

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Херсонський державний університет
Кафедра готельно-ресторанної справи

Орленко О.В.

«СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
до виконання практичних робіт
для здобувачів ступеня вищої освіти магістр
галузі знань 24 Сфера обслуговування
спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа

Херсон 2018р

УДК 338.24:658 (076)

Орленко О. В.

Методичні рекомендації до виконання практичних робіт з дисципліни «Стратегічний менеджмент» для здобувачів ступеня вищої освіти магістр спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа / О.В. Орленко – Херсон: Видавництво ХДУ, 2018. - 30 с.

Укладачі: **Орленко Олена Владиславівна** - д.е.н., професор, завідувач кафедри готельно-ресторанної справи Херсонського державного університету

Рецензенти: **Жуйков Г.Є.** – доктор економічних наук, професор, перший проректор ПВНЗ «Міжнародний університет бізнесу і права», м. Херсон.
Мохненко А. С. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки, фінансів і підприємництва Херсонського державного університету

Обговорено на засіданні кафедри готельно-ресторанної справи
Протокол № 7 від 04.12.2017р.

Розглянуто на позачерговому засіданні науково – методичної ради факультету технологій та сфери обслуговування
Протокол № 4 від 20.12.2017р.

Схвалено науково – методичною радою ХДУ
Протокол № 3 від 21.02.2018р.

Рекомендовано до друку Вченою радою ХДУ
Протокол № 9 від 26.02.2018р.

© Орленко О. В., 2018

© ХДУ, 2018

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Шкала оцінювання.....	5
Практичне заняття №1.....	5
Практичне заняття №2.....	7
Практичне заняття №3.....	7
Практичне заняття №4.....	9
Практичне заняття №5.....	10
Практичне заняття №6.....	12
Практичне заняття №7.....	14
Тестові завдання.....	15
Індивідуальні завдання.....	22
Ситуаційні завдання.....	23
Рекомендована література.....	29

ВСТУП

Стратегічний менеджмент дає знання про його сутність й особливості на підприємстві, формує основи теоретико-методологічних знань та навичок практичного застосування прийомів та методів формулювання стратегій, розробки стратегічних планів, проектів і програм, створення системи стратегічного управління та забезпечення її ефективного функціонування у динамічному ринковому середовищі, ознайомлює з вітчизняним та зарубіжним досвідом застосування стратегічного управління.

Мовленевий розвиток студента зумовлений формуванням мовленевої, комунікативної компетенції, що забезпечують її повноцінне спілкування в людському суспільстві.

Для досягнення мети поставлені такі основні завдання:

- здійснити критичний аналіз сучасних вітчизняних і зарубіжних концепцій підприємства та стратегічного управління ним, дати характеристику переваг та обмежень їх застосування в практиці підприємств України, довести необхідність формування стратегічного мислення в українських спеціалістів;
- показати найбільш розповсюджені та нові підходи до аналізу середовища організації, методів визначення її конкурентоспроможності, ознайомити з методами аналізу та прогнозування розвитку зовнішнього, проміжного та внутрішнього рівня в організаціях;
- визначити методичні принципи формулювання цілей організації, охарактеризувати моделі і методи розробки системи стратегій у вигляді “стратегічного набору” з урахуванням обраної політики ведення бізнесу в межах ефективної системи прийняття стратегічних управлінських рішень;
- обґрунтувати необхідність розробки стратегічних планів, проектів та програм як інструментів реалізації стратегій, формування підсистеми стратегічного планування на підприємстві для забезпечення безперервності цього процесу; взаємозв’язку стратегії і тактики управління;
- обґрунтувати основні вимоги до побудови системи стратегічного управління підприємством, що функціонують у перехідних економіках; проаналізувати особливості функціонування окремих підсистем підприємства у стратегічному режимі; запропонувати підходи до організаційно-економічного механізму функціонування підприємств, включаючи організаційне, фінансово-економічне.

Компетентності:

Мовленева компетенція – адекватно й доречно послуговуватися мовленням у конкретних ситуаціях спілкування по темах стратегічного менеджменту, використовуючи задля цього засоби виразності мовлення.

Дисципліна сприяє задоволенню освітніх інтересів особистості й розвитку таких компетенцій:

- соціальна компетентність – здатність до ефективної взаємодії і конструктивного спілкування на підприємстві;
- організаційна компетентність – як здатність самостійно розв’язувати проблеми, здатність організувати свою роботу;
- особистісна компетентність – як реальність самооцінки, відповідальність, культура праці, здатність до соціальної та професійної адаптації;
- самореалізація – як здатність до саморозвитку, самонавчання, психологічної і професійної самореалізації.

