



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

СИЛАБУС
навчальної дисципліни

ТРЕНІНГ-КУРС «ВИРІШЕННЯ ДІЛОВИХ СИТУАЦІЙ»

1. Основна інформація про дисципліну

Тип дисципліни:	вибіркова	Форма навчання:	заочна
Освітній ступінь:	магістр		
Галузь знань:	07 Управління та адміністрування		
Спеціальність:	073 Менеджмент		
Освітня програма	<u>Менеджмент. Управління закладом освіти</u>		
Рік навчання:	1-2	Семестр:	1, 2, 3
Кількість кредитів (годин):	4 (120 год.: 4- лекції; 4- практичні; 112 - самостійна робота)		
Мова викладання:	українська		

2. Інформація про викладача (викладачів)

ПІБ: Сорока Лариса Миколаївна

Науковий ступінь, вчене звання, посада: кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю

Кафедра: кафедра управління підприємницькою та туристичною діяльністю

Робочий e-mail: soroka@idguonline.net

Години консультацій на кафедрі: П'ятниця, 14.40-16.00

3. Опис та мета дисципліни

Предметом вивчення навчальної дисципліни є теоретичні аспекти та методичні підходи до формування ефективної стратегії розвитку підприємства за рахунок прийняття стратегічних управлінських рішень.

Метою практичного навчання є закріплення та поглиблення знань, одержаних у процесі теоретичного навчання, формування професійних умінь і навичок для прийняття самостійних рішень під час конкретної роботи в реальних ринкових та виробничих умовах, необхідних для застосування їх у майбутній виробничій діяльності, формування організаторських здібностей із управлінської діяльності.

Передумови для вивчення дисципліни: «Тренінг-курс: «Вирішення ділових ситуацій»: тренінг-курс базується на вивченні таких дисциплін, як «Економіка підприємства», «Стратегічний менеджмент та маркетинг».

Міждисциплінарні зв'язки. Деякі теми дисципліни: «Тренінг-курс: «Вирішення ділових ситуацій» тісно пов'язані з такими предметами як: «Економічне управління діяльністю суб'єктів господарювання», «Конкурентоспроможність підприємства», «Прогнозування та моделювання в управлінні підприємницькою діяльністю».

4. Результати навчання

Студенти, які опанують дисципліну «Тренінг-курс: «Вирішення ділових ситуацій»: повинні набути такі результати навчання:

1. Знання:

- знати теоретичні засади стратегічного планування як функції стратегічного управління розвитком підприємства;

- знати основні етапи стратегічного планування та їх зміст;
- знати методiku аналізу зовнішнього середовища підприємства;
- знати методiku аналізу конкурентоспроможності;
- знати методiku аналізу внутрішнього середовища підприємства у стратегічному управлінні розвитком підприємства;
- знати обліково-аналітичні процедури виявлення та аналізу резервів досягнення стратегічних цілей;
- знати методики, процедури облікового забезпечення процесу стратегічного прогнозування;
- знати методи інформаційного забезпечення оцінювання результатів впровадження стратегії та її ефективності.

2. Уміння:

- аналізувати теоретичні засади стратегічного планування як функції стратегічного управління розвитком підприємства;
- обґрунтовувати основні етапи стратегічного планування та їх зміст;
- розробляти власні методики аналізу зовнішнього середовища підприємства та методiku аналізу конкурентоспроможності;
- здійснювати методiku аналізу внутрішнього середовища підприємства у стратегічному управлінні розвитком підприємства;
- діагностувати обліково-аналітичні процедури виявлення та аналізу резервів досягнення стратегічних цілей;
- аналізувати методики, процедури облікового забезпечення процесу стратегічного прогнозування;
- оперувати методами інформаційного забезпечення оцінювання результатів впровадження стратегії та її ефективності;
- самостійно працювати з науковою, методичною й навчальною літературою, а також розвивати критичні здібності й творчість у процесі роботи з літературою.

3. Комунікація:

- донесення до фахівців і нефахівців інформації, ідей, проблем, рішень та власного досвіду в галузі професійної діяльності;
- зрозуміле і недвозначне донесення власних висновків, а також знань та пояснень, що їх обґрунтовують, до фахівців і нефахівців, зокрема до осіб, які навчаються;
- використання державної мови у професійній діяльності;
- здатність ефективно формувати комунікаційну стратегію;
- практикувати дотримання етичних принципів ведення дискусій та оприлюднення результатів наукової праці.

4. Автономність та відповідальність:

- прийняття рішень у складних і непередбачуваних умовах, що потребує застосування нових підходів та прогнозування;
- відповідальність за розвиток професійного знання і практик, оцінку стратегічного розвитку команди;
- безперервний саморозвиток і самовдосконалення;
- здатність до подальшого навчання.

5. Структура дисципліни

Тема 1. Теоретичні засади стратегічного планування як функції стратегічного управління розвитком підприємства.

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
<p>Лекція (2 год.):</p> <p>1. Сутність та зміст процесу стратегічного панування як функції стратегічного управління розвитком підприємства</p> <p>2. Види стратегій підприємства. Взаємозв'язок різних типів стратегій.</p> <p>3. Послідовність процесу формування стратегії підприємства.</p> <p>4. Система збалансованих показників для управлінських цілей.</p>	<p>1. Тертичка В.В. Стратегічне управління: підручник. Київ: «К.І.С.», 2017. 932 с.</p> <p>2. Попова В.Д., Маценко Л.Ф. Стратегічний аналіз: навчальний посібник. Чернівці: ЧНУ, 2018. 157 с.</p>
<p>Практичне заняття (2 год.):</p> <p>Розгляд кейсів.</p>	<p>1. Попова В. Д., Маценко Л. Ф. Стратегічний аналіз: навчальний посібник. Чернівці: ЧНУ, 2018. 157 с.</p> <p>2. Тертичка В. В. Стратегічне управління: підручник. Київ: «К.І.С.», 2017. 932 с.</p>
<p>Завдання для самостійної роботи:</p> <p>- Надати письмові відповіді на питання:</p> <p>1. Як Ви розумієте сутність поняття «економічна стратегія» та «стратегія розвитку підприємства»?</p> <p>2. Для яких організацій притаманна «стратегія обмеженого зростання»?</p> <p>3. У яких випадках доречною є «стратегія скорочення»?</p> <p>4. У чому різниця функціональної та бізнес-стратегії?</p> <p>5. Перерахуйте стратегії ведення конкурентної боротьби.</p> <p>6. При якій диверсифікації допускається, передбачається, що ціни на продукцію або надані послуги залишаються приблизно однаковими, змінюються лише їх функціональні характеристики?</p> <p>7. Яка стратегія описує загальний напрямок розвитку підприємства, і передусім його виробничо-збутової діяльності?</p> <p>8. Наведіть приклади функціональних стратегій.</p> <p>(Вимоги: виконати у зошиті, відповідь на одне питання до 1 стор., відсутність плагіату)</p>	<p>3. Тертичка В. В. Стратегічне управління: підручник. Київ: «К.І.С.», 2017. 932 с.</p> <p>4. Пастух К. В. Стратегічне управління : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 60 с.</p> <p>5. Попова В. Д., Маценко Л. Ф. Стратегічний аналіз: навчальний посібник. Чернівці: ЧНУ, 2018. 157 с.</p> <p>3. Попова В. Д., Маценко Л. Ф. Стратегічний аналіз: навчальний посібник. Чернівці: ЧНУ, 2018. 157 с.</p> <p>4. Стратегічний менеджмент. Опорний конспект лекцій http://dspace.wunu.edu.ua/retrieve/52472/lekzii.pdf</p>

Тема 2. Основні етапи стратегічного планування та їх зміст

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
<p>Лекція (-):</p> <p>не передбачено робочою програмою</p>	
<p>Практичне заняття (-):</p>	

не передбачено робочою програмою	
Завдання для самостійної роботи: - Надати письмові відповіді на питання: 1. Етапи формування стратегії розвитку. 2. Зміст та завдання стратегічної місії. 3. Структура стратегічних цілей. Дерево цілей. 4. Перерахуйте основні етапи процесу формування стратегічного планування. 5. На що варто звернути увагу формуючи місію стратегії? 6. Які вимоги ставлять до стратегічних цілей, до одиничних цілей? (Вимоги: виконати у зошиті, відповідь на одне питання до 1 стор., відсутність плагіату) - Розгляд кейсів по темі.	1. Криштопа І.І. Стратегічний облік об'єднаного бізнесу: методологія, моделювання, організація: монографія. Кривий Ріг: Видавець ФОП Чернявський Д.О., 2016. 464 с. 2. Кібік О.М., Котлубай В.О., Хаймінова Ю.В., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібник. Одеса. 2019. 208 с. 3. Основні етапи стратегічного планування. Європейський діалог громадська організація. URL: http://dialog.lviv.ua/osnovni-etapi-strategichnogo-planuvannya/

Тема 3. Методика аналізу зовнішнього середовища підприємства.

