

Міністерство освіти і науки України  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ ГІРНИЧИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

---



**Кафедра прикладної економіки та підприємництва**

Методичні рекомендації з опанування лекційних модулів  
та проведення практичних занять з дисципліни

**"МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ"**

для студентів спеціалізації «Адміністративний менеджмент»

Галузь знань 07 Управління і адміністрування

Дніпро

2017

Методичні рекомендації з опанування лекційних модулів та проведення практичних занять з дисципліни «Менеджмент організації» для студентів напряму спеціалізації «Адміністративний менеджмент»м (Галузь знань 07 Управління і адміністрування) / Упоряд.: В.А Шаповал, Ю.І. Літвінов. – Д.: НГУ, 2017. – 24 с.

Упорядники:

В.А. Шаповал, канд. екон. наук.

Ю.І. Літвінов, асистент.

Затверджено на засіданні кафедри прикладної економіки та підприємництва (№1 від 30 серпня 2017 р. ).

Завідувач кафедри прикладної економіки та підприємництва

«30» серпня 2017 року \_\_\_\_\_ (проф. Вагонова О.Г.)  
(підпис) (прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

	Стор.
Вступ.....	4
1. Зміст дисципліни та цілі лекційних модулів.....	5
2. Рекомендована література.....	7
3. Методичне забезпечення лекційних модулів.....	8
4. Методичні рекомендації до практичних занять.....	14
5. Основні терміни та визначення.....	18
6. Форма контролю і критерії оцінки знань.....	20

## ВСТУП

Програма нормативної дисципліни конкретизує освітньо-професійну програму вищої освіти за професійним спеціалізацією "Адміністративний менеджмент". Програма дисципліни - складова системи стандартів вищої освіти.

Діяльність будь-якого підприємства визначається її ефективністю та результативністю. Змінювання чинників зовнішнього середовища підприємства постійно прискорюється, формуються більш складні умови прийняття рішень. ділового середовища. Підвищенні вимоги суспільства до соціальної відповідальності підприємств, що передбачає також посилення екологічних важелів визначає актуальність побудови системи стратегічного управління на підприємстві. Управління підприємством - складний процес, що включає етапи ситуаційного аналізу, розробки і прийняття рішень, комунікації, мотивацію, контроль. При цьому ефективність і досягнення результатів багато в чому обумовлюються першим етапом - процесом планування напрямків та принципів майбутньої діяльності підприємства, у відповідності до яких воно буде функціонувати і накопичувати потенціал, тобто формулюванням і впровадженням стратегії.

Вивчення студентами теоретичних засад стратегічного планування і управління та практичне придбання навичок здійснення стратегічного аналізу і методів формулювання стратегій, створення системи стратегічного управління підприємством визначається метою викладання дисципліни.

**Мета дисципліни:** засвоєння теоретичних знань щодо стратегії підприємства та формування навичок управління стратегічними змінами.

**Задачі дисципліни:** вивчення теоретичних засад управління змінами, методів аналізу ресурсів і компетенцій підприємства; набуття навичок аналізу і розвитку організаційної структури і культури підприємництва, впливу на агентів стратегічних змін на підприємстві.

**Предмет дисципліни:** методи і процеси управління стратегічними змінами на підприємстві.

Програма нормативної дисципліни - складова навчально-методичного забезпечення підготовки фахівців освітньо-кваліфікаційного рівня магістр. Програма визначає нормативний зміст навчання з дисципліни, встановлює обсяг та рівень засвоєння знань за видами навчальних занять та самостійної роботи згідно вимогам освітньо-професійної програми підготовки магістрів.

## **1. ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ ТА ЦІЛІ НАВЧАЛЬНИХ МОДУЛІВ**

### **1. ПРИНЦИПОВІ АСПЕКТИ ЗАГАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ**

- 1.1. Системний підхід до управління організацією
- 1.2. Процес прийняття управлінського рішення
- 1.3. Види планування в організації
- 1.4. Організаційні форми діяльності керівництва
- 1.5. Комунікативні та контрольні аспекти управління

### **2. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ПРОЦЕСІ ЕВОЛЮЦІЇ ДІЛОВОГО СЕРЕДОВИЩА**

- 2.1. Поняття стратегії, її складових. Система стратегічного управління
- 2.2. Прискорення змінювання ділового середовища
- 2.3. Головні етапи розвитку ділового середовища

### **3. ПРОБЛЕМИ ОЦІНКИ ТА ПОШУКУ АЛЬТЕРНАТИВНИХ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ**

- 3.1. Принципи прийняття рішень у діловому середовищі
- 3.2. Види рішень відповідно їх змісту і терміну планування
- 3.3. Проблеми досягнення балансу серед різних видів рішень
- 3.4. Особливості прийняття стратегічних рішень

### **4. ПОБУДОВА СИСТЕМИ ЦІЛЕЙ**

- 4.1. Поняття вектора цілей підприємства. Теорія цілей зацікавлених груп
- 4.2. Принципи побудови практичної системи цілей
- 4.3. Види цілей. Загальна ієрархія цілей

### **5. СИНЕРГЕТИКА В УПРАВЛІННІ**

- 5.1. Концепція синергізму
- 5.2. Типи синергізму та їх взаємозв'язок
- 5.3. Основи оцінки синергізму. Побудова сітки навичок

### **6. БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

- 6.1. Логіка побудови конкурентної стратегії
- 6.2. Диверсифікація і інтернаціоналізація: причини і перспективи
- 6.3. Логіка побудови портфельної стратегії

### **7. ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

- 7.1. Формування підприємницьких якостей персоналу підприємства. Конкурентна та підприємницька поведінка
- 7.2. Принципи управління переривчастими змінами. Характеристика опору організаційним змінам
- 7.3. Моделі стратегічної поведінки
- 7.4. Системи стратегічного управління на підприємстві

## Навчальні цілі лекційних модулів

З опорою на матеріал лекційних модулів студент повинен уміти:

