., 1999. — 606 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1989. — 520 с.
4. Антонюк Ю. Застосування математичних моделей в стратегічному управлінні підприємством // Ринок цінних паперів України.

— 2006. — № 3 –4. — С. 55 –68.

5 . Атаманчук Г. В. Теория государственного управления: Курс лекций. — М.: Юрид. лит., 1997. — 400 с.

6. Белошапка В. А., Загорий Г. В. Стратегическое управление: принципы и международная практика: Учебник. — К.: Абсолют, 1998. — 352 с.

7. Белошапка В. А., Загорий Г. В., Усенко В. А. Стратегическое управление и маркетинг в практике фармацевтических фирм. — К.: Триумф, 2001. — 368 с.

8. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия. — К.: Эльга: Ника-Центр, 2004. — 720 с.

9. Боумен К. Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. / Под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. — М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1997. — 176 с.

10. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління: Навч. посіб. — К.: ЦУЛ, 2003. — 396 с.

11. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління: Навч. посіб. — 2-ге вид. переробл. і допов. — К.: ЦУЛ, 2004. — 400 с.

12. Веснин В. Р. Стратегическое управление: Учебник. — М.: ТК Велби; Проспект, 2004. — 328 с.

13. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. — 160 с.

14. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания. — Пер. с англ. — М.: Финпресс, 2000. — 272 с.

15. Виханский О. С. Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. — 2-е изд. — М.: Гардарики, 1996. — 416 с.

16. Гапоненко А. Л., Панкрухин А. П. Стратегическое управление. М.: Омега-Л, 2004. — 472 с.

17. Герчикова И. Н. Менеджмент: учебник. — 2-е изд. — М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1995. — 480 с.

18. Головка Т. В., Сагова С. В. Стратегічний аналіз: Навч. метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни. — К.: Вид-во КНЕУ, 2002. — 198 с.
19. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз: Навч. посіб. — К.: Алерта, 2006. — 404 с.
20. Дэниэлс Дж., Радеба Л. Международный бизнес: Пер. с англ. — М.: Дело, 1994. — 256 с.
21. Економічний аналіз: Навч. посіб. / За ред. М. Г. Чумаченка. — 2-ге вид., переробл. і допов. — К.: Вид-во КНЕУ, 2003. — 556 с.
22. Економічний аналіз: Практикум / Є. В. Мних, Н. С. Барабаш, А. Д. Бутко та ін. — К.: ЦНЛ, 2005. — 432 с.
23. Карлоф Б. Деловая стратегия: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1991. — 248 с.
24. Карпухин О. И., Макаревич Э. Ф. Влияние на человека. — М.; Барнаул: Пикет, 2000.
25. Китайское искусство войны. Постижение стратегии. — СПб.: Евразия, 2000. — 256 с.
26. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. — К.: Знання, 2006. — 366 с.
27. Клири Т. Японское искусство войны. Постижение стратегии. — СПб.: Евразия, 2000. — 256 с.
28. Ковалев Д. Отдам в хорошие руки // Стратегии, 2005. — № 11. — С. 34–39.
29. Козьменко С. М., Шпиг Ф. І., Волошко І. В. Стратегічний менеджмент банку: Навч. посіб. — Суми: Університетська книга, 2003. — 734 с.
30. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений. — К.: МАУП, 2004. — 504 с.
31. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1982. — 384 с.
32. Конрад Н. И. Синология. — М.: Ладомир, 1995. — 622 с.