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
Лекція(-): не передбачено робочою програмою	
Практичне заняття (-): не передбачено робочою програмою	
Завдання для самостійної роботи: - Надати письмові відповіді на питання: 1. Методи аналізу у процесі стратегічного управління. 2. Інформаційне забезпечення аналізу ринку. 3. Інформаційне забезпечення аналізу конкурентів. 4. Інформаційне забезпечення аналізу конкурентоспроможності товарів. 5. Методики аналізу у процесі стратегічного управління. 6. Які джерела є інформаційною базою для моніторингу умов зовнішнього середовища? 7. Перерахуйте сукупність індикаторів аналізу поточної ситуації? 8. Мета використання методики прогнозування «згори-донизу»? 9. Який метод прогнозування використовують у випадку недостатності вихідної інформації? 10. Який метод доцільно використовувати для прогнозування показників розвитку окремих учасників ринку? 11. У чому полягають переваги методів регресійного аналізу? 12. Перерахуйте основні завдання аналізу ринку у процесі стратегічного планування. 13. Перерахуйте основні джерела інформації	1. Аблєєва І.Ю. SWOT-аналіз соціо-економіко-екологічного стану підприємств : конспект лекцій. Суми: Сумський державний університет, 2020. 233 с. 1. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. К.: Кондор. Київ, 2016. 378 с. 2. Галушка З.І., Лусте О.О., Грунтковський В.Ю. Стратегічний SWOT-аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Методичні рекомендації. Чернівці. 2021. 49 с. 3. Швиданенко Г.О., Дмитренко А.І. Бізнес-діагностика підприємства: навч. посібник. К.: КНЕУ. 2013. 448 с. 4. Попова В. Д., Маценко Л. Ф. Стратегічний аналіз: навчальний посібник. Чернівці: ЧНУ, 2018. 157 с. 5. Онлайн школа Premium Menegement. URL: https://premiummanagement.com 7. Фатенок-Ткачук А. О. Методичні основи аналізу зовнішнього середовища підприємств птахівництва. <i>Ефективна економіка</i> . 2015. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4673

<p>для аналізу ринку. 14. Перерахуйте фактори, що можна вважати бар'єрами для входу в ринок. (Вимоги: виконати у зошиті, відповідь на одне питання до 1 стор., відсутність плагіату) - Розгляд кейсів по темі.</p>	
--	--

Тема 4. Методика аналізу конкурентоспроможності

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
<p>Лекція (2 год.): 1. Методики аналізу конкурентоспроможності підприємства та визначення позиції на ринку 2. Методики аналізу конкурентоспроможності продукції 3. Методики здійснення експертного оцінювання 4. Методики аналізу конкурентоспроможності підприємства та визначення позиції на ринку.</p>	<p>1. Аблеєва І.Ю. SWOT-аналіз соціо-економіко-екологічного стану підприємств : конспект лекцій. Суми: Сумський державний університет, 2020. 233 с. 2. Діагностика конкурентного середовища фірми. URL: https://msn.khnu.km.ua/pluginfile.php/24020/mod_resource/content/0/Diagnos/Tema_02.htm</p>
<p>Практичне заняття (2 год.): Розгляд кейсів.</p>	<p>1. Попова В. Д., Маценко Л. Ф. Стратегічний аналіз: навчальний посібник. Чернівці: ЧНУ, 2018. 157 с. 2. Пастух К. В. Стратегічне управління : конспект лекцій. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2020. 60 с.</p>
<p>Завдання для самостійної роботи: - Надати письмові відповіді на питання: 1. Що таке конкурентоспроможність товару? 2. Що ви розумієте під параметрами конкурентоспроможності? Перерахуйте параметри конкурентоспроможності. 3. Що собою уявляють технічні, економічні, нормативні параметри? 4. Що таке показники конкурентоспроможності? Як можна згрупувати показники конкурентоспроможності? 5. Що собою уявляють показники якості товару? 6. Як виміряти якість продукції? 7. Що таке імідж товару? 8. Як провести діагностику іміджу товару? 9. Що собою уявляє рівень новизни товару і як він впливає на його конкурентоспроможність? 10. Що таке інформативність товару і як вона впливає на конкурентоспроможність? 11. Як досягти необхідної інформативності товару? 12. Які є методи оцінки</p>	<p>1. Тертичка В. В. Стратегічне управління: підручник. Київ: «К.І.С.», 2017. 932 с. 2. Кібік О.М., Белоус К.В., Котлубай В.О. Теорія бізнесу: навчальний посібник. 2-ге вид., випр. і доп. Одеса. 2017. 225 с. 3. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. К.: Кондор. Київ, 2016. 378 с. 4. Методи аналізу конкурентоспроможності підприємства. URL: https://msn.khnu.km.ua/mod/page/view.php?id=8839&lang=es</p>

<p>конкурентоспроможності продукції? 13. Яким методам оцінки конкурентоспроможності ви віддали б перевагу і чому? (Вимоги: виконати у зошиті, відповідь на одне питання до 1 стор., відсутність плагіату)</p>	
---	--

Тема № 5. Аналіз внутрішнього середовища підприємства у стратегічному управлінні розвитком підприємства

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
Лекція (-): не передбачено робочою програмою	
Практичне заняття (-): не передбачено робочою програмою	
<p>Завдання для самостійної роботи: - Надати письмові відповіді на питання: 1. Концепції аналізу витрат діяльності підприємства. 2. Збалансована система показників діяльності підприємства у стратегічному управлінні. 3. Етапи аналізу господарської діяльності підприємства у процесі формування стратегії. 4. У чому полягає сутність концепції витрат? 5. Перерахуйте основні етапи обліку витрат. 6. Яка мета проміжного аналізу витрат? 7. Наведіть сутність концепції стратегічного управління витратами. 8. У чому відмінності методу таргет-костінг (ТС – targetcosting) та методу кайдзен-костінг (kaizencosting)? 9. У чому призначення збалансованої системи показників? 10. Наведіть призначення основних компонентів фінансової звітності. 11. Яке призначення аналізу коефіцієнтів? 12. Наведіть сукупність компонентів аналізу коефіцієнтів рентабельності, формулу для розрахунку та призначення. 13. Наведіть сукупність компонентів аналізу коефіцієнтів ліквідності, формулу для розрахунку та призначення. 14. Наведіть сукупність компонентів аналізу структури, формулу для розрахунку та призначення. (Вимоги: виконати у зошиті, відповідь на одне питання до 1 стор., відсутність плагіату) - Розгляд кейсів по темі.</p>	<p>1. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. К.: Кондор. Київ, 2016. 378 с. 2. Галушка З.І., Лусте О.О., Грунтковський В.Ю. Стратегічний SWOT-аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Методичні рекомендації. Чернівці. 2021. 49 с. 3. Швиданенко Г.О., Дмитренко А.І. Бізнес-діагностика підприємства: навч. посібник. К.: КНЕУ. 2013. 448 с. 4. Онлайн школа Premium Menegement. URL: https://premiummanagement.com</p>

**Тема № 6. Обліково-аналітичні процедури виявлення та аналізу резервів
досягнення стратегічних цілей**

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
Лекція (-): не передбачено робочою програмою	
Практичне заняття (-): не передбачено робочою програмою	
Завдання для самостійної роботи: - Надати письмові відповіді на питання: 1. Сутнісні характеристики поняття резервів. 2. Класифікація резервів підприємства. 3. Принципи пошуку резервів. 4. Основні вимоги щодо пошуку резервів підприємства. 5. Що таке резерви підприємства? 6. Перерахуйте види резервів. 7. У чому полягає принцип провідної ланки? 8. У чому полягає принцип ранньої діагностики? 9. Що таке комплектний резерв? 10. Перерахуйте вимоги щодо пошуку резервів. (Вимоги: виконати у зошиті, відповідь на одне питання до 1 стор., відсутність плагіату) - Розгляд кейсів по темі.	1. Єршова Н. Ю. Конспект лекцій з дисципліни «Обліково-аналітичне забезпечення діагностики та прогнозування розвитку бізнес-структур» Х.: НТУ «ХПІ», 2017. 114 с. 2. Лобода Н.О. Облік в управлінні підприємством. Конспект лекцій. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2018. 3. Фатенок-Ткачук А. О. Методичні основи аналізу зовнішнього середовища підприємств птахівництва. Ефективна економіка. Дн.: Дніпропетровський держ. Агр.-екон. у-т. 2015. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua . 4. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Стратегічне управління». URL: http://dspace.wunu.edu.ua/retrieve/52472/lekzii.pdf

Тема: 7. Облікове забезпечення процесу стратегічного прогнозування

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
Лекція (-): не передбачено робочою програмою	
Практичне заняття (-): не передбачено робочою програмою	
Завдання для самостійної роботи: - Надати письмові відповіді на питання: 1. Методики формування прогнозних даних на основі бухгалтерської інформації 2. Облікові процедури на різних етапах прийняття управлінських рішень 3. Інформаційна база для прийняття управлінських рішень. 4. Які методи впливають на вибір методу прогнозування? 5. Яким вимогам мають відповідати методи прогнозування? 6. На якій інформації базують кількісні і якісні методи прогнозування? 7. Які Ви знаєте методи фінансових	1. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. К.: Кондор. Київ, 2016. 378 с. 2. Основні етапи стратегічного планування. Європейський діалог громадська організація. URL: http://dialog.lviv.ua/osnovni-etapi-strategichnogo-planuvannya/ 4. Лобода Н.О. Облік в управлінні підприємством. Конспект лекцій. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2018. 5. Шевчук І.Б., Старух А.І., Васьків О.М. та ін. Інформаційні технології в бізнесі. Частина 1: Навч. посіб.; за заг. ред. І.Б. Шевчук. Львів: Видавництво ННБК «АТБ». 2020. 455 с. 6. Тертичка В. В. Стратегічне управління:

<p>прогнозів?</p> <p>8. Перерахуйте класифікаційні ознаки прогнозів.</p> <p>9. Назвіть основні стадії прийняття управлінських рішень.</p> <p>10. У чому полягає сутність облікової складової прийняття управлінських рішень і які види обліку її забезпечують?</p> <p>11. У чому полягає сутність складової контролю прийняття управлінських рішень і які види обліку її забезпечують?</p> <p>12. У чому полягає сутність аналітичної складової прийняття управлінських рішень і які види обліку її забезпечують?</p> <p>13. Вкажіть зміст завдань стадії підготовки управлінських рішень і перелік інформаційного забезпечення етапу.</p> <p>14. Вкажіть зміст завдань стадії ухвалення управлінських рішень і перелік інформаційного забезпечення етапу.</p> <p>15. Вкажіть зміст завдань стадії реалізації управлінських рішень і перелік інформаційного забезпечення етапу.</p> <p>16. Назвіть структурні елементи системи показників, які використовуються для прогнозування та прийняття управлінських рішень.</p> <p>17. Назвіть джерела інформації для кожного етапу аналізу з метою прогнозування. (Вимоги: виконати у зошиті, відповідь на одне питання до 1 стор., відсутність плагіату) - Розбір кейсів по темі.</p>	<p>підручник. Київ: «К.І.С.», 2017. 932 с.</p>
--	--

Тема № 8. Інформаційне забезпечення оцінювання результатів впровадження стратегії та її ефективності