- ♦ визначати стратегію окремих підприємств;
- ♦ розмежовувати корпоративні, функціональні, бізнесові, конкурентні, портфельні стратегії;
- ♦ визначати найбільш придатні для підприємства управлінські системи ;
- ♦ характеризувати головні етапи еволюції бізнес-середовища та застосовувати ці знання для удосконалення систем менеджменту сучасних підприємств;
- ♦ знати головні методологічні особливості прийняття стратегічних рішень;
- ♦ розуміти єдність різних видів рішень, що приймаються на підприємстві;
- ♦ складати вектор цілей підприємства, враховуючи цілі зацікавлених груп;
- ♦ розуміти й оцінювати синергетичні ефекти, що можуть бути отримані внаслідок стратегічних перетворень на підприємстві;
- ♦ аналізувати й удосконалювати конкурентні й портфельні стратегії;
- ♦ визначати необхідність й напрямки диверсифікації та інтернаціоналізації бізнесу;
- ♦ адаптувати внутрішнє середовище підприємства до потреб нової стратегії;
- ♦ використовувати методи боротьби з проявами внутрішньофірмового опору змінам;
- ♦ розробляти заходи щодо формування підприємницьких або конкурентних якостей персоналу підприємства.

Сформульовані вище навчальні цілі дають об'єктивну можливість об'єктивно визначити ступінь їх досягнення як при самоконтролі, так і при зовнішньому контролі засвоєння навчального матеріалу.

## 2. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Бардась А.В. Менеджмент [Текст]: Навчальний посібник / А.В.Бардась, М.В. Бойченко, А.В. Дудник: Дніпропетровськ: Державний ВНЗ «НГУ». – Дніпропетровськ: Герда, 2014. – 344 с.
2. Мазаракі А.А. Менеджмент: теорія і практика : навч. посіб. / А.А.Мазаракі, Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба. – К. : Аттіка, 2007. – 564 с.
3. Основы менеджмента / Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. - М.: Дело, 1997. - 704 с.
4. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством. – К.: ЦНЛ, 2004. – 400 с.

5. Прахалад К.К. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності з клієнтом / К.К. Прахалад, В. Ромасвами. – К., КВ Олексія Капусти, 2005. – 258 с.
6. Стефік М. Прориви. Історії та стратегії революційних новацій / М. Стефік, Б. Стефік. – К., "Книжкове видавництво Олексія Капусти", 2005. – 322 с.
7. Котлер Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы / Филип Котлер, Роланд Бергер, Нильс Бикхофф. – Издательство: "Альпина Пабlishер" - 2016.
8. Бизнес с нуля: Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели / Эрик Рис; Пер. с англ. - 2-е изд. - М.: Альпина Пабlishер, 2013. - 253 с.
9. Шершеньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посібн. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
10. Семенов В.Ф. Екологічний менеджмент. Навчальний посібник / В.Ф. Семенов, О.Л. Михайлюк. – Київ, Центр навчальної літератури, 2004. – 407 с.
11. Екологічне підприємництво та екологізація підприємництва: теорія, організація, управління : монографія / Жарова Л. В., Какутич Є. Ю., Хлобистов Є. В. ; за ред. акад. Б. М. Данилишина. – К., 2015. – 240 с.
12. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Издательство "Питер", 1999. – 416 с.
13. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
14. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: конкуренция и ситуации: Уч. для вузов. – М.: Инфра-М, 2000. – 412 с.
15. Боумен К. Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
16. Посібник із КСВ. Базова інформація з корпоративної соціальної відповідальності / Кол.автор.: Лазоренко О., Колишко Р., та ін. - К.: Видавництво "Енергія", 2008.
17. Корпоративна соціальна відповідальність [Текст] : підручник / ред. : Т. С. Смовженко , І. М. Кузнєцова. - 2-е вид., випр. і доп. - К. : УБС НБУ, 2010. - 314 с.
18. Колот, В. М. Підприємництво: організація , ефективність, бізнес-культура [Текст] : навч. посібник / В. М. Колот, І. М. Рєпіна, О. В. Щербина. - К. : КНЕУ, 2010. - 444 с.
19. Захарчин, Г. М. Корпоративна культура [Текст] : навч. посібник / Г. М. Захарчин, та ін. ; ред. : Г. М. Захарчин. - Львів: Новий світ-2000, 2011. - 344 с.
20. Чернявська, О. В. Фандрайзинг [Текст] : навч. посібник / О. В. Чернявська , А. М. Соколова. - К. : ЦУЛ, 2013. - 188 с.

### 3. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛЕКЦІЙНИХ МОДУЛІВ

#### 4.1. Тема 1. ПРИНЦИПОВІ АСПЕКТИ ЗАГАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1. Системний підхід до управління організацією

1.2. Процес прийняття управлінського рішення

1.3. Види планування в організації

1.4. Організаційні форми діяльності керівництва

1.5. Комунікативні та контрольні аспекти управління

Вивчення дисципліни “Менеджмент організацій” доцільно розпочинати з розкриття змісту базових аспектів управління, а саме:

- поняття організації та значення спільних цілей, необхідності координування діяльності суб’єктів організації;
- визначення складових процесу управління (планування, організація, мотивація, контроль, комунікації, прийняття рішень);
- конкретизації змісту видів планування (стратегічне, оперативне);
- розкриття сутності організаційних форм діяльності керівника та урахування ситуативних чинників.
- визначення значення комунікаційних процесів та контрольних заходів для ефективного управління організацією

Наприклад, на підприємствах можуть реалізовуватися різні види планування, що розрізняються за цілями, рівнем, предметом тощо.

1) Класифікація видів планування послуг за цілями. *Стратегічне планування* полягає у визначенні місії організації, формуванні системи цілей і стратегії діяльності на ринках послуг. *Поточне планування* складається з тактичного і оперативного рівнів. Основне завдання тактичного планування - вибір засобів для досягнення намічених загальних цілей підприємства. При цьому визначається кадрова й загальна фінансова політика, методи надання основних послуг, загальна маркетингова стратегія. Оперативне планування націлене на розробку деталізованих по роках, кварталах, місяцях і днях програм дій, необхідних для розвитку організації. У ході підготовки оперативних планів приймаються рішення про те, як експлуатувати операційну систему підприємства в залежності від попиту на його послуги, що змінюється, як з мінімальними витратами забезпечувати процеси надання послуг ресурсами, у якій кількості залучати працівників і т.п.