- 33 . Корнієв В. Л. Цінова політика підприємства: Монографія. — К.: Вид-во КНЕУ, 2001. — 257 с.
34. Костина А. В. Массовая культура как феномен постиндустриального общества. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Едиториал УРСС, 2005. — 350 с.
- 35 . Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер с англ. — М.: Прогресс, 1990. — 736 с.
36. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посіб. — К.: ЦНЛ, 2005. — 352 с.
37. Кримська Л. О. Стратегічний аналіз конкурентної ситуації світового ринку трансформаторів / Концептуальні засади формування менеджменту в Україні. — К.: МАУП, 2006. — С. 187–196.
38. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией: Учебник для вузов. — М.: Рус. деловая лит., 1998. — 768 с.
39. Курс МВА по стратегическому менеджменту: Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 588 с.
40. Левицки С. Как разработать стратегию. Практические рекомендации по созданию реально работающих стратегий. — Д.: Балансclub, 2003. — 328 с.
41. Мейтус В. В., Мейтус В. Ю. Политическая партия: стратегия и управление. — К.: Эльга; Ника-Центр, 2004. — 404 с.
42. Менеджмент: Учебник / Под ред. Ф. М. Русинова, М. Л. Разу. — М.: ФБКПРЕСС. — 1998. — 504 с.
43. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1995. — 128 с.
44. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті: Навч. посіб. / За ред. Ф. Ф. Бутинця, М. М. Шигун. — Житомир: ЖДТУ, 2004. — 352 с.
45. Наврузов Ю. Путь за горизонтом // Стратегии. — 2004. — № 9. — С. 16–25.

46. Парасій-Вергуненко І. М. Концептуальні засади стратегічного аналізу в банках // Фінанси України. — 2004. — № 8. — С. 111–117.
47. Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. — М.: Междунар. отношения, 1993. — 896 с.
48. Почепцов Г. Г. Стратегический анализ : Стратегический анализ для политики, бизнеса и военного дела. — К.: Дзвин, 2004. — 333 с.
49. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навч. посіб. — 2-ге вид., допов. — Л.: Альтаір-2000, 2003. — 272 с.
50. Сизов В. Стратегический анализ внешней и внутренней среды образовательного учреждения // Alma mater. — 2004. — № 9. — С. 16–21.
51. Стратегический менеджмент / Под. ред А. Н. Петрова. — СПб.: Питер, 2006. — 496 с.
52. Стратегическое управление: Модуль 4. — М., 1998.
53. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под ред. А. П. Градова, Б. И. Кузина — СПб.: Спец. лит. — 1996. — 512 с.
54. Терьошкіна Н. Є. Методика стратегічного аналізу інноваційного розвитку підприємств // Проблеми науки. — 2004. — № 4. — С. 21–28.
55. Технологии корпоративного менеджмента: Учеб. пособие / Под ред. И. В. Мишуровой, Н. Ф. Новосельской. — М.: МарТ, 2004. — 544 с.
56. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник: Пер. с англ. — М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998.
57. Тренин Н. Н. Стратегическое управление: Учеб. пособие для вузов. — М.: ПРИОР, 2000. — 288 с.
58. Уткин Э. А., Морозова Н. І., Морозова Г. І. Инновационный менеджмент. — М.: АКАЛИС, 1996. — 208 с.
59. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебник. — М.: ЗАО, 1998. — 416 с.

60. Фінансово-економічний аналіз: Підручник / П. Ю. Буряк, М. В. Римар, М. Т. Бець та ін. — К.: Професіонал, 2004. — 5 28 с.
61. Хорнгрен Ч., Фостер Дж., Датар Ш. Управленческий учет: Пер. с англ. — 10-е изд. — СПб.: Питер, 2005. — 1008 с.
62. Шапиро Д. Моделирование цепи поставок. — СПб.: Питер, 2006. — 720 с.
63. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління: Навч. посіб. — К.: Вид-во КНЕУ, 1999. — 3 84 с.
64. Щедровицкий Г. П. Избранные труды. — М.: Шк. культ. политики, 1995. — 800 с.
65. Щёкин Г. В. Организация и психология управления персоналом: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 2002. — 832 с.
66. Щёкин Г. В. Социальная теория и кадровая политика: Моногр. — К.: МАУП, 2000. — 5 76 с.
67. Щокін Г. В. Людство і віра: Навч.-метод. посіб. — К.: МАУП, 2002.
68. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика. — М.: АКАЛИС, 1996. — 272 с.