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
<p>Лекція (-): не передбачено робочою програмою</p>	
<p>Практичне заняття (- год.): не передбачено робочою програмою</p>	
<p>Завдання для самостійної роботи: - Надати письмові відповіді на питання: 1. Методи оцінки результатів стратегічного планування. 2. Методи оцінювання ефективності впровадження стратегії. 3. Коригування стратегії під впливом зовнішніх чинників. 4. За якими критеріями оцінюють стратегію? 5. Що входить в нормативну структуру темпів зростання?</p>	<p>1. Кобилін А. М. Системи обробки економічної інформації: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури. 2019. 234 с. 2. Шевчук І.Б., Старух А.І., Васьків О.М. та ін. Інформаційні технології в бізнесі. Частина 1: навч. посіб.; за заг. ред. І.Б. Шевчук. Львів: Видавництво ННВК «АТБ». 2020. 455 с. 3. Кібік О.М., Белоус К.В., Котлубай В.О. Теорія бізнесу: навчальний посібник. 2-ге вид., випр. і доп. Одеса. 2017. 225 с. 4. Криштопа І.І. Стратегічний облік</p>

<p>6. Як визначається коефіцієнт рангової кореляції?</p> <p>7. Як визначити рівень ризику в умовах якої стратегія реалізується?</p> <p>8. Як може здійснюватися виявлення пріоритетних напрямків розвитку?</p> <p>9. Які заходи формують систему коригувальних дій?</p> <p>10. Які Ви знаєте заходи коригування стратегій?</p> <p>11. Які основні причини, що перешкоджають впровадженню стратегії? (Вимоги: виконати у зошиті, відповідь на одне питання до 1 стор., відсутність плагіату) - Розгляд кейсів по темі.</p>	<p>об'єднаного бізнесу: методологія, моделювання, організація: монографія. Кривий Ріг: Видавець ФОП Чернявський Д.О., 2016. 464 с.</p> <p>5. Онлайн школа Premium Menegement. URL: https://premiummanagement.com</p>
---	--

Кейси до практичних занять.

Кейси до теми 1:

Кейс «Вибір стратегії розвитку для ПАТ «Харчовик»

ПАТ «Харчовик» - підприємство по переробці молока й виробництва харчової молочної продукції й технічного казеїну. До складу ПАТ «Харчовик» входять такі структурні підрозділи: цех по виробництві твердих сирів; цех по розливу молока й кисломолочної продукції; цех по виробництві масла. Дочірніх підприємств підприємство не має. Клієнти ПАТ «Харчовик» розділяються на такі категорії: торговельні об'єднання; приватні підприємці, які працюють у роздрібній торгівлі; столичні супермаркети й гастрономи; підприємства спецхарчування; дитячі дошкільні установи й школи, співробітництво з якими здійснюється через відповідні організації. ПАТ «Харчовик», як підприємство переробної промисловості значною мірою залежить від сировинних ресурсів. У ситуації, що склалася підприємство нарощує обсяги закупівель молока, яке надходить від господарств, і в тіснім співробітництві з постачальниками сировини здійснює політикові підвищення якості молока, яка ухвалюється господарствами. Для розвитку підприємства пропонується два варіанти стратегії:

1. Формування власної бази поставок сировини, що дозволить підвищити рентабельність виробництва продукції на 15,6%. Інвестиційна вартість проєкту - 2,8 млн. грн.
2. Створення власної роздрібно мережі, яка забезпечить збільшення обсягів збуту на 2,6 %. Інвестиційна вартість проєкту - 3,1 млн. грн. Реалізація одного з наведених проєктів буде здійснюватися за рахунок прибутку минулого року й банківського кредиту, який планується повернути через один рік. Обсяг збуту - 14794,3 тис. грн.; рентабельність - 12,3%; вартість банківського кредиту - 22%.

Питання:

1. До якого типу стратегії належать запропоновані варіанти розвитку: спорідненої диверсифікації або вертикальної інтеграції?
2. Розрахуйте фінансовий результат кожного проєкту,
3. Який із запропонованих варіантів корпоративної стратегії є найприйнятнішим і чому?
4. Обґрунтуйте можливість і доцільність використання аутсорсингу в ситуації, що склалася.

Кейс «Діагностика стратегічних планів»

Керівництво ПАТ «Київхліб» дотримується централізованого підходу до планування реактивної та активної орієнтації. При цьому проєкти планів розробляються в планово-економічному відділі, їх уточнення, прийняття та утвердження здійснюється Правлінням

ПАТ. Після чого планові завдання коригуються планово-економічним відділом, розподіляються і спрямовуються для виконання у відповідні структурні підрозділи. При формуванні планів виходять з різного часового циклу, що поділяється на півріччя, квартали, місяці та декади. Щодо контролю за виконанням планових завдань, то він зводиться до відстеження виконання (чи невиконання) одного планово-фінансового показника, такого як обсяг виробництва, показник обсягу товарообігу – є довідковим, а показник прибутку взагалі не планується.

Через значне скорочення обсягів продажу хліба та хлібобулочних виробів, тортів та тістечок та збитковість виробництва у 2020 р. було закрито хлібопекарське підприємство у м. Васильків, закрито цех з виробництва хліба та хлібобулочних ДП ПАТ «Київхліб» «Хлібокомбінат №12», виробничі потужності ДП ПАТ «Київхліб» «Булочно-кондитерський комбінат» - виробництво тортів та тістечок, передано на ДП ПАТ «Київхліб» «Хлібокомбінат №12». Таким чином, керівництво ПАТ «Київхліб» проводить концентрацію виробничих потужностей, реально оцінюють тенденції змін у зовнішньому середовищі, особливо у відношенні поведінки конкурентів та динаміки ринків реалізації продукції.

Питання:

1. Встановіть основні напрямки діяльності ПАТ «Київхліб» які підлягають стратегічному плануванню.
2. Чому, на вашу думку, внутрішньо-системна дистрибуцію сприяла підвищенню фінансових показників підприємств?
3. Якої помилки припустилося керівництво ПАТ «Київхліб» після позитивних зрушень у фінансовому. Що, на вашу думку, необхідно було зробити в першу чергу, куди спрямувати вивільнені грошові кошти?
4. Чому, на вашу думку, поява конкурентів для ПАТ «Київхліб» мала досить негативні наслідки?
5. Що треба змінити в системі планування. Яка має бути основна ціль роботи підприємства обсяг виробництва, чи отриманий прибуток?
6. Чи була у ПАТ «Київхліб» стратегія розвитку підприємств?

Кейси до теми 1 (індивідуальні):

1. Сформуйте свою систему стратегічного планування у запланованому Вами напрямку для підприємства по якому здійснюється магістерське дослідження.
2. Виділіть спільні завдання Вашої стратегії та функціональних стратегій підприємства.

Кейси до теми 2:

Кейс «Реконструкція підприємства»

В 2005 році в засобах масової інформації з'явилося повідомлення про масштабну реконструкцію Одеського нафтопереробного заводу (ОНПЗ) і пов'язану із цим зупинку на три роки.

1. Зміна пріоритетів на ринку нафти й нафтопродуктів

В усьому світі прийнято вважати нафтопереробку важливою ланкою паливно-енергетичного комплексу (ПЕК), від надійної роботи якого в значній мірі залежить ефективність використання нафти й гарантоване забезпечення потреби країни в моторних маслах, паливах і інших продуктах, без яких неможливо функціонування транспортної інфраструктури, економічна й енергетична безпека країни. Однак підвищення цін на нафту різко змінило відношення до нафтопереробки у експортерів нафти і її переробників. За умов, коли ціна на нафту у світі перевищила 60\$ за барель, основні постачальники - країни ОПЕК — усе більше схиляються до диверсифікованості свого бізнесу, у тому числі в напрямі розвитку нафтопереробки й нафтохімії.

При дефіциті нафтопродуктів у світі, ряд лідерів країн Близького Сходу висловлюються позитивно про доцільність стабілізації видобутку нафти й будівництва нових НПЗ.

Трохи інша ситуація склалась в українській нафтопереробці, де більша частина нафтопереробних заводів належить до підприємств з простою схемою переробки (без каталітичного крекінгу), які за умов подорожчання нафти стають збитковими.

2. Історія Одеського НПЗ

ВАТ «Лукойл — Одеський НПЗ» (далі ОНПЗ) введено в експлуатацію в 1938 році як підприємство паливного напрямку з переробкою бакинських мазут на установках термічного крекінгу вакуумної перегонки.

В 1941 р. установки заводу були евакуйовані й на їхній основі побудовано Сизранський НПЗ. В 1949 р. завод був відбудований відповідного проєктної документації і згодом його періодично реконструювали. Крекінг-завод з моменту пуску переробляв мазут прямої перегонки. При переході на переробку нафти виникла проблема заміни технологічної схеми установок. Цю проблему вирішили раціоналізатори підприємства при мінімальних змінах і почали переробляти нафту замість мазуту.

В 1959 р. ОНПЗ почав автоматизувати виробництво. Почали нарощуватися потужності первинної переробки нафти, були побудовані об'єкти водопостачання й очисні споруди.

Реконструкція проводилася у 70-і роки, в результаті якої було введено установки первинної переробки й вторинної перегонки нафти, а також каталітичного риформінгу. Усі технологічні процеси підприємства переведено на оборотні системи водопостачання, побудовані ефективні очисні спорудження й зупинено скидання промислових стоків у Чорне море.

В 1994 р. введена в експлуатацію установка гідроочищення дизельного палива й авіаційного газу, що дозволило виробляти дизельне паливо й авіаційний газ з вмістом сірки до 0,05 масового відсотка. Установка була побудована «під ключ» італійською фірмою СТР.

В 1998 р. установку каталітичного риформінгу було переведено на новий каталізатор американської фірми, що дало можливість підприємству виробляти високооктановий бензин марок А-80, А-92, А-95. В 2000 р. на ОНПЗ почалася ера «Лукойла». Було замінено обладнання до 2005 р., що дозволило забезпечити роботу на європейському рівні. Пік інвестицій в 2000-2001 рр. склав 5,8 млрд грн, а на 2003-2005р. на розвиток підприємства було заплановано виділити \$68 млн.