2) Класифікація видів планування послуг за змістом планування. *Номенклатурно-тематичне планування* в сфері послуг полягає у формуванні планів розвитку фірми, що визначають заходи щодо відновлення асортиментів і змісту надаваних послуг, підвищенню конкурентоспроможності послуг, удосконалюванню технології і організації супутніх процесів. Основний комплекс робіт з цього виду планування повинен здійснюватися фахівцями маркетингологами. При цьому рекомендується



використовувати модель пакета послуг, що включає в себе: основну послугу; допоміжні послуги, що сприяють основній; підтримуючі послуги, що роблять основну послугу більш привабливою, цінною, що відрізняється від пропонованої конкурентами.

*Ресурсне планування* полягає у розрахунках матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, необхідних для реалізації конкретних послуг. Цей вид розрахунків містить у собі фінансове планування, бюджетне планування, складання бізнес-планів і т. ін. Важлива складова цього виду планування - розробка цінової політики.

*Календарне планування* визначає обсяги робіт, завантаження підрозділів і виконавців (у тому числі побудова календарних графіків проведення робіт окремим виконавцям, підрозділам і конкретним послугам, графіків завантаження устаткування), розподіл робіт за періодами. Цей вид планування в сфері послуг складніший ніж у сфері матеріального виробництва.

4) Класифікація видів планування послуг за рівнями. На підприємствах сфери послуг може реалізовуватися і функціональний аспект планування. Відповідно до прийнятого в організації поділу праці складаються диференційовані плани по окремих функціональних областях: операціям (основної діяльності по наданню послуг), персоналу, фінансам, постачанню тощо.

Рівень планування пов'язаний також зі ступенем деталізації планів, і залежності від розмірів організації, її організаційної структури, а також від обраної концепції планування. Самостійними об'єктами планування можуть виступати окремі працівники, їхні групи, окремі види послуг або конкретні замовлення, організація в цілому та її підрозділи.

5) Класифікація видів планування послуг за призначенням. *Планування стандартних процедур* здійснюється у визначених ситуаціях. У сфері сервісу таке планування має місце при розробці графіка руху транспорту або прийому лікарів. Але навіть у таких випадках рекомендується залишати в планах "резерви часу" для непередбачених ситуацій. *Планування для нестандартних процедур* доцільне для вирішення нових специфічних проблем.

*Управлінська робота* як різновид розумової праці характеризується слабкою фізичною енергоємністю і разом з тим високим рівнем використання енергії блоків пам'яті людини і психічною напруженістю. Тому треба більше уваги приділяти умовам, в яких відбувається процес управлінської роботи, механізувати й автоматизувати її процеси.

Особливістю роботи менеджерів є її специфічно виражений творчий характер, пов'язаний з постійним пошуком і розв'язанням задач (які не завжди можуть мати однозначний розв'язок), керуючись тільки досвідом. Роботі

менеджерів властивий імовірнісний характер: важко установити не лише терміни виконання конкретних задач, але і результати роботи.

Під *організацією управлінської роботи розуміють* порядок, правила службової поведінки в апараті управління, які спрямовані на виконання поточних і перспективних задач керівниками, фахівцями й іншими працівниками управління відповідно до діючих посадових інструкцій і положень про структурні підрозділи.

В основі організації управлінської роботи лежать поділ і кооперація праці.

Під поділом праці розуміють диференціацію і спеціалізацію трудової діяльності, що приводить до відокремлення різних її видів, якщо окремі групи управлінських працівників зайняті різною діяльністю, спрямованою на досягнення загальної мети.

Під час організації управлінської роботи застосовують три напрямки його розподілу: функціональний, технологічний і кваліфікаційний.

Функціональний поділ праці полягає в закріпленні конкретних функцій управління за підрозділами чи окремими працівниками.

Технологічний поділ праці - це спеціалізація працівників відповідно до трьох груп робіт:

1. Керівництво структурним підрозділом, прийняття рішень на основі інформації при здійсненні робіт відповідно до визначеної функції.

2. Обробка інформації, що надходить як від об'єкта керування, так і з інших джерел, і створення комплексу документації, необхідної для здійснення функцій менеджменту.

3. Оформлення документації, її пересилання, збереження, облік, сортування й ін.

Цим трьома видами робіт чи видами діяльності відповідають і три категорії працівників: керівники, фахівці, інші працівники апарату управління.

Кваліфікаційний поділ праці — це такий поділ праці, при якому співробітники виконують різну роботу, що відповідає їх кваліфікації і досвіду. Так, заступники керівника можуть відповідати за роботу різних структурних підрозділів виробничого й управлінського напрямків.

Кооперація роботи — це форма організації роботи, що передбачає загальну участь багатьох працівників і забезпечує узгодження та координацію колективних дій в одному й тому ж управлінському процесі.

Види діяльності менеджера можна розмежувати за такими характеристиками:

1 За змістом: комплексні, економічні, комерційні, технічні, кадрові, технологічні і т.д.

2 За характером ініціативи: з власної ініціативи, з ініціативи підлеглих, із зовнішньої ініціативи.

3 За періодом: перспективні, поточні.

- 4 За предметом діяльності: робота з фіксованою інформацією, ділові контакти.
- 5 За періодичністю повторення: регулярні і нерегулярні.
- 6 За фіксованістю у часі: жорстко фіксовані, такі, що мають певні рамки часу.
- 7 За терміновістю: термінові і нетермінові.
- 8 За важливістю: важливі і менш важливі.