Допоміжна

69. Андреева Е. Управление компанией. — 2005. — № 3 . — С. 8–15.
70. Атамас П. Й. Управлінський облік: Навч. посіб. — К.: ЦНЛ, 2006. — 440 с.
71. Бабосов Е. М. Социология управления: Учеб. пособие. — 3-е изд. стереотип. — Минск: ТетраСистемс, 2002. — 288 с.
72. Балабанова Л. В., Балабаниць А. В. Маркетинговий аудит системи збуту: Навч. посіб. — К.: Професіонал, 2004. — 224 с.
73. Балабанова Л. В., Бриндіна О. А. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств: Навч. посіб. — К.: Професіонал, 2006. — 336 с.
74. Банківський менеджмент / За ред. О. А. Кириченка, В. І. Міщенко. — К.: Знання, 2005. — 831 с.

75. Бродская Л. А. Стратегическое управление информационными процессами // Украина на рубеже тысячелетий: идеология и механизм реализации реформ. — 2000. — № 7(12). — С. 125–127.
76. Бюджетирование: шаг за шагом / Е. Добровольский, Б. Карабанов, П. Боровков и др. — СПб.: Питер, 2005. — 448 с.
77. Бясов К. Т. Роль стратегического управления в инвестиционной деятельности организации // Финансовый менеджмент, 2005. — № 1. — С.19–32.
78. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. — 2-е изд. перераб. и доп. — М.: Гардарики, 1998. — 296 с.
79. Володькина М. В. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. — К.: Знання-Прес, 2002. — 149 с.
80. Володькина М. В. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. — 2-е изд., испр. — К.: Знання-Прес, 2004. — 149 с.
81. Галушка З. І., Комарницький І. Ф. Стратегічний менеджмент: Навч.-метод. посіб. — Чернівці: Рута, 2006. — 248 с.
82. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання. — Навч. посіб. — К.: Вид-во КНЕУ, 2000. — 360 с.
83. Гладышев А. Г., Иванов В. Н., Савченко Е. С. Муниципальное управление: Учеб. пособие. — М.: Муниципальный мир, 2002. — 560 с.
84. Гончаренко І. Г. Стратегія управління системою збуту промислової продукції // Економіка та держава. — 2006. — № 12. — С. 41–43.
85. Гордієнко П. Л., Дідковська Л. Г. Стратегія планування як основа ефективної діяльності організації в ринкових умовах // Вісник Київського славістичного ун-ту. — 2005. — Вип. 21. — С. 66–81.
86. Довгополая Ю. Инструмент стратегического управления компанией // Корпоративные системы. — 2004. — № 5. — С. 67–70.

87. Жаворонков В. Стратегічне управління в місцевому самоврядуванні // Збірник наук. праць Української Академії держ. упр. При Президентіві України. — 2000. — Вип. 2. — Част. II. — С. 74–77.
88. Забелин П. В., Моисеева Н. К. Основы стратегического управления: Учеб. пособие. — М.: Маркетинг, 1997. — 195 с.
89. Забелин П. В., Моисеева Н. К. Основы стратегического управления: Учеб. пособие. — 2-е изд. — М.: Маркетинг, 1998. — 195 с.
90. Зарницына К. Управление стратегическими проектами на уровне предприятия и региона // Проблемы теории и практики управления.— 2007. — № 1. — С. 22–30.
91. Ибрагимов Р. Как оценить и выбрать стратегию компании // Менеджмент сегодня. — 2005. — № 6 . — С. 33 –42.
92. Измерение результативности компании / Под ред. Е. Харитоновой. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 220 с.

12. Інформаційні ресурси

1. <http://books.br.com.ua/>
2. <http://pidruchniki.ws/>
3. <http://studentam.kiev.ua/>
4. <http://www.nbu.gov.ua/>
5. <http://zakon.rada.gov.ua>
6. <http://www.ligazakon.ua/>