Підприємство переробляє українську нафту, на ньому працюють 1000 працівників.

3. Порівняльний аналіз

У розвинених країнах Заходу ще в 1980-1996 рр. після світової нафтової кризи, було зупинено 45 нерентабельних НПЗ, а потужності по первинній переробці були скорочені більш ніж на третину. Одночасно будувалися установки з переробки мазуту в бензин і дизельне паливо. Із цього випливає, що нафтопереробка України від стала від країн світу на 20-25 років.

Навіть на найсучаснішому з українських підприємств — Лисичівському НПЗ, на якому глибока переробка в 2005 р. була на рівні 65,2 %, переробка нафти була неефективною. Ще гіршим було положення на інших українських НПЗ, де вихід мазуту склав від 34,9 % на Лисичанському НПЗ до 46,2% на Херсонському. При цьому експортна ціна мазуту українських НПЗ склала менш \$200 за тону, тобто більш ніж у два рази була нижче ціни на нафту. Не сприяли підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних НПЗ і законодавчі пільги по імпорту нафтопродуктів 2005 р.

Змінити ситуацію в нафтопереробці України могли б вчасно здійснені інвестиції в модернізацію НПЗ, однак цього не відбулося. Компанії, які приватизували українські НПЗ, у тому числі й «Лукойл», більшу частину своїх інвестицій направили на розширення торговельної інфраструктури (автозаправні станції). Інвестиції в основний капітал виявилися недостатніми й тому не змогли послабити вплив чинника підвищення світових цін на нафту й ефективність її переробки на українських НПЗ. Сьогодні українська мережа АЗС «Лукойл» нараховує 173 станції або 3,12% від усіх ЛЗС в Україні. За даними

компанії, обсяг реалізації через цю мережу дійшов до 387,2 тис. тонн або 5,6 % обсягу ринку.

Для переведення НПЗ на класичну, а згодом ефективну переробку з виходом нафтопродуктів 90 % і вище, Україні необхідні 3 млрд.\$.

4. Конкурента перевага й слабка сторони

ОНПЗ має паливну спрямованість, яка в сучасних умовах на підприємствах із глибокою схемою переробки, забезпечує максимальну рентабельність і платоспроможний попит.

До переваг заводу відносять: вдале територіальне розташування; сприятливі можливості для експорту нафтопродуктів на зовнішній ринок; можливість стабільного забезпечення нафтою магістральним нафтопроводом або через морський порт або термінал; наявність нафтопроводів, які з'єднують завод з нафтобазами.

До слабких сторін заводу відносять одну з найнижчих глибин переробки нафти, яка в 2005 р. досягла 48,97 % (більш низька тільки на Херсонському НПЗ — 45,67 %).

Технологічні процеси дозволяють робити на ОНПЗ високоякісні авто бензини, авіаційний газ і дизельне паливо.

На відміну від багатьох українських (Кременчуцького й Лисичанського НПЗ) проєктів модернізації діючих НПЗ, якими передбачається доведення глибини переробки до 92 % і вище, на ОНПЗ при збереженні продуктивності первинної переробки нафти на рівні 2,8 млн тонн глибина переробки зросте лише до 80 %, тобто буде відповідати класичній схемі. При такій глибині переробки функціонування підприємства може виявитися на грані рентабельності, а у випадку підвищення світових цін до \$70 за барель і вище взагалі може виявитися збитковим.

5. Темпи модернізації

Розглядаючи модернізацію українських НПЗ, автори проєктів акцентують увагу на тому, що вона буде проводитися без тривалої зупинки виробництва й не приведе до скорочення обсягів виробництва.

Практика здійснення переозброєння на сімнадцяти НПЗ у Франції охопила такі напрямки: підвищення якості автомобільних бензинів (19% усіх інвестицій, \$390 млн у рік); вдосконалення процесів виділення сірки (10 %) і процесів глибокої переробки (9 %), виробництва змащувальних мастил (6 %); будівельних і дорожніх бітумів (2 %); ємкості для збереження нафти й нафтопродуктів (15 %); об'єкти соціальної й промислової інфраструктури (12 %); і інші (27 %). При цьому всі перераховані роботи не впливали на зменшення рівня використання виробничих потужностей.

По даним BPS statistical Review of World Energy June 2005, відсоток використання виробничих потужностей первинної переробки в країнах Північної Америки склав 94%, Азіатсько-Тихоокеанського регіону — 93 %, а в Україні — 34,5 %. Через низьку завантаженість виробничих потужностей в Україні виникає більше можливостей для проведення робіт з модернізації діючих НПЗ без їхньої тривалої зупинки.

Підготовлені західними компаніями пропозиції по модернізації окремих діючих установок і оновлення НПЗ новими технологічними процесами, як правило, супроводжувалося ремарками про те, що реалізація цих заходів не приведе до тривалого простою встаткування.

Виходячи із цього, вважають експерти, тривала зупинка Одеського НПЗ (на три роки) з метою його модернізації технологічно й економічно не виправдана й тому може негативно вплинути не тільки на національний ринок нафтопродуктів, а й на економіку регіонів і України в цілому.

6. Місце ОНПЗ на ринку нафтопродуктів

Розглянемо місце ОНПЗ у загальному балансі виробництва й споживання основної номенклатури нафтопродуктів (табл. 1.)

Таблиця 1.

Поставка й переробка нафти на НПЗ України у січні-серпні 2005 р.(тис. т.)

Основна номенклатура	ОНПЗ	Усі НПЗ України
----------------------	------	-----------------

Поставка нафти, усього	1376	12249,3
Україна	-	1715,5
Обсяг виробництва	1394,1	12557,4
Виробництво бензину	185,8	2778,9
Виробництво диз.палива	372,9	3619,6
Виробництво мазуту	627,9	4281,7
Простої, дні	66	279

Як бачимо з даних таблиці, через виведення з експлуатації ОНПЗ можуть виникнути труднощі із забезпеченням потреби в автомобільному бензині та дизельному паливі. Можливе збільшення імпорту цих нафтопродуктів через зупинку ОНПЗ.

7. Гарантії якості

Одним з можливих негативних наслідків закриття ОНПЗ може бути заповнення ніші, що вивільняється на ринку, неякісними нафтопродуктами з інших країн. На ВАТ «ЛУКОЙЛ-ОНПЗ» одному з перших в Україні і єдиному в нафтопереробній галузі країни, функціонують сертифіковані на відповідність міжнародним стандартам одночасно три системи менеджменту якості, у тому числі ISO 9001:2000. Частка високооктанових бензинів, які повністю відповідають вимогам стандарту Євро - 3, становлять 93 % у загальному обсязі виробництва ОНПЗ.

Проведена сертифікація системи менеджменту якості, сприяла підвищенню конкурентоспроможності продукції на внутрішньому й зовнішньому ринках, забезпечила гарантію стабільності роботи і якості продукції для партнерів і споживачів.

Питання:

1. Як впливають тенденції світового видобутку нафти на ціноутворення на продукти її переробки та ефективність нафтопереробки?
2. Враховуючи можливість і високу ймовірність подальшого підвищення ціни на нафту у світі, чи вважаєте Ви доцільним переглянути напрям реконструкції заводу з урахуванням глибокої переробки нафти до 92 % і вище?
3. Чи можна вважати потенційною загрозою для підприємства появу в Україні альтернативних видів палива?
4. Які фактори зовнішнього середовища негативно впливають на стратегічні плани ОНПЗ у сфері модернізації виробничого процесу?
5. Як зміниться стратегічна поведінка підприємства після модернізації?

Кейси до теми 2 (індивідуальні):

1. Сформууйте місію планованої Вами стратегії для досліджуваного підприємства.
2. Сформууйте стратегічні цілі для вашої стратегії розвитку
3. Сформууйте одиничні цілі для досягнення мети. Побудуйте дерево цілей.

Кейси до теми 3:

Кейс «Перспективне просування на ринок компанії «Фокстрот»»

Компанія «Фокстрот» була заснована в 1993 р. і є лідером на українському ринку оптових і роздрібних продажів аудіо-, відео побутової техніки й електроніки в мережевому сегменті. В компанії працює понад 1000 працівників, які додатково до базової освіти пройшли цільове навчання по спеціальних програмах підприємств-виробників в Україні та за кордоном, що підтверджене іменними сертифікатами.

На кінець 2005 р. мережа магазинів «Фокстрот» охоплювала торговельні об'єкти, які розташовані в 62 обласних і районних центрах України. Компанія «Фокстрот» завоювала довіру компаній-виробників і є офіційним дилером таких компаній. LG, SONY, Braun. Gorenje, JVC, ARDO, Canon, Ariston, Indesit, Ellectrolux, Zanussi, Bosch.

Магазини мережі «Фокстрот» прагнуть відрізнитися різноманітними асортиментами товарів, продуманою ціновою політикою, особистим підходом до кожного покупця.

Дисконтні картки «Фокстрот» дозволяють оптимізувати витрати на покупку побутової техніки й електроніки, а постійно діюча система знижок і спеціальних пропозицій спрямована на сприйняття покупцем вигідності покупки.

Компанія «Фокстрот» продає товари в кредит, безкоштовно доставляє техніку покупцям, здійснює гарантійне й після-гарантійне обслуговування. Компанія має власний парк автомобілів, які доставляють товари на склади й у магазини, а також покупцям.

Своїми особливими рисами компанія «Фокстрот» уважає максимальну увагу до потреб клієнтів і постійну увагу до покупців. З метою підвищення якості обслуговування й забезпечення постійного зв'язку із споживачами компанією створений інформаційний центр «Фокстрот», який інформує про розташування найближчих торговельних точок цієї мережі, проведенні поточних акцій, консультації з питань експлуатації побутової техніки й електроніки. Створений web-сайт компанії інформує про новинки компанії, наявності вакансій, електронних адресах фахівців компанії, адресах магазинів і т.п.

Для рекламних компаній «Фокстрот» використовує всі можливі способи масової інформації - телебачення, радіо, рекламу на транспорті, друковану рекламу, Інтернет.