## ***Тема 1. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ПРОЦЕСІ ЕВОЛЮЦІЇ ДІЛОВОГО СЕРЕДОВИЩА***

*1.1. Поняття стратегії, її складових*

*1.2. Система стратегічного управління*

*1.3. Прискорення змінювання ділового середовища*

*1.4. Головні етапи розвитку ділового середовища*

Розгляд системи стратегічного управління слід починати з визначення головного поняття дисципліни – стратегії. Правильне сприйняття стратегії та її основних складових елементів надасть можливість правильно застосовувати подальшу інформацію, яка конкретизує дії менеджерів, розкриває принципи і особливості прийняття ними управлінських рішень. В цьому питанні треба розглянути множинні визначення стратегії, які сформульовані провідними закордонними (І.Ансофф, М.Портер, А.А.Томпсон, А.Дж.Стрикленд, К.Боумен, В.С.Єфремов, О.С.Віханський) і вітчизняними дослідниками (З.Є.Шершеньова, С.В.Оборська), виділити головні спільні характеристики стратегії. Важливим моментом є визначення необхідності комплексного підходу до стратегічного менеджменту шляхом формування відповідної управлінської системи, яка дозволяла би регулярно переглядати стратегії, приймати корегуючі рішення, ефективно їх впроваджувати тощо. Серед стратегій треба зосередити увагу на наявності корпоративної стратегій (для підприємства) та функціональних стратегій (стратегії кадрові, виробничі, фінансові, інноваційні, маркетингові, екологічні, соціальні тощо).

Виходячи з того, що стратегічне управління як окремий спеціалізований напрямок знань сформувалося виходячи з об'єктивних історичних подій, важливим є вивчення головних етапів розвитку бізнес-середовища і управлінських систем. До таких етапів відносять епохи масового виробництва, масового збиту та постіндустріальну. При дослідженні епох варто звернути увагу на їх специфічні відмінності і передумови їх виникнення, але треба з'ясувати динаміку процесу ускладнення ділового середовища підприємства і додавання вимог кожної нової епохи до вимог попередньої.

Завершальним етапом вивчення цієї теми є розгляд управлінських систем (за І Ансоффом), які виникли внаслідок реагування підприємств на ускладнення їх зовнішнього середовища: правління на основі контролю, управління на основі екстраполяції, управління на підставі передбачення змін, управління на основі гнучких/екстрених рішень. Увагу треба звернути на необхідність формування

індивідуальної для кожного підприємства управлінської системи, що зумовлюється не лише відмінностями у зовнішньому середовищі, але й специфікою внутрішньої соціотехнічної системи підприємства.

## ***Тема 2. ПРОБЛЕМИ ОЦІНКИ ТА ПОШУКУ АЛЬТЕРНАТИВНИХ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ***

- 2.1. Принципи прийняття рішень у діловому середовищі*
- 2.2. Види рішень відповідно їх змісту і терміну планування.*
- 2.3. Проблеми досягнення балансу серед різних видів рішень*
- 2.4. Особливості прийняття стратегічних рішень*

Результат управлінських дій конкретизується в рішеннях, до процесу прийняття яких приділяється велика увага фахівців. В цьому питанні студент повинен звернути увагу на головні принципи прийняття рішень, які розкриваються в основах менеджменту і вимагають від управлінського персоналу обґрунтованості та своєчасності рішень. Слід також пригадати особливості запрограмованих і незапрограмованих рішень, а також доцільність застосування різних підходів для прийняття рішень: інтуїтивний, заснований на судженнях, раціональний. При вивченні цих підходів слід виділити їх переваги і недоліки, які визначатимуть ефективність рішень.

При визначенні видів рішень за їх змістом і терміном планування треба проаналізувати стратегічні, управлінські (адміністративні) і оперативні рішення, їх взаємозв'язок, пріоритет розробки і критерії підтвердження їх правильності (адекватності сьогоденній ситуації та перспектив). В цьому питанні треба зауважити на необхідності і заходах щодо досягнення певного балансу серед перелічених видів рішень, який дозволить кожному управлінському рівню вирішувати притаманні йому завдання найбільш ефективно.

Стосовно визначення особливостей процесу прийняття стратегічних рішень слід звернути увагу на всі етапи (насамперед перші) прийняття рішення. Треба відзначити певну обмеженість інструментарію фінансового менеджменту щодо розробки стратегічних рішень, яка полягає у тому, що етап розуміння проблеми і визначення альтернативних варіантів не розглядається. Проте саме ці етапи займають в стратегічному менеджменті майже головне місце і надають змогу управлінському персоналу своєчасно виявляти проблеми, формувати сценарії розвитку подій, обґрунтовувати критерії оцінки досягнення довгострокових цілей. В умовах невизначеності проблема пошуку привабливих варіантів може вирішуватися пасивно або цілеспрямованим дослідженням, крім того, деякі варіанти можуть залишитися непоміченими.

Тобто, студент повинен з'ясувати те, що формування системи стратегічного управління і прийняття відповідних рішень потребує не лише

знань з оцінки економічної ефективності проектів, які пропонуються фінансовим менеджментом, але й знань про час перегляду стратегічних цілей, механізми підготовки нових варіантів рішень, а також прийняття адміністративних рішень, які забезпечують відповідні організаційні умови для реалізації стратегії.

### ***Тема 3. ПОБУДОВА СИСТЕМИ ЦІЛЕЙ***

*3.1. Поняття вектору цілей підприємства. Теорія цілей зацікавлених груп*

*3.2. Елементи мети. Принципи побудови практичної системи цілей.*

*3.3. Види цілей. Загальна ієрархія цілей.*

Важливість теми визначається наявністю на підприємстві багатьох цілей, які відбивають власне цілі корпоративні, цілі структурних підрозділів, цілі окремих груп або індивідів. Саме отримання результату свідчить про досягнення цілі, а певні показники відбивають ефективність процесу, діяльності. Досягнення корпоративних цілей із запланованою ефективністю і результативністю буде відбуватися за умов врахування різноманітних інтересів які реалізуються за допомогою і в межах підприємства. Вивчення цієї теми передбачає розгляд питань, що стосуються формулювання цілей організації, які, в свою чергу, визначають стратегію. Слід звернути увагу на вимоги, які ставляться до цілей організації та умов розробки цілей, які конкретизуються в завданнях, програмах, робочих процедурах. При постановці цілей треба враховувати як кількісні, так й якісні аспекти, що зумовлює можливість здійснення контролю за досягненням цілей.