Базою для викладання дисципліни є навчальна програма курсу “Стратегічний менеджмент”, що охоплює всі аспекти діяльності організацій, які функціонують у складному, динамічному, невизначеному середовищі. Практичне вирішення проблем, пов’язаних з необхідністю забезпечення існування підприємства не тільки сьогодні, а й у перспективі, залежить від ступеня засвоєння методології і методів стратегічного управління

Стратегічний менеджмент - система форм, методів, моделей і прийомів, які застосовуються в організації для визначення та реалізації цілей і стратегій, що використовуються для забезпечення адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища. В основі стратегічного менеджменту – є 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.

Шкала оцінювання

Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни є сумою рейтингових оцінок (балів), одержаних за обидва змістових модуля та результатів підсумкового контролю знань.

За шкалою ECTS	За національною шкалою	За шкалою навчального закладу (рейтингова)
A	5 (відмінно)	90-100
B	4 (добре)	82-89
C	4 (добре)	74-81
D	3 (задовільно)	64-73
E	3 (задовільно)	60-63
FX	2 (незадовільно) з можливістю повторного складання	35-59
F	2 (незадовільно) з обов'язковим повторним курсом	1-34

Практичне заняття № 1

Стратегічне управління: сутність та особливості. Еволюція стратегічного управління

Зміст заняття:

1. Сутність концепції стратегічного менеджменту.
2. Специфіка стратегічного менеджменту.
3. Еволюція розуміння та передбачення майбутнього підприємства.
4. Система стратегічного менеджменту на підприємствах України.

Теоретичні передумови до виконання роботи

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

Вихідною ідеєю, що відображає сутність концепції стратегічного менеджменту, є ідея необхідності врахування взаємозв'язку та взаємовпливу зовнішнього та внутрішнього середовища при визначенні цілей підприємства; стратегії в цьому випадку виступають як інструменти досягнення цілей, а для реалізації стратегій необхідно, щоб усе підприємство функціонувало у стратегічному режимі.

Стратегічний менеджмент — це 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.

Управлінська практика виробила ряд методів діяльності фірми в умовах динамічних змін, зростаючої непередбачуваності, новизни і складності оточення. Появі прийомів стратегічного менеджменту та їх впровадження в практику роботи підприємств

передували чотири етапи:

1. Бюджетне планування;
2. Довготермінове планування;
3. Стратегічне планування;
4. Стратегічне управління.

Стратегію слід розглядати як основну єдину ланку між тим, чого організація хоче досягти - її цілями, та лінією поведінки, вибраною для досягнення цих цілей.

Надзвичайно швидкі зміни ділового оточення українських підприємств, пов'язані з розвитком конкуренції, інформаційних технологій, глобалізацією бізнесу та багатьма іншими факторами, обумовлюють зростання важливості стратегічного управління.

Трансформаційні процеси в економіці України суттєво вплинули на діяльність підприємств: відбувається формування елементів ринкового середовища і поступовий перехід до соціально-орієнтованої ринкової економіки. Необхідність адаптації до нових умов, підвищення самостійності організацій приводить до:

- зміни цілей та завдань управління (як необхідного та постійного процесу);
- зміни механізмів ціле встановлення (залежно від типу організації) та оцінки можливості самостійного вирішення організаціями завдань різного змісту.

Таким вимогам найбільшим чином відповідає система стратегічного управління, адаптаційна по суті, спрямована на врахування особливостей самої організації та її оточення.

Виділяють ряд етапів в розвитку методів стратегічної роботи на рівні підприємств в пострадянських країнах:

Таблиця 1 - Етапи розвитку стратегічної роботи на підприємствах.

Номер етапу	Період	Назва етапу
I	До 1987 р.	Адміністративний етап
II	1987-1991 рр.	Умови економічної самостійності
III	1992-1994 рр.	Період адаптації
IV	З 1994 р.	Зовнішня стратегія

Важливо зазначити, що розробка стратегії конкретного підприємства – це індивідуальний процес. Унікальність технології стратегічного менеджменту визначається багатьма факторами: складеною структурою управління, досвідом прийняття стратегічних рішень, рівнем розвитку корпоративної культури, кваліфікацією розробників та виконавців, наявністю інформаційних систем моніторингу зовнішнього середовища тощо.