Компанія «Фокстрот» опрацьовує 25% українського ринку поаудио-, відео-, побутової техніці й електроніці в мережному сегменті і планує подальше збільшення обсягів продажів, активне регіональне розширення й подальше підвищення якості обслуговування клієнтів.

Питання:

1. Який методичний інструментарій дослідження зовнішнього середовища доцільно використовувати для оцінки основних сил конкуренції?
2. Як змінюється ринок аудіо-, відео-, побутової техніки та електроніки в Україні і які рушійні сили необхідно враховувати при формуванні стратегії діяльності?
3. Які конкурентні переваги покладено в основу стратегії розвитку компанії? Чи є вони стабільними й оригінальними?
4. Чи може компанія співпрацювати зі своїми конкурентами у певних сферах діяльності? Наведіть приклади.
5. Які оригінальні рекламні заходи Ви могли б запропонувати даній компанії.

Кейс «Аналіз зовнішнього середовища підприємства»

Побудувати детальну схематичну модель середовища діяльності економічного агента, яку потрібно враховувати при розробці його стратегії.

Здійснити стратегічний аналіз загальної ситуації в галузі (за власним вибором) і конкуренції в ній відповівши на наступні ключові питання:

1. Які основні економічні показники характеризують галузь?
2. Який рівень конкуренції і який вплив має кожна із конкурентних сил?
3. Що викликає зміни в галузі?
4. Які компанії мають найбільш сильні/слабкі конкурентні позиції?
5. Хто і які стратегічні кроки, скоріш за все, зробить у найближчому майбутньому?
6. Які ключові фактори визначають успіх у конкурентній боротьбі?
7. Чи є дана галузь привабливою з точки зору перспектив отримання прибутку вище середнього?

Кейси до теми 3 (індивідуальні):

1. Перерахуйте методи аналізу, що Ви обрали з метою аналізу зовнішнього середовища у межах своєї стратегії.
2. Сформуйте інформаційно-аналітичну таблицю показників за останні 5 років із зазначенням джерел та відомств отримання інформації.
3. Здійсніть аналіз зовнішнього середовища згідно потреб Вашої стратегії розвитку досліджуваного підприємства.

Кейси до теми 4:

Кейс «Конкуренція в будівельному бізнесі під час кризи»

Будівельну галузь прийнято вважати однією з найбільш чутливих до кризових явищ. 2014 рік, що почався з подій на Майдані, які призвели до зміни влади, потім увійшла в стадію фінансово-економічної та політичної кризи.

Як наслідок, ми очікуємо стагнації економіки і згорання ділової активності, зниження інвестицій, промислового виробництва і ВВП. Але навіть в такому положенні на думку Максима Микитася, президента Української державної будівельної корпорації «Укрбуд» можливості для зростання є: «На прикладі будівельного бізнесу, до якого я маю безпосереднє відношення, хочу показати, як можна отримати вигоду навіть в такі важкі часи. Уявляю п'ять факторів успіху, які, як я сподіваюся, повинні надихнути український бізнес.

Фактор 1. Бути готовим до кризи в будь-який момент

Україна переживає не перший економічна криза, що повинно було дати кожному з нас додаткові очки до досвіду. Перша криза сталася в 1991 році з розвалом СРСР. Корпорація «Укрбуд» в той час була Міністерством будівництва України. Тоді валилося все, і ця структура була приречена. Але вона була реформована, і за рахунок цього вижила, хоча довго не могла прийти в себе.

Друга криза, 1998 року, був не менш руйнівним, але це була криза вже ринкової, а не радянської економіки – так ми навчилися долати девальвацію національної валюти, зростання процентних ставок, дефіцит грошей і згорання цілих галузей.

У 2000-ті роки ми вже вийшли на підйом. Криза 2008 року, по суті, ще триває. Але попередній досвід дав нам можливість виживати і в цих умовах. Ми навчилися залучати гроші інвесторів для будівництва, ми знайшли баланс між якістю споруджуваних об'єктів і ціною на них.

Звідси я роблю висновок, що кризи повторюються часто, і готуватися до них потрібно завчасно, витягуючи з них уроки. Не панікуйте, навчіться стримувати будь-який удар, прораховують кілька сценаріїв подальшого розвитку. Але найголовніше полягає в тому, що якщо від кризи може постраждати ваш бізнес, ваша репутація не повинна страждати ні за яких умов. Дбайте про репутацію завжди. Не дайте приводу звинуватити вас в тому, що ви поганий менеджер або нечесна компанія.

Фактор 2. Бути готовим до того, що гроші придуть саме до вас

Безумовно, універсальних правил не існує. Але навіть в умовах знецінення національної валюти можна отримати вигоду.

На ринку житла, будівництвом якого займається наша компанія, пройшли часи спекулятивних заробітків на перепродажі. 90 % житла, яке ми будуємо і продаємо, дістаються кінцевим користувачам. Коли курс гривні впав на 40 %, багато хто очікував зниження споживання і інвестицій. Купівля житла – один з інструментів не тільки інвестування, а й заощадження. Ми дали людям цей інструмент.

У квітні цього року ми поставили рекорд з продажу. Причина успіху полягала в тому, що накопичена нашими клієнтами валюта подорожчала, і при перекладі валюти в гривню для покупки житла наші клієнти виграли істотно. Вони не тільки не «затиснули» гроші, а й примножили їх, так як незабаром ця нерухомість знову подорожчає.

Ви повинні бути готовими до того, що навіть в таких непростих умовах ваш товар буде користуватися підвищеним попитом. Вам потрібно вчасно викласти свій товар на полиці. Зрозуміло, він повинен у вас бути.

Фактор 3. Не намагатися заробити всі і відразу

Непомірно дорогі кредити, скорочення доходів, курсові коливання – все це призводить до інфляції. Через падіння гривні ми, як і багато інших бізнесменів, змушені були підняти ціни. До цього нас підштовхнуло зростання цін на будівельні матеріали. Один тільки метал виріс в ціні на 40-50 %.

Ми підняли ціни лише на 20%, свідомо занизивши свою власну рентабельність.

Ви не повинні бути жадібними. Навіть об'єктивні причини не переконують ваших клієнтів в тому, що ви високо підняли ціни. Поскупившись, ви втратите все. Залишайтеся людиною і громадянином, і пам'ятайте, що погано зараз всій країні, а не тільки вам одному.

Фактор 4. Бути особливим навіть там, де складно виділитися

Якщо я вам скажу, що нашою конкурентною перевагою є будівництво житлових будинків з цегли, ви навряд чи здивуетесь. Але ви повинні розуміти, що переважна більшість забудовників зводять будинки з бетону, прекрасно знаючи, що споживачі хочуть жити саме в цегляному будинку, тому що він екологічно чистіший.

Однак бетон дешевше, і об'єкти з нього зводяться швидше. Ми свідомо робимо наголос саме на цеглі, поступаючись своїм прибутком і не зриваючи при цьому термінів здачі будинків в експлуатацію. Як наслідок, ми зараз будуємо 18 об'єктів, і за щомісячним оборотом виходимо на друге місце по Києву.

Навіть на ринку одноманітною продукції ви повинні чимось виділитися в кращу сторону. Дайте споживачеві те, чого не дають конкуренти, і вони вас за це віддячать. Коли на дворі криза, ваші переваги будуть ще більш помітними, ніж у спокійні роки.

Фактор 5. Не довіряти продажу стороннім, вони все зіпсують

З плином часу ціни на первинне житло зрівнялися, і навіть стали нижчими за ціни на вторинному ринку. При цьому якість нового житла незрівнянно краще. По-старому багато забудовників активно співпрацюють з ріелторами та спекулянтами, які заробляють на комісійних і на завищених цінах. Причому забудовники охоче вступають з ними в змову.

Це погано не тільки тому, що впливає на ціну, це відлякує клієнтів. Але і це не все: якщо ви керуєте бізнесом, то повинні чітко уявляти і бачити свого платоспроможного покупця, ви повинні чітко знати, який реальний попит на вашу продукцію. Спекулятивні ігри і штучне завищення цін – ваші вороги.

З цієї причини ми зосередили всі продажі наших об'єктів виключно в нашому офісі і за нашими цінами: без комісій, без спекуляцій, без посередників. Незважаючи на те, що 100 % акцій «Укрбуд» належать державі, ми госпрозрахункова корпорація, ніяких надходжень з бюджету не отримуємо, навпаки – самі фінансуємо бюджет. Державний статус викликає довіру серед наших клієнтів, а наша система продажів цю довіру тільки підвищує. Тому ми на підйомі навіть в період кризи».

Завдання:

1. Назвіть основні конкурентні переваги, які можуть бути характерні для будівельних компаній?
2. Яким чином, через які чинники криза впливає на конкуренцію на ринку будівництва? Наведіть приклади факторів посилення конкуренції в період кризи на інших ринках.
3. Які з названих рад специфічні для будівельної галузі, а які універсальні?

Кейс «Процедура зміни технології забезпечення конкурентних переваг»

Підприємство вирішило змінити технологію забезпечення конкурентних переваг, а для цього планує інвестувати 1,5 млн. грн. в придбання нового устаткування. У результаті використання нового обладнання ціна виробу складатиме 28,65 грн. При цьому на одиницю продукції заробітна плата робітників виробництва становитиме 5,12 грн., матеріальні витрати – 7,59 грн., інші операційні витрати – 2,97 грн. Підприємство планує здійснювати випуск продукції в обсязі 150 тис. виробів. Термін реалізації проєкту – 8 років, дисконтна ставка – 12%. Провести аналіз ефективності використання технології забезпечення конкурентних переваг підприємства. Оцінити рівень еластичності (чутливості) проєкту, якщо значення факторів збільшити на 5,5%. Визначити рейтинг змінних та їх важливість у проєкті. Результати розрахунків чистої теперішньої вартості проєкту з врахуванням ціни та витрат реалізації продукції подати у табличній формі. Зробити висновки.