Вагоме значення має з'ясування наявності в організації багатьох цілей, серед яких - отримання прибутку. Визначення короткострокового і довгострокового прибутку додає певні корективи в процес і показники його оцінки. Змінювання ділового середовища підприємств, вимагання посилення соціальної відповідальності призводить до появи неекономічних цілей у підприємства, які або збільшують, або зменшують можливості досягнення економічних показників. При цьому варто окремі види цілей підприємств, їх підрозділів, груп, індивідів, що відбивається теорією зацікавлених груп і визначенням вектору цілей. Відмінність у спрямованості цілей окремих груп (власників, менеджерів, робітників, впливових зовнішніх організацій тощо) вимагає здійснення ефективного процесу їх досягнення, який повинен ґрунтуватися на принципах оптимального використання ресурсів, довгострокової рентабельності, врахування соціальних аспектів, зовнішнього впливу та обмежень їх досягнення.

Завершальним етапом є розуміння принципів побудови практичної системи цілей підприємства із врахуванням неповноти інформації (змінювання строку планування), невизначеності (точність прогнозів), орієнтації на довгостроковий період (досягнення конкурентних переваг і

внутрішньої ефективності треба оцінювати за системою прямих і непрямих показників), забезпечення гнучкості (зовнішньої – за допомогою впровадження диверсифікаційної моделі товарно-ринкових інвестицій; внутрішньої – забезпечення ліквідності ресурсів), неекономічних і індивідуальних цілей. Результатом є виділення із загального списку реальних цілей, які відповідають практиці сучасного бізнесу, структурі влади на підприємстві.

#### ***Тема 4. СИНЕРГЕТИКА В УПРАВЛІННІ***

##### *4.1. Концепція синергізму*

##### *4.2. Типи синергізму, та їх взаємозв'язок*

##### *4.3. Основи оцінки синергізму. Побудова сітки навичок*

Розробка різноманітних стратегічних заходів з формування потенціалу організації та управління її ресурсами потребує опанування студентом концепції синергізму. Враховуючи невизначеність зовнішнього середовища ефект від управлінських рішень може змінюватися, що характеризує підприємство як складну нелінійну систему. Нелінійність ґрунтується на багатоваріантності, альтернативності варіантів розвитку організації, коли зміни одного або декількох її складових елементів сприяє виникненню нових властивостей у системи, які не характерні для окремих елементів. З теоретичними засадами синергетики можна ознайомитися в працях Г.Хакена, а їх імплементацію до стратегічного планування в дослідженнях І.Ансоффа, Х.Ітамі. Синергізм в стратегічному плануванні прийнято визначати як міру спільних ефектів між декількома товарно-ринковими рішеннями, тобто оцінюється додатковий сукупний ефект, який не може бути отриманий прямим складанням ефектів складових частин. Найбільш поширеною формулою, яка відбиває синергетичний ефект є:  $2+2=5$ .

Формулювання і провадження стратегічних рішень може базуватися на синергізмі, які може бути отриманий при запровадженні нової продукції, нової технології або виходу на інший ринок тощо. Тому слід розрізняти потенційний і реальний синергізм. Крім того треба досліджувати окремі його види за змістом: синергізм продаж, інвестиційний, операційний, синергізм менеджменту. За строком отримання ефекту виділяють початковий (пряма економія ресурсів на побудову інфраструктури, економія часу на формування структури організації, запобігання неефективних управлінських рішень в нових для менеджерів умовах бізнесу тощо) та операційний синергізм (розподіл накладних витрат, використання існуючих каналів збуту та ін.). В цьому питанні бажано зупинитися на різних тлумаченнях синергії в організації: наприклад, Х.Ітамі розрізняє комплементарний ефект (ефект додавання) і синергію (використання іміджу підприємства, єдиної бази клієнтів, тобто тих особливостей, які не можуть бути скопійовані конкурентами)

Найбільш складним і ризикованим є синергізм управління, який визначається здатністю менеджерів приймати ефективні рішення в нових умовах, коли їх відмінність від звичайної діяльності може перешкодити

отриманню позитивного синергетичного ефекту. За таких обставин, які спостерігалися в багатьох випадках на практиці, слід пам'ятати, що синергетичний ефект може відбиватися іншою формулою:  $2+2=3$  (негативний синергізм). Прикладним аспектом цієї теми є ознайомлення з порядком виявлення синергізму на підприємстві і визначенням критеріїв його оцінки (зменшення обсягів інвестування, збільшення прибутку, економія витрат на формування клієнтської бази тощо.)

## **Тема 5. БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

- 5.1. Аналіз конкурентноздатності*
- 5.2. Логіка побудови конкурентної стратегії*
- 5.3. Диверсифікація та інтернаціоналізація: причини та перспективи*
- 5.4. Портфельний аналіз*
- 5.5. Логіка побудови портфельної стратегії*

Вивчення і аналіз бізнес-стратегій підприємств слід розпочати з розгляду порядку формування, особливих характеристик і критеріїв оцінювання стратегічних зон господарювання (стратегічних бізнес одиниць), які являють собою окремих сегмент ринку, на якому підприємство діє або на який бажає вийти. Кожна зона господарювання має власний життєвий цикл, аналіз якого дозволить прийняти обґрунтоване стратегічне рішення щодо входу до сегменту. В цьому випадку важливим для менеджерів буде визначення строку за який буде досягнута фаза уповільнення темпів росту, що свідчить про відносно насичення ринку і попереджає про можливе зниження його довгострокової привабливості.