Стратегічний менеджмент має свій специфічний арсенал моделей, методів і прийомів, які дозволяють здійснити системний і ситуаційний аналіз позицій фірми в ринковому середовищі, кількісну і якісну оцінку стратегічних рішень як особливого типу організаційно-управлінських рішень, а також планування їх практичної реалізації. Широкого застосування набувають методи моделювання для формування і оцінки альтернативних стратегічних рішень, а саме імітаційні моделі, засновані на основі графів.

Питання для самоконтролю

1. Зміна цілей та задач управління підприємством на сучасному етапі розвитку економіки України: обмеження при встановленні цілей і стратегій на українських підприємствах.
2. Поняття та способи досягнення “стратегічного рівня” підприємства.
3. Сутність та способи формування стратегічного мислення менеджерів.
4. Сутність стратегічного управління. Необхідність переходу підприємств до стратегічного управління як реакція на зміни зовнішнього середовища.
5. Взаємозв'язок стратегічного й оперативного управління, управлінської стратегічної інфраструктури й організаційної культури.

6. Елементи стратегічного менеджменту, які застосовуються на підприємствах України.
7. Переваги й обмеження стратегічного менеджменту в Україні та на зарубіжних підприємствах.

Практичне заняття № 2

Моделі стратегічного управління

Зміст заняття:

1. Характеристика та види систем управління в умовах мінливого середовища.
2. Управління моделями стратегічного управління.
3. Кваліметрична оцінка праці робітника.

Теоретичні передумови до виконання роботи

Оцінка результатів праці працівників усіх категорій через оцінку кількості чи обсягу виконаних робіт чи завдань, своєчасності і якості їхнього виконання прямо погоджує діяльність працівників з кінцевими цілями організації в частині обсягу постачання до визначеного терміну замовленої споживачем продукції чи послуг, що відповідають визначеному стандарту якості. Тому що усі вищезазначені параметри кінцевої продукції організації прямо і безпосередньо обумовлюються відповідними параметрами праці всіх учасників процесу виготовлення цієї продукції. Яка праця, така і продукція - незмінний закон виробництва.

Першою умовою розробки оцінки результатів праці є необхідність обліку усіх виконаних робіт з обсягом кожної з них (пов'язаною з повнотою змісту) і термінами. Обоє ці поняття, визначаючи кількість праці працівника, мають нерозривний зв'язок.

Другою умовою оцінки результатів праці, що характеризує якість виконаної роботи з погляду її споживчих властивостей, є наявність стандартів якості на кожен виконуваний роботу. Такі стандарти можуть мати характер звичайних вимог до завдання, що має бути виконане, з боку споживача. Але в будь-якому випадку ці вимоги чи стандарти повинні бути заздалегідь відомі виконавцю.

Очевидно, якщо виконана робота (чи це буде деталь, чи інформаційна довідка, чи послуга і т.д.) не відповідає стандарту якості чи вимогам, пред'явленим до неї, треба буде вирішити, чи доводити її до стандарту (вимог) чи бракувати цілком як непотрібну. В останньому випадку час, що пішов на виконання цієї роботи, є безрезультатним. Іншими словами, цей час є даремно витраченим.

Питання для самоконтролю

1. Основні характеристики фінансово-економічного забезпечення (ФЕЗ) стратегічного управління.
2. Варіанти структури системи ФЕЗ стратегічного управління.
3. Роль "центрів відповідальності" у ФЕЗ стратегічного управління.
4. Залежність ФЕЗ від змісту функціональних і ресурсних стратегій.
5. Економічна стратегія організацій як основа побудови ФЕЗ стратегічного управління.

Практичне заняття № 3

Стратегічний аналіз діяльності підприємства та вибір стратегічних позицій

Зміст заняття:

1. Основні підходи до розуміння середовища організації.
2. Зовнішнє, проміжне та внутрішнє середовища організації.

3. Складання стратегічного балансу та сутність SWOT-аналізу.

Теоретичні передумови до виконання роботи

Вирішення проблем в сфері стратегічного управління призвело до появи методології, спрямованої на пошук таких рішень, які б задовольняли ефективну його організацію та реалізацію.

Застосування системного підходу до аналізу середовища підприємства передбачає врахування взаємопов'язаних компонентів як всередині системи, так і в зовнішньому середовищі.

Важливе місце в системних дослідженнях відводиться системному аналізу. Основні методи та прийоми системного аналізу:

- декомпозиція та діагностика системи;
- статистичні методи;
- економічний аналіз;
- аналіз витрат і ефективності;
- аналіз чутливості рішень;
- моделювання;
- метод експертних оцінок та ін.