Кейси до теми 4 (індивідуальні):

1. Здійснити аналіз конкурентоспроможності ринку.
2. Скласти анкету експертного оцінювання товару, готової продукції. Провести експертну оцінку.
3. Здійснити аналіз конкурентоспроможності товару, готової продукції, послуги.

Кейси до теми 5:

Кейс: «Аналіз внутрішнього середовища заводу «Натурсік»».

Встановлено наступні ознаки внутрішнього середовища заводу з виробництва соків «Натурсік»:

1. Переведено котельню на опалення альтернативним видом палива (опалювалась вугіллям).
2. Висока питома вага енергетичних затрат.
3. Кадровий склад повністю не сформовано.
4. Частина обладнання застаріла.
5. Упаковка примітивна.
6. Постачальники у більшості стабільні.
7. Низький обсяг прибутків.
8. Не вистачає коштів на впровадження досягнень науки.
9. Спеціалісти мають відповідний досвід роботи.
10. Висока собівартість продукції.
11. Завод часто штрафується за забруднення навколишнього середовища.
12. Асортимент продукції достатньо великий.
13. Тяжкі умови праці.
14. Ціна на продукцію низька.
15. Якість продукції відповідає стандартам.
16. Довгострокові боргові зобов'язання відсутні.
17. 25% асортименту не поступається по якості фірмі «Садочок».
18. Низька фондоддача.
19. Відсутня база і система підготовки кадрів масових професій.
20. Завод є співвласником бази відпочинку.
21. Відсутня система інформування про зовнішнє середовище.
22. Майже 75 % асортименту поступаються кращим вітчизняним зразкам.
23. Продуктивність праці знаходиться на відповідному рівні, але не зростає.
24. Платоспроможність заводу висока.
25. Маркетингові дослідження практично не здійснюються.
26. Директор авторитету в районі не має.
27. Придбана нова лінію, що дозволить випускати 15 % продукції на сучасному рівні.
28. Приміщення адмін-будівель заводу в незадовільному стані.
29. Відгуки про завод «Натурсік» схвальні.
30. База відпочинку прибутку не приносить.

Завдання:

1. Класифікуйте названі ознаки внутрішнього середовища на сильні і слабкі сторони в розрізі кожного аспекту середовища (виробництво, фінанси, збут і т.д.). 2. Відповідь оформіть таблицею.

2. За даними першого завдання:

- а) складіть профіль внутрішнього середовища заводу «Натурсік»;
- б) уявіть, що Ви представляєте групу експертів і оцініть на власний розсуд ступінь важливості кожного фактору для галузі, ступінь і спрямованість впливу на завод «Натурсік».

Кейс: «Народження нового холдингу»

IDS Group - холдинг, створений наприкінці 2004 р. в результаті об'єднання чотирьох компаній: ЗАТ «Індустріальні й дистриб'юторські системи» (ІДС), ВАТ «Нова», Миргородського заводу мінеральних вод і Моршинського заводу мінеральних вод «Оскар».

Переговори по об'єднанню продовжувалися близько двох років. Було розглянуто кілька варіантів об'єднання, і рішення приймалося з погляду вартості акціонерного капіталу. Власник ВАТ «Нова» і Моршинського заводу мінеральних вод «Оскар» вважав, що об'єднання з ІДС буде більш результативним, що об'єднання збудь-якою іншою компанією не дасть такої синергії як у випадку об'єднання «Миргородської» і «Моршинської». Крім того позитивним кінцевим результатом було те що думка акціонерів, пов'язана з умовами роботи, баченням подальшої стратегії, збігалися з думками власників даних компаній. У результаті були об'єднані популярні українські бренди мінеральної води: «Миргородська», «Старий Миргород», «Аляска», «Сорочинська», а також імпортована із Грузії «Боржомі». В 2005 р. було ініційоване об'єднання ще й «Трускавецької».

1. Проблеми й майбутнє.

Фахівці IDSGroup уточнюють, що процес об'єднання ще не закінчено. Тому що процес об'єднання для кожної структури - індивідуальний і стандартних рекомендацій бути не може. Практика щодо об'єднання - процес не завжди позитивний. Статистика об'єднань свідчить, що близько 70% об'єднань закінчуються розривом і якби існував єдиний рецепт об'єднань, цей показник був значно кращим. При цьому існує ряд рекомендацій, яких слід дотримуватися при об'єднанні:

а) обов'язково повинне бути єдине бачення загальної стратегії замовниками обох компаній, погоджене з топ-менеджером;

б) Недопущення втрати цінних працівників. Важливо, щоб у цей період не почалися масові звільнення топ-менеджерів.

2. Організаційна структура.

Холдинг складається із чотирьох компаній. У цій ситуації було здійснене об'єднання бізнесів: виробництво (складається двох заводів); другий бізнес - дистриб'юторський; третій - доставка води в кулерах («Моршинська» і «Старий Миргород»). Цими бізнесами управляє апарат, який здійснює керування окремими сферами: маркетингом, виробництвом, логістикою та ін. До об'єднання на кожному підприємстві були аналогічні ланки управлінської діяльності, тому найважливішим завданням-керівництва була консолідація їх діяльності й спрямовування її необхідне русло. Тепер на підприємствах здійснюється локальний контроль за процесами, а заводи підпорядковуються директору по виробництву (раніше на підприємствах були посади генеральних директорів). В організаційній структурі не передбачено, щоб на кожному заводі був власний керівник, а діє єдина організаційна структура для всього бізнесу, але вона зорієнтована за напрямками діяльності.

До об'єднання на підприємствах працювало понад 3000 осіб, у цей момент - на 300 осіб менше. Керівництво вважає, що зуміло зберегти кращих працівників. Дуже важливо було забезпечити ефективний вибір персоналу: претендентів на вакантні посади оцінювала спеціально створена комісія.

3. Послуги консалтингових компаній.

Процеси об'єднання вимагали детального вивчення ситуації і обґрунтування, що обумовило доцільність залучення консалтингових компаній. Так, керівництво звернулося до консалтингових послуг при вирішенні двох проблем:

- розробці стратегії об'єднання бізнесу;
- вирішення кадрових питань і психології об'єднання.

Крім того, керівництво окремо зверталося за консультацією до компанії Mckinsey при оцінці синергії об'єднаної процесу. У майбутньому IDS Group почне співробітництво з консультантами з питань посилення командного духу працівників

холдингу. Керівництво холдингу звернуло увагу на те, що після об'єднання компаній загальний настрій команди не виглядає дружним і об'єднаним.

Тепер керівництво IDSGroup затверджує, що до злиття на підприємствах функціонували дві дуже сильні команди, причому не тільки професійно освічені а ще й мотивовані. Тепер діє єдина команда, яка в професійному плані виглядає сильніше, однак у мотиваційному плані відстає від кожної із двох, що працювали окремо. Керівництво IDSGroup вважає: «Для того щоб усі звикли працювати як одна команда, необхідний час. Перед нами стоїть завдання створити об'єднану й орієнтовану на успіх команду, яка буде розуміти і півслова, підстраховувати, оперативно вирішувати питання».

4. Узгодження стратегічних планів.

Закономірно, що зливання компаній зажадало коригування планів, а формування єдиної стратегії збіглося з моментом об'єднання топ-менеджменту. Керівництво визнає, що процеси стратегічного керування в холдингу не відповідають повною мірою сучасним вимогам, тому що орієнтовані на бюджетне керування, при якому у першу чергу враховуються лише внутрішні фактори, а зовнішня політика конкурентів, вплив державних інститутів мають вторинне значення. Керівництво холдингу розуміє, існуючи в рамках затвердженого бюджету, воно втрачає можливість оперативно реагувати на зміну ситуації. Така ситуація вимагає відтворення механізму постійного коректування бюджету.

5. Труднощі інтеграції.

Практика показує, що директорів у першу чергу цікавлять цифри, але рішення які необхідно ухвалювати, не завжди добре впливають на цифри. Якщо члени ради директорів не втручаються в оперативну діяльність, їм важко бути в курсі всього, що діється в компанії щодня. Вирішення цієї проблеми вимагає координації діяльності, погоджених дій генерального директора та його заступників, а також постійної взаємодії з радою директорів.

З іншого боку, засновники холдингу завжди прагнуть одержати ефект синергії й не завжди враховують той факт, що об'єднання декількох професіоналів не гарантує моментального об'єднання їх розуму та емоцій. У персоналу завжди є два критерії мотивація й професіоналізм. Мотивація завжди низька на першому етапі об'єднання. У момент об'єднання для працівників головна безпека. Не варто забувати про поінформованість персоналу. При об'єднанні люди перестають почувати себе впевнено, їм в ці дні необхідні гарантії збереження робочих місць, прозорість рішень у поданій інформації.

Питання:

1. Чому при створенні холдингу виникли проблеми формування команди? Чи можна вважати причиною скритого конфлікту факт, що раніше об'єднані підрозділи були конкуруючими компаніями?

2. Об'єднання компанії- це більше фінансова чи психологічна проблема?

3. Чи можна вважати холдинг диверсифікованою структурою. І які потенційні зовнішні загрози можуть перешкоджати реалізації обраної стратегії?

4. У чому проявляється ефект синергії від створення холдингу? (Які конкурентні переваги були втрачені при створенні холдингу? Які проблеми можуть виникнути при злитті підприємств?)

Кейси до теми 5 (індивідуальні):

1. Сформууйте інформаційно-аналітичну таблицю показників за останні 5 років із зазначенням джерел отримання інформації для аналізу внутрішнього середовища підприємства.
2. Здійсніть аналіз внутрішнього середовища згідно потреб Вашої стратегії розвитку досліджуваного підприємства.

Кейси до теми 6:

Кейс «Реорганізація бізнесу»

Приклад реорганізації бізнесу розглянемо на учасниках ринку пива України. В результаті реорганізації ТОВ з іноземними інвестиціями «САН Інтербрю Україна» (CIY) і три АТ (пивзаводи, які входили в групу) створили єдину компанію ВАТ «САН Інтербрю Україна».