Перегляд стратегії підприємств природно починається з аналізу конкурентноздатності стратегічних зон господарювання, де досліджується можливість досягнення цілей за умов здійснення певних конкурентних заходів. Якщо стратегічна зона господарювання не має перспектив, або вони не влаштовують власників і менеджерів підприємства, передбачається змінювання бізнес-портфелю підприємства, до складу якого входять різні зони господарювання. Таким чином, конкурентна стратегія розробляється в межах однієї стратегічної зони господарювання, а портфельна – визначає пріоритет цих зон для забезпечення можливостей прийняття рішень.

Наступним етапом вивчення теми є розгляд найбільш відомих матричних моделей аналізування стратегічних зон господарювання: матриці Бостонської Консалтингової групи – BCG; матриці компаній Дженерал Електрик/МакКінзі - GE/McKinsey; моделі консалтингового підприємства Артур Д. Литтл - ADL/LC; моделі корпорації з переробки нафтопродуктів Shell - Shell/DPM.

Треба звернути увагу на позиції, які може займати бізнес за цими моделями і проаналізувати їх характеристики і дослідити запропоновані стратегічні рішення для кожної позиції. Важливо визначити розвиток змісту

факторів (X та Y), відповідно до яких формується матриця, а також можливості удосконалення аналізу шляхом збільшення змістовності цих факторів (наприклад, відносні темпи росту ринка матриці ВСГ І.Ансофф запропонував замінити оцінкою привабливості стратегічної зони господарювання). При вивченні матричних моделей слід пам'ятати, що стратегії, які наведені розробниками, не призначені для остаточного використання в практиці бізнесу, а служать для найбільш повного з'ясування стану бізнесу та його положення і бізнес-портфелі підприємства.

## ***Тема 6. ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ***

- 6.1. Визначення стратегічно орієнтованих підприємств*
- 6.2. Формування підприємницьких якостей персоналу підприємства*
- 6.3. Встановлення балансу між конкурентним та підприємницьким видами діяльності.*
- 6.4. Характеристика опору змінам*
- 6.5. Принципи управління переривчастими змінами*
- 6.6. Огляд моделей стратегічної поведінки*
- 6.7. Побудова системи стратегічного управління на підприємстві*

Формування стратегічно орієнтованого підприємства базується на заходах з побудови системи стратегічного управління на підприємстві і залученні до сприйняття такого процесу персоналом підприємства. Функціонування підприємства відбувається за умов незначних змін у зовнішньому середовищі, або навпаки, коли динаміка змін та їх невизначеність призводить суттєвих стратегічних корегувань. Відповідно до цього вимоги до персоналу також зазнають змін. Відбувається орієнтування працівників на конкурентну або підприємницьку поведінку. Конкурентна поведінка спрямована на максимально ефективне використання ресурсів, а підприємницька - на креативну діяльність, яка забезпечить майбутній потенціал підприємства (підрозділу). Таким чином, головною вимогою до персоналу стратегічно орієнтованого підприємства є сприйняття необхідності стратегічних змін, гнучкість, здатність до перенавчання, адаптації до нової діяльності (сфера прийняття рішень, нові технології, споживачі, географія, масштаби бізнесу тощо).

Більшість стратегічних перетворень суттєво перетворюють звичні для персоналу умови роботи, що викликає його зворотну негативну реакцію на дії керівництва і може перешкодити реалізації складених стратегічних планів. Тому, стратегічне управління вивчає не лише способи розробки цілей і шляхів їх досягнення, але й механізми впровадження рішень.

За умов переривчастих змін, які можуть відбуватися на підприємстві внаслідок перегляду стратегії, формується опір змінам. Вивчення змісту і джерел такого опору дає можливість визначити превентивні заходи щодо його зменшення. Студент має розрізняти індивідуальний і груповий опір,



орієнтуватися в ознаках його появи і прояву, а також знати недоліки, переваги, умови застосування методів управління опором: примус, адаптація, криза, керований опір.

Ставлення керівництва до проблем стратегічного управління, впровадження і застосування його інструментарію на підприємстві відбивається реакцією на зміни: від реактивної до систематичної. Слід пам'ятати, що розробка стратегії не означає автоматичної її реалізації, тому слід приділяти увагу до методів соціально-психологічного забезпечення процесу її впровадження на підприємстві, вміти їх доповнювати і змінювати відповідно до індивідуальних особливостей бізнесу і внутрішнього середовища.

#### 4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

В межах практичних занять студентам треба підготувати матеріал, який відбиває характеристики бізнесу окремих підприємств за темами. Збір і попередній аналіз матеріалу можна здійснювати в групах (3-4 чол.). Пошук прикладів з практики слід здійснювати з використанням статей в періодичних виданнях, інформації, яку містять рекламні буклети або ювілейні книги про підприємство, інформацію з офіційних сторінок підприємств або аналітичних агенцій в мережі Internet.

Матеріал має бути оформлений для доповіді у вигляді структурованого тексту, із зазначенням мети. У разі необхідності доповідь може супроводжуватися наведенням графічного матеріалу, таблиць.

Головними питаннями при обговоренні тем є визначення ступені застосування певного інструментарію стратегічного менеджменту, логічності побудови структури управління підприємством. Наприклад, при обговоренні місій підприємств слід з'ясувати: чи формулює підприємство місію, чи відповідає вона дійсності, як часто переглядалася місія, чи є вона прозора і зрозуміла для споживачів і економічних партнерів, чи забезпечує вона підприємству власну позицію на ринку?

При пошуку матеріалів слід вибирати таку сферу бізнесу або діяльності, яка може розглядатися у дипломній роботі, що дозволить більш детально вивчити особливості функціонування підприємств, визначити елементи зовнішнього середовища, їх вплив на підприємства і тенденції розвитку. Внаслідок таких досліджень потрібно зробити висновки щодо динаміки зовнішнього середовища, строкам перегляду стратегій.

Проведення у обраній сфері позицій комерційного підприємства з використанням матричних моделей та SWOT-аналізу надасть можливість заздалегідь визначити проблемні зони підприємства, сформулювати напрямки винаходження резервів його конкурентоспроможності.