Стратегічне управління базується на вивченні відносин за допомогою системи “середовище - підприємство”. Такий підхід полягає у використанні критерію розмежування середовища можливості організації впливати на окремі його складові. Виділяють зовнішнє, проміжне та внутрішнє середовище організації.

Зовнішнє середовище – це сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які організація не може впливати взагалі, або ж має незначний вплив. *Проміжне середовище* представлено сукупністю факторів, які формують довгострокову прибутковість організації, і на які вона може впливати через встановлення ефективних комунікацій.

Внутрішнє середовище організації фактори, які формують її довгострокову прибутковість і перебувають під безпосереднім контролем керівників та персоналу.

Мета зовнішнього аналізу підприємства – формування альтернативних стратегічних рішень, їх оцінка і вибір стратегії, орієнтованої на використання можливостей та захист від загроз зовнішнього оточення.

Основні завдання зовнішнього аналізу – виявити можливості та загрози підприємства і визначити стратегічні альтернативи. Можливості – це позитивні тенденції і явища зовнішнього середовища, що можуть сприяти збільшенню об'ємів продаж та прибутку. Загрози – це негативні тенденції і явища, які за відсутності відповідної реакції підприємства, можуть призвести до значного зменшення прибутку.

Зовнішнє середовище складається з двох частин: макросередовище (віддалене оточення) та мікросередовище (ближнє, проміжне оточення).

Основні фактори макросередовища:

- економічні;
- політичні;
- соціально-демографічні;
- технологічні;
- географічні;
- правові;
- міжнародного середовища.

Необхідність аналізу мікросередовища підприємства викликана потребою ефективного використання зв'язків з проміжним оточенням на основі дослідження сутності, структури й механізмів функціонування зовнішнього середовища, яке безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства.

Головні елементи мікро оточення є: споживачі; постачальники; товари – замітники; існуючі та потенційні конкуренти.

Найбільш визнаним підходом до аналізу середовища є метод SWOT. Застосування цього методу дозволяє встановити лінії зв'язку між силою і слабкістю, зовнішніми можливостями і загрозами). Для цього використовують SWOT – матрицю, що має такий вигляд:

Зовнішнє середовище	Можливості (1,2,3.... m)	Загрози (1,2,3.... s)
Внутрішнє середовище		
Сильні сторони (1,2,3....i)	Сім	СіЗ
Слабкі сторони (1,2,3.... n)	СЛіМ	СЛіЗ

Рисунок 1 - Матриця SWOT- аналізу середовища підприємства.

В усіх чотирьох полях матриці розглядаються парні комбінації, які слід враховувати при розробці стратегії.

Метод позиціонування є подальшою конкретизацією методу SWOT. Метод позиціонування використовують окремо для оцінки можливостей та загроз. Метод позиціонування можливостей дозволяє оцінити силу зовнішніх сприятливих умов та ймовірність організації скористатися з цих можливостей. Матриця позиціонування можливостей включає: по вертикалі рівень впливу –сильний, помірний, незначний, по горизонталі рівень ймовірності того, що організація може скористатися з можливості – висока, середня, низька.

Аналогічна матриця складається для оцінки загроз, де по вертикалі розглядаються наслідки, до яких може призвести реалізація загрози, а по горизонталі – ймовірність того, що загроза буде реалізована.

Специфіка методу складання профілю організації полягає в окремому застосуванні його для аналізу макрооточення, мікро оточення і внутрішнього середовища організації. З його допомогою оцінюють відносну значущість окремих факторів середовища.

Питання для самоконтролю

1. Сутність, основні елементи та етапи застосування SWOT-аналізу.
2. Формування СГЦ як реакція на зміни внутрішнього організаційного середовища.
3. Формування координаційних центрів між СГЦ, структура і порядок їх формування.

Практичне заняття № 4

Стратегічне планування в системі стратегічного управління підприємством

Зміст заняття:

1. Мета та принципи стратегічного планування.
2. Бар'єри стратегічного планування.
3. Моделі стратегічного планування.

Теоретичні передумови до виконання роботи

Суттєвою складовою стратегічного управління виступає стратегічне планування. Планувати – означає приймати рішення стосовно того, що робити, коли робити, кому робити і як робити. Основною умовою застосування стратегічного планування є виникнення несподіваних змін в зовнішньому оточенні фірми.

Плануванню відводиться провідна роль в діяльності фірми, оскільки планування логічно передуює виконанню інших управлінських рішень та встановлює завдання, необхідні для групових зусиль. Завдання плану полягає в тому, щоб полегшити досягнення мети та раціонально досягти результату.