Історія компанії CIY починається з 1996 р., коли міжнародна корпорація Interbreu (нині Inbev) придбала контрольний пакет акцій-пив заводу «Десна». На початок 2005 р. Inbev належало 71,63 % акцій ВАТ «Миколаївський пивзавод «Янтар», 74,48 % ЗАТ «Чернігівський пив-комбінат «Десна» і 87,06 % - ВАТ «Пивзавод «Рогань». Крім того, «Десна» володіла 24,3 % акцій ВАТ «Миколаївський-пивзавод «Бурштин», а CIY - 18,7% акцій ЗАТ «Чернігівський пив-комбінат «Десна». Інші акції належали іншим юридичним і фізичним особам, у тому числі працівникам підприємств, які брали участь у приватизації. Фахівці виділяють три етапи розвитку групи:

- формування групи(1998-2001рр.);
- інтегрування групи, розвитку внутрішньогрупових процесів 2001-2005рр.);
- реорганізація в одну юридичну особу(2005-2006).

На першому етапі фінансова система підприємств групи була адаптована до вимог західного менеджменту, який передбачає наявність підрозділів контролінгу й казначейства, а також створення відділу офіційної звітності, який відповідає за підготовку документів відповідно стандартам IAS і USGAAP. Перший етап охоплював такі важливі питання як уніфікація організаційних структур придбаних підприємств, формалізацію бізнес-процесів і опис бізнес-процедур, впровадження системи повноважень і автономії. Наприклад, чітка процедура закриття місяця й підготовки IAS - звітності дозволяє координувати всі служби підприємства з метою одержання повного пакета менеджмент-звітності вже на п'ятий робочий день наступного за звітним місяця.

Бізнес-процедури й процеси особливо важливі для компанії, тому що наявність чітких правил дозволяє заощаджувати час на виконанні рутинних операцій, установлювати необхідні точки контролю. У цьому випадку формалізація торкнулася двох напрямків товарно-матеріальні й грошові потоки. Ці потоки визначають витратну й дохідну частину бюджету, і з ними пов'язана значна частка ризиків у будь-якій компанії.

У результаті впровадження системи повноважень і автономії керівники кожного рівня одержували чіткі уявлення про те, які документи вони мають право підписувати, за яким рівнем витрат самостійно приймати рішення (під час підписання договорів, актів виконання робіт). Реалізація такого заходу дозволила розділити навантаження між органами управління. Інший етап розвитку компанії полягав у розвитку персоналу. У компанії персонал розглядають як самий коштовний актив компанії. У цей час була впроваджена унікальна система оцінки персоналу, системи оплати та розвитку. Одночасно удосконалювалося технічне оснащення підприємств і підвищувався рівень якості продукції. При цьому керівництво йшло на тимчасове зменшення прибутковості, поки реалізувалися заходи щодо досягнення стабільного рівня якості. Така позиція призвела до заощадження виробничих витрат на досить високому рівні. У цей момент реалізуються кілька програм спрямованих на зниження цих витрат при забезпеченні високого рівня якості. Характерним для цього етапу є розвиток системи продажів, логістики та маркетингової підтримки брендів.

До кінця другого етапу групі належало 4 підприємства, які ефективно взаємодіяли з погляду законодавства й вимог ринку. У них обкреслена чітка спеціалізація: пив-заводи займалися виробництвом, а компанія CIY - продажам, логістикою, маркетинговою підтримкою.

У цих умовах законодавство дозволило встановити єдиний ефективний тип відносин - комісійні: підприємства-комітенти доручають CIY (комісіонерів) реалізацію зробленого ними пива. Інший можливий варіант - відносини купівлі-продажу, при яким

заводи продають пиво компанії СІУ, а вона продає його дистриб'юторам. Однак останній варіант взаємин, на думку фахівців компанії, не має достатньої гнучкості.

Наступним кроком у розвитку менеджменту компанії було рішення питання про підвищення рівня керованості нею, спрощення організаційної структури, забезпечення швидкої реакції на зміни зовнішніх умов. Було перелічено, що вирішенню значних проблем буде сприяти створення єдиної юридичної особи замість чотирьох тому що єдина компанія збільшить швидкість ухвалення рішення, спростить внутрішні процедури й систему документообігу. Крім того, існування одного юридичної особи спростить впровадження нової ERP-системи SA R/3, тому що здійснити такий захід в одній компанії простіше й дешевше ніж у чотирьох. У цьому сенсі важливо відзначити, що ніякого «стимулювального» тиску з боку Inbev не було, а реорганізація стала логічним продовженням процесів, спрямованих на підвищення ефективності бізнесу.

Підготовку процесу реорганізації було покладено на спеціально створену команду, яка складалася з 25 осіб, які представляли фінансовий, юридичний і HR- департаменти. Усі фахівці отримали свої штатні обов'язки з роботою в проєкті. Був затверджений план-графік робіт з контрольними точками, а керівництво компанії постійно інформували про стан проєкту.

Розглянуто три можливі варіанти реорганізації:

1. Внесення активів у статутний фонд, тобто заводи вносять свої активи в статутний фонд СІУ та після врегулювання взаємних зобов'язань ліквідуються як юридичні особи;
2. Злиття, коли чотири старі компанії зливаються в одну нову й припиняють своє існування як окремі юридичні особи;
3. приєднання заводів (коли вони приєднуються до СІУ, яка стає правонаступником їх прав і зобов'язань), при цьому вони припиняють своє існування як окремі юридичні особи.

Перший варіант має велику перевагу, тому що дозволяє практично миттєво створити єдину компанію, яка володіє всіма необхідними активами для виробництва й реалізації пива. Однак в умовах українського законодавства існує значний ризик виникнення додаткових ПДВ-зобов'язань на недо-амортизовану частину основних засобів. Розмір даного ризику (приблизно 100 млн грн), а також висока ймовірність його настання змусили фахівців виключити цей варіант із числа найбільш привабливих.

Що стосується другого варіанта, то злиття вимагає створення нової компанії й етап переходу із чотирьох компаній в одну вміщає кілька ризиків, кожен з яких не є значним, однак може зруйнувати головну умову проведення реорганізації - збереження безперервності бізнесу.

Така аргументація була причиною вибору приєднання, при якому відсутні недоліки попередніх двох варіантів.

За затвердженням порядком був отриманий висновок антимонопольного комітету України (АМКУ) про те, що таке приєднання не є концентрацією й не вимагає дозволу АМКУ. Усі роботи з реорганізації здійснювалися силами українського офісу, без залучення зовнішніх консультантів. Політика Inbev полягає в тому, що всі проблемні питання й потенційні можливості повинні бути досліджені і реалізовані власними силами. Консультанти запрошуються у випадку існування значного потенційного ризику з метою одержання незалежної оцінки ступеня цього ризику.

Власники, які володіли пакетами акцій заводів, у цей момент стали акціонерами ВАТ «СІУ», отримавши рівні за вартістю пакети акцій об'єднаної компанії. У якості методу оцінки акцій було обрано дисконтування прогнозованих грошових потоків. При цьому враховувалися всі аспекти ведення бізнесу, грошові потоки, ризики зміни законодавства. Визначалася ціна, по якій акціонер, не згодний з реорганізацією, міг продати свої акції відповідно до діючого законодавства. Після завершення реорганізації заводи здобули статус філій. Реорганізація не торкнеться товарно-матеріальних потоків.

Питання:

1. У чому суть стратегії реорганізації?
2. Які перспективи розвитку ринку пива в Україні? Як Ви оцінюєте привабливість цього ринку?
3. Які фактори зовнішнього середовища призвели до реорганізації ряду учасників ринку пива України?
4. Як можна розрахувати ефект від реорганізації? У чому сучасність методики розрахунків чистої приведеної вартості додаткових грошових потоків? Які переваги реорганізації в єдину юридичну особу?
5. Чому стратегія розвитку персоналу вважається пріоритетною в компанії ВАТ «САН Інтербрю Україна»?
6. Які конкретні переваги має компанія ВАТ «САН Інтербрю Україна» перед регіональними виробниками пива?
7. Назвіть переваги укрупнення й дроблення бізнесу. Чи можливі в таких варіантах «тіньові» схеми?

Кейси до теми 6 (індивідуальні):

Подумайте що може бути резервами для впровадження Вашої стратегії та досягнення цілей.

Кейси до теми 7:

Кейс «Стратегія розвитку»

Ви – директор комунального підприємства «Міський будинок культури». Для комунального будинку культури на даний час актуальними є такі проблеми: існування кінотеатру не за рахунок основної діяльності, а за рахунок орендарів; низька відвідуваність культурно-масових заходів; необхідність ремонтних робіт та заміни обладнання. Населення міста складає 87 тис. осіб. Будинок культури – останнє в місті підприємство даного профілю.

Завдання:

1. Здійснить SWOT-аналіз ситуації, що склалася на комунальному підприємстві «Міський будинок культури», на основі якого побудуйте SWOT – матрицю.
2. Запропонуйте інноваційний проєкт для покращення існуючого становища підприємства та сформулюйте стратегію розвитку підприємства на майбутнє.

Кейси до теми 7 (індивідуальні):

Здійснить прогноз фінансових показників у межах своєї стратегії.

Кейси до теми 8:

Кейс «Збір інформації»

Визначте, якого виду потрібна інформація за відомими ознаками класифікації для вирішення проблеми, хто повинен її збирати та аналізувати у таких ситуаціях:

- а) потреба виходу українського кондитерського підприємства на європейський та інші зарубіжні ринки у зв'язку із загостренням конкуренції всередині країни;
- б) конфлікт у бухгалтерії великого виробничого підприємства між представниками молодшого і старшого поколінь стосовно виконання непередбачених робіт у позаробочий час.

Вид інформації	Особа, яка збирає інформацію

Кейс «Перелік первинної та вторинної інформації»

Поширення COVID-19, режим карантину суттєво вплинув на діяльність бізнесу в Україні. Одне з успішних українських підприємств зіткнулося з різким зменшенням обсягу реалізації продукції впродовж 2019-2020 рр. Під час обговорення проблеми на нараді директорів були запропоновані такі шляхи виходу з кризової ситуації:

- підвищити якість продукції до рівня вищої, ніж у конкурентів;
- розширити власну торговельну мережу та зменшити роздрібні націнки;
- переглянути асортимент продукції підприємства: згорнути випуск нерентабельних і низько-рентабельних виробів.