Важливою складовою при розробці рекомендацій зі стратегічних перетворень є дослідження відповідного досвіду великих корпорацій, де представлена більшість варіантів розвитку бізнесу шляхом реорганізації, диверсифікації, інтернаціоналізації, злиття або поглинання.

При вивченні методів соціально-психологічного забезпечення стратегічних перетворень студентам пропонується до обговорення сучасна гнучкість, здатність до адаптування певних категорій персоналу (за посадами, віком, професією) і його сприйняття корінних змін. Також бажано розробити план впровадження стратегічного заходу (на вибір студентів) в межах проаналізованого підприємства з обґрунтуванням найбільш прийняттого методу управління опором.

Для перевірки знань студент може використовувати сформульовані питання до кожної теми практичних занять.

## ЗМІСТ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ І ПИТАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ

### **1. Обговорення стратегій успішних підприємств**

1.1. Визначення і аналізування місії підприємств

1.2. Визначення і аналізування стратегічних зон господарювання підприємств

1.3. Визначення і обговорення стратегій підприємств

#### Питання для перевірки знань

- Наведіть приклади і поясніть місію підприємства?
- Наведіть приклади і поясніть сутність бачення?
- Наведіть мотиви до визначення місії, бачення, стратегій підприємств?
- Дайте визначення стратегічній зоні господарювання та її характеристикам.
- Перелічіть підрозділи підприємств та (або) посадових осіб, які здійснюють стратегічне управління.
  - Наведіть приклади стратегій, поясніть їх сутність та передумови корегування.

### **2. Розгляд практичної системи цілей підприємства (за вибором студента)**

2.1. Аналізування економічних цілей підприємств

2.2. Обговорення неекономічних цілей підприємств

2.3. Розгляд економічних і неекономічних цілей зацікавлених сторін (менеджерів, акціонерів, робітників тощо)

2.4. Обговорення системи цілей підприємства

#### Питання для перевірки знань

- Наведіть економічні цілі підприємств
- Приведіть приклади неекономічних цілей підприємств
- Що розуміється під вектором цілей підприємства?
- Поясніть мотивацію досліджень цілей зацікавлених сторін?
- Хто на підприємстві є зацікавленими сторонами? Наведіть приклади.
- Поясніть призначення формування системи цілей підприємства.
- Назвіть критерії оцінки окремих цілей.

### **3. Розглядання прикладів можливостей виникнення синергізму на підприємстві**

3.1. Розгляд передумов виникнення синергізму на підприємствах

3.2. Обговорення окремих видів синергізму і виникаючого ефекту на підприємствах

3.3. Визначення значущості оцінки потенційного синергізму при формулюванні стратегій підприємства

#### Питання для перевірки знань

- Посніть передумов виникнення синергізму на підприємствах
- Наведіть приклади видів синергізму на підприємствах
- Яким чином виявляється синергетичний ефект
- Чому виникає негативний синергетичний ефект

- Поясніть значення оцінки потенційного синергізму при визначення стратегії
- Як оцінити синергетичний ефект ?

#### ***4. Аналіз позиції комерційного підприємства з використанням матричних моделей***

4.1. Обговорення схожостей і відмінностей матричних моделей оцінки позицій бізнесу

4.2. Розгляд типових стратегій матричних моделей і особливостей їх використання

##### *Питання для перевірки знань*

- Наведіть сутність оцінки позицій бізнесу з використанням моделі BCG.
- Поясніть сутність оцінки позицій бізнесу з використанням моделі GE/McKinsey.
- Наведіть особливості оцінки позицій бізнесу з використанням моделі ADL/LC.
- Наведіть підходи до аналізу бізнесу в моделі Shell/DPM.
- Визначте схожості і відмінності відомих Вам матричних моделей.
- В чому полягають особливості використання типових стратегій матричних моделей?
- Поясніть позитивні моменти вивчення моделювання за допомогою матриць.
- Чи є негативні моменти у зосередженні уваги менеджерів на моделюванні за допомогою матриць?

#### ***5. Проведення SWOT-аналізу вибіркового підприємства***

5.1. Визначення слабких сторін підприємств на конкретних прикладах

5.2. Визначення сильних позицій підприємств

5.3. Обговорення можливостей і їх урахування при визначенні стратегій

5.4. Розгляд чинників, які становлять імовірні загрози для підприємств

##### *Питання для перевірки знань*

- Наведіть слабкі сторони підприємств на конкретних прикладах.
- Що можна віднести до сильних позицій підприємств?
- Які умови створюють можливостей для розвитку підприємств.
- Наведіть приклади чинників, які становлять імовірні загрози для українських підприємств галузі (за вибором студента).

#### ***6. Ознайомлення з програмами стратегічного планування на підприємствах***

6.1. Обговорення змісту стратегічного розвитку окремих організацій

6.2. Розгляд порядку провадження стратегічних заходів

##### *Питання для перевірки знань*

- Приведіть приклади і спрямованість корпоративних стратегій.
- Приведіть приклади і спрямованість функціональних стратегій.
- Приведіть приклади і спрямованість конкурентних стратегій.

- Приведіть приклади і спрямованість портфельних стратегій.
- Наведіть порядок формулювання стратегій.
- Наведіть ключові проблеми впровадження стратегій.
- Поясніть значення управлінських (адміністративних) рішень для реалізації стратегій.

## **7. Огляд прикладів диверсифікації окремих компаній**

7.1. Визначення виду диверсифікації

7.2. Обговорення передумов диверсифікації

7.3. Оцінка напрямків диверсифікації

### Питання для перевірки знань

- Наведіть приклади диверсифікованих компаній.
- За яким критеріями визначаються види диверсифікації?
- Що передує прийняттю рішення щодо диверсифікації?
- Яким чином оцінюються напрямки диверсифікації?
- Наведіть найбільш складні завдання при визначенні доцільності диверсифікації.
- Перелічіть мотиви і ризики диверсифікації.