Мета планування полягає в тому, щоб усунути негативний ефект невизначеності та зосередити увагу виконавців на головних завданнях, полегшити контроль, забезпечуючи тим самим економічне функціонування підприємства.

Функція планування як вид менеджерської діяльності має на меті чотири цілі:

Основні принципи планування:

- первинність планування по відношенню до інших управлінських функцій;
- нероздільність функцій планування та контролю;
- повсюдність планування;
- ефективність планування – його вклад в досягнення цілей і здійснення поставлених завдань.

В теорії менеджменту виділяється певна типологія планування.

Найпоширенішою є типологія планування за часовою орієнтацією управління :

- реактивна орієнтація – тактичне планування;
- інактивна орієнтація – операціональне планування ;
- інтерактивна орієнтація – нормативне планування;
- преактивна орієнтація – стратегічне планування.

У рамках стратегічного планування виділяють чотири основних види управлінської діяльності:

1. Розподіл ресурсів;
2. Адаптація до зовнішнього оточення;
3. Внутрішня координація;
4. Стратегічне передбачення.

Основними етапами стратегічного планування є:

- встановлення (коригування) цілей;
- визначення стратегій (формування “стратегічного набору”) та заходів щодо їх реалізації;
- розробка відповідних планів (проектів, програм) як інструментів реалізації стратегії, організація їх виконання;
- облік, контроль та аналіз одержаних результатів.

Питання для самоконтролю

1. Основні методи прогнозування, що використовуються в стратегічному плануванні (методи екстраполяції, експертні методи, методи моделювання).
2. Фундаментальні елементи та етапи стратегічного планування.
3. Принципи та переваги стратегічного планування на підприємстві.
4. Система стратегічного планування на підприємстві: бар'єри та методи їх подолання.
5. Система стратегічних планів, проектів та програм і вимоги до них.
6. Загальні та відмінні характеристики стратегічних планів і програм (проектів) підприємства.
7. Елементи стратегічного планування, які використовувалися на підприємствах України.
8. Бізнес-план як стратегічний план розвитку підприємства.

Практичне заняття № 5

Вибір стратегії та складання стратегічного плану

Зміст заняття:

1. Сутність стратегії.
2. Сутність та складові стратегічного набору.
3. Особливості стратегії для малих та середніх підприємств.

Теоретичні передумови до виконання роботи

Стратегічне управління можна розглядати як динамічну сукупність чотирьох взаємопов'язаних послідовних управлінських підпроцесів, котрі мають одночасно стійкий зворотній зв'язок і, відповідно, зворотній вплив як на окремі підпроцеси так і на процес в цілому .

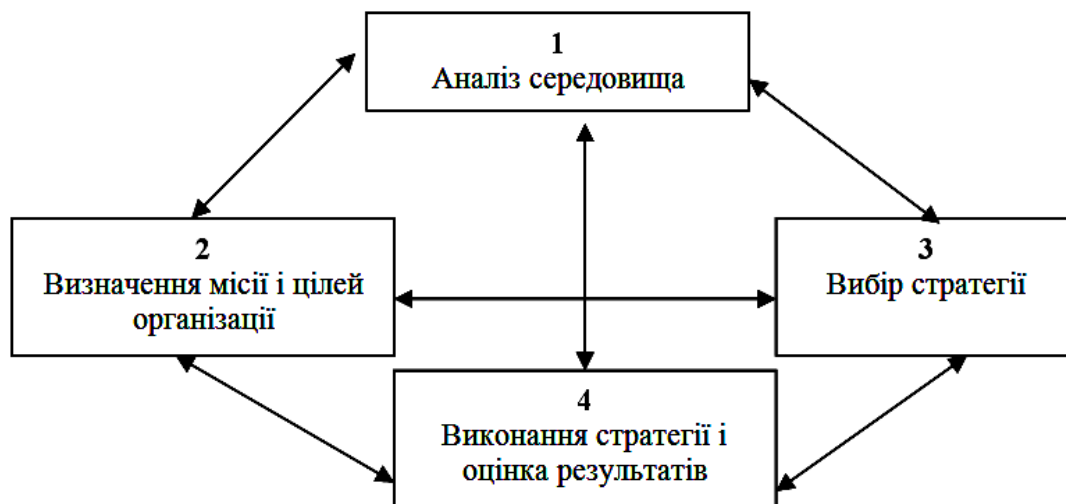


Рисунок 2 - Структура процесу стратегічного управління

Визначення стратегії залежить від конкретної