Завдання: Складіть перелік первинної та вторинної інформації, необхідної для прийняття обґрунтованого рішення.

Кейси до теми 8 (індивідуальні):

Які основні причини, можуть перешкоджати впровадженню стратегії, що Ви розробили?

6. Політика курсу

Політика щодо відвідування навчальних занять.

Згідно з «Положенням про порядок оцінювання рівня навчальних досягнень студентів в умовах ЄКТС в ІДГУ» студенти мають обов'язково бути присутніми на практичних заняттях. Студент, який з поважних причин, підтверджених документально, був відсутній на практичному занятті, має право на відпрацювання у двотижневий термін після повернення до навчання. Студент, який не використав надане йому право у встановлений термін або пропустив заняття без поважних причин, отримує за кожне пропущення заняття 0 балів. Студенти, які навчаються за індивідуальним графіком, мають в повному обсязі виконати додаткові індивідуальні завдання, попередньо узгодивши їх з викладачем. Присутність на модульній контрольній роботі є обов'язковою. У випадку відсутності студента на проміжному контролі з поважної причини, підтвердженої документально, йому призначається інша дата складання модульної контрольної роботи.

Політика академічної доброчесності.

Студенти мають дотримуватись правил академічної доброчесності відповідно до «Кодексу академічної доброчесності ІДГУ». Наявність академічного плагіату в студентських роботах є підставою для виставлення негативної оцінки. Списування студентів під час проведення модульної контрольної роботи є підставою для дострокового припинення її складання та виставлення негативної оцінки.

7. Проміжний і підсумковий контроль

Форма проміжного контролю

Модульна контрольна робота містить два теоретичні питання та практичне завдання.

Зразок модульної контрольної роботи:

Варіант 1

1. Розкрийте основні методи щодо аналізу стратегічного управління підприємства.
2. Проаналізуйте поняття «економічна стратегія» та «стратегія розвитку» в сучасних умовах існування підприємства.
3. Охарактеризуйте основні етапи аналізу господарської діяльності підприємства у процесі формування стратегії управління.

Варіант 2

1. Наведіть основні види стратегій підприємства, проаналізувавши їх взаємозв'язок в системі управління.
2. Розкрийте базові методики аналізу конкурентоспроможності підприємства.

3. Проаналізуйте сутність аналітичної складової щодо прийняття управлінських рішень.

Варіант 3

1. Обґрунтуйте сутність збалансованої системи показників діяльності підприємства у розрізі стратегічного управління.
2. Проаналізуйте методи оцінювання ефективності щодо впровадження стратегії управління на підприємстві.
3. Перерахуйте методи аналізу, які слід обрати з метою дослідження зовнішнього середовища у межах стратегічного управління підприємством.

8. Критерії оцінювання результатів навчання

Шкала та схема формування підсумкової оцінки

Результати навчання з освітніх компонентів оцінюються за 100-бальною шкалою (від 1 до 100) з переведенням в оцінку за традиційною шкалою «зараховано» або «не зараховано». Переведення підсумкового балу за 100-бальною шкалою оцінювання в підсумкову оцінку за традиційною шкалою згідно табл. 1.

Таблиця 1.

Переведення підсумкового балу за 100-бальною шкалою оцінювання в підсумкову оцінку за традиційною шкалою

Підсумковий бал	Оцінка за традиційною шкалою
51-100	зараховано
1-50	не зараховано

Загальна оцінка за курс виставляється за результатами поточного та проміжного згідно табл. 2.

Таблиця 2.

Формування загальної оцінки за курс

Максимальна кількість балів	70 балів (поточний контроль) – середньозважений бал оцінок за відповіді на семінарських заняттях та виконання індивідуальних завдань, який переводиться у 100- бальну шкалу з ваговим коефіцієнтом.0,7	30 балів (проміжний контроль) – за результатами виконання модульної контрольної роботи
Мінімальний пороговий рівень	35 балів (поточний контроль)	16 балів (проміжний контроль)

Критерії оцінювання під час поточного контролю

Під час поточного контролю оцінюються відповіді студента на семінарських заняттях, а також результати самостійної та індивідуальної роботи. Нарахування балів за поточний контроль відбувається відповідно до «Положення про порядок оцінювання рівня навчальних досягнень студентів в умовах ЄКТС в ІДГУ» (http://idgu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/09/polozhennja_pro_porjadok_ocinjuvannja_rivnja_navchalnyh_dosjahne_n_zi_zminamy-vid-28.08.2020-protokol-1.pdf)

Оцінювання роботи на семінарських заняттях, індивідуальної та самостійної роботи здійснюється за шкалою від «0» до «5». Критерії оцінювання навчальних досягнень здобувачів вищої освіти на семінарських заняттях приведені у табл. 3.

Таблиця 3.

Критерії оцінювання навчальних досягнень здобувачів вищої освіти на семінарських заняттях

Оцінка	Критерії оцінювання навчальних досягнень
5 балів	Оцінюється робота студента, який у повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно, самостійно й аргументовано його викладає, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних запитань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову та додаткову літературу, вільно послуговується науковою термінологією, розв'язує задачі стандартним або оригінальним способом, наводить аргументи на підтвердження власних думок, здійснює аналіз та робить висновки.
4 бали	Оцінюється робота студента, який достатньо повно володіє навчальним матеріалом, обґрунтовано його викладає, в основному розкриває зміст теоретичних запитань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову літературу, розв'язує задачі стандартним способом, послуговується науковою термінологією. Але при висвітленні деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі неістотні неточності та незначні помилки.
3 бали	Оцінюється робота студента, який відтворює значну частину навчального матеріалу, висвітлює його основний зміст, виявляє елементарні знання окремих положень, записує основні формули, рівняння, закони. Однак не здатний до глибокого, всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, не користується необхідною літературою, допускає істотні неточності та помилки.
2 бали	Оцінюється робота студента, який достатньо не володіє навчальним матеріалом, однак фрагментарно, поверхово (без аргументації й обґрунтування) викладає окремі питання навчальної дисципліни, не розкриває зміст теоретичних питань і практичних завдань.
1 бал	Оцінюється робота студента, який не в змозі викласти зміст більшості питань теми та курсу, володіє навчальним матеріалом на рівні розпізнавання явищ, допускає істотні помилки, відповідає на запитання, що потребують однослівної відповіді.
0 балів	Оцінюється робота студента, який не володіє навчальним матеріалом та не в змозі його висвітлити, не розуміє змісту теоретичних питань та практичних завдань.

Здобувач вищої освіти має бути оцінений не менш як з 70% семінарських занять, передбачених навчальним планом. У випадку, якщо здобувач вищої освіти не був оцінений з відповідної кількості занять, він отримує 0 балів за кожне заняття, з якого мав бути оцінений. При цьому здобувачу вищої освіти може бути зараховано виконання індивідуальних завдань за певне заняття якщо він не був оцінений за результатами проведення семінарського заняття.

Основними видами індивідуальних завдань є: підготовка доповідей, рефератів; вирішення ситуаційних завдань тощо.

Оцінювання доповіді (реферату) здійснюється за такими критеріями: самостійність та оригінальність дослідження, виконання поставлених автором завдань, здатність здійснювати узагальнення на основі опрацювання теоретичного матеріалу та відсутність помилок при оформленні цитування й посилань на джерела, якісна презентація результатів власного дослідження.

Індивідуальне завдання є обов'язковим для виконання. Разом з тим здобувач освіти може запропонувати свою тему доповіді (реферату) у відповідності до особистих науково-дослідних інтересів та погодити її з викладачем. Окрім цього у якості виконання індивідуального завдання здобувачу вищої освіти може бути зараховано проходження онлайн-курсів (у відповідності до змісту навчальної дисципліни) на платформах EdEra, Coursera, Prometheus та інших. Зарахування відбувається за наявності сертифікату про успішне проходження курсу.

Критерії оцінювання модульної контрольної роботи

Оцінювання проміжного контролю здійснюється за шкалою від «0» до «30». Загальна оцінка за модульну контрольну роботу є середнім арифметичним оцінок за кожне питання/завдання, яка переводиться за 100 бальною шкалою та множиться на коефіцієнт 0,3. Критерії оцінювання теоретичних та практичних завдань, які включено до проміжного контролю, наведено у табл. 3. У разі, якщо здобувач вищої освіти за проміжний контроль отримав менше ніж 16 балів, то він вважається таким, що не склав проміжний контроль. У графі «проміжний контроль» виставляється 0 балів.

Критерії оцінювання при організації освітнього процесу із застосуванням технологій дистанційного навчання

У разі проведення освітнього процесу у дистанційному режимі, порядок його організації регулює «Положення про організацію освітнього процесу із застосуванням технологій дистанційного навчання в Ізмаїльському державному гуманітарному університеті» (<http://idgu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/12/polozhennja-pro-orhanizaciju-ovs.-procesu-iz-zast.-tehnolohij-dyst.-navch.-2020.pdf>).

Дистанційний режим навчання передбачає проведення навчальних занять, контрольних заходів та самостійної роботи здобувачів відповідно до робочої програми навчальної дисципліни.

Дистанційна комунікація учасників освітнього процесу під час синхронного режиму навчання може здійснюватися через онлайн-платформи проведення відео конференцій Google Meet або Zoom.

Поточний контроль результатів навчання здобувачів вищої освіти здійснюється під час проведення дистанційних занять, а також шляхом оцінювання самостійних індивідуальних і групових завдань, що виконуються здобувачами освіти в електронній формі та надсилаються до системи підтримки дистанційного навчання (LMS Moodle або Google Classroom).

Завдання проміжного контролю виконуються здобувачами освіти в електронній формі та надсилаються до системи підтримки дистанційного навчання (LMS Moodle або Google Classroom), які оцінюються за поданим вище алгоритмом.

Викладач




(підпис)

Сорока Л.М.
(ПІБ)

Затверджено на засідання кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю

Протокол № 9 від 11 січня 2023 р.

Завідувач кафедри



(підпис)

Метіль Т.К.
(ІПБ)