## **8. Розгляд методів соціально-психологічного забезпечення стратегічного управління**

8.1. Обговорення конкурентної моделі поведінки персоналу підприємства

8.2. Обговорення підприємницької моделі поведінки персоналу підприємства

8.3. Порівняння методів управління опором змінам на підприємстві при впровадженні нової стратегії

### Питання для перевірки знань

- Надайте характеристику конкурентній моделі поведінки персоналу підприємства.
- Надайте характеристику підприємницькій моделі поведінки персоналу підприємства.
- Розкрийте особливості управління опором стратегічним змінам за методом “Керований опір”.
- Розкрийте особливості управління опором стратегічним змінам за методом “Примус”.
- Розкрийте недоліки і переваги управління опором стратегічним змінам за методом “Адаптація”.
- Розкрийте мотивацію і зміст управління опором стратегічним змінам за методом “Криза”.

## 5. ОСНОВНІ ТЕРМІНИ ТА ВИЗНАЧЕННЯ

**Концепція управління** – система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування підприємства, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер відносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства.

**Стратегічне планування** – 1) адаптивний процес, за допомогою якого здійснюється регулярна розробка та корекція системи досить формалізованих планів, перегляд системи заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства; 2) систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля всього підприємства, спрямовані на розробку та організацію виконання стратегічних планів, проектів і програм.

**Стратегічне управління** – 1) багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії щодо досягнення встановлених цілей, що сприяють балансуванню відносин між підприємством, включаючи його окремі частини, та зовнішнім середовищем; 2) система форм, методів, моделей і прийомів, які застосовуються на підприємстві для визначення та реалізації цілей та стратегій, що виконуються для забезпечення його адаптації до змін зовнішнього середовища; 3) реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність за рахунок розробки та реалізації системи стратегії..

**Стратегічно орієнтоване підприємство** – підприємство, де: стратегічне мислення є основою, принциповою установкою в діяльності персоналу підприємства, насамперед вищого керівництва; існує (формується) система стратегічного управління; застосовується раціональний процес стратегічного планування, який дає змогу розробляти та виконувати інтегровану систему стратегічних планів; поточна, повсякденна діяльність підпорядкована досягненню стратегічних орієнтирів.

**Зовнішнє середовище** – сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість підприємства і перебувають під безпосереднім контролем керівників та персоналу.

**Середовище функціонування підприємства** - економічна категорія, яка відображає сукупність зовнішніх факторів прямого та непрямого впливу, що не перебувають у межах прямого безпосереднього впливу підприємства.

**Стратегічна група конкурентів** – певна кількість підприємств, які займають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних і тих самих конкурентних переваг та однаковими методами.

**Цільовий підхід** – система методів і методичних прийомів, що

забезпечують постійну орієнтацію управлінської діяльності на кінцеві результати з урахуванням соціально-економічно складових, які постійно змінюються внаслідок розвитку системи потреб, кількісних і якісних змін у виробничому потенціалі системи, щодо якої застосовується цільовий підхід.

**Філософія функціонування підприємства** – інтегральна частина управління, яка дає змогу усвідомити майбутнє, керуючись наявною та бажаною позицією, способом життя підприємства, що є основними вихідними характеристиками процесу мислення, інтелектуальних робіт, які зумовлюють процеси, процедури, технологію та зміст рішень.

**Місія** - мета, заради якої існує підприємство.

**Виробнича стратегія** – функціональна стратегія (у формі програми, проекту, плану), розробка та управління процесом створення на підприємстві необхідних для споживачів продуктів і послуг.

**Диверсифікація** – процес проникнення в нові сфери діяльності, не характерні раніше для підприємства або покликані змінити, доповнити чи замінити продукцію, що вже випускається.

**Маркетингова стратегія** – стратегія промислових підприємств, орієнтованих на ринкові цінності.

**Стратегічна зона господарювання (СЗГ)** – окремий сегмент ринку, на якому підприємство діє або на який бажає вийти.

**Стратегічні організаційні структури управління** – організаційні структури управління, зорієнтовані на реакцію на зміни у зовнішньому середовищі, характеризуються більшою децентралізацією (різного типу), гнучкістю, універсальністю в діяльності окремих ланок, націлених на виявлення проблем і прийняття нових управлінських рішень.

**Стратегічний господарський центр (СГЦ)** - організаційно оформлена найменша виробничо-управлінська одиниця відділення, завод, продуктова лінія, "центр прибутків", "центр інвестицій", "центр реалізації", "внутрішні венчури" тощо), для якої можна налагодити облік доходів, витрат, інвестицій та розробити самостійну продуктово-товарну стратегію (або "портфель") і "стратегічний набір" певного типу.

**Соціально-психологічне забезпечення (СПЗ) стратегічного управління** – сукупність структурних і динамічних характеристик міжособових, групових, міжгрупових та організаційних взаємовідносин усередині та поза межами підприємства, що включає сукупність конкретних відносин власності, субординаційних і координаційних відносин, які обумовлені правовими та організаційно-культурними нормами, за допомогою яких підприємство використовує (або ні) ті можливості, що їй надає середовище, сприяє (або ні) досягненню стратегічних цілей..

**Стратегічна поведінка** – поведінка юридичної або фізичної особи, яку вона обирає для себе як реакцію на вплив зовнішніх і внутрішніх факторів середовища; є виявом стратегічного мислення й виражена у механізмах розробки та реалізації стратегії.

## **6. ФОРМА КОНТРОЛЮ І КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ЗНАНЬ**

Підсумковий контроль з дисципліни "Стратегічне планування і управління в організації" здійснюється шляхом проведення екзаменаційної роботи з використанням білетів, що містять два питання.

Оцінка визначається такими характеристиками відповіді студента:

- повнота відповіді;
- глибина теоретичного матеріалу;
- лаконічність відповіді;
- структурованість відповіді;
- наявність прикладів;
- використання матеріалу поза змістом лекційних модулів;
- взаємозв'язок з іншими дисциплінами;
- науковий рівень (можливість розвитку методів стратегічного управління).

Остаточна оцінка може бути визначена при додатковій співбесіді зі студентом та пояснення ним тез, викладених у відповіді на запитання екзаменаційного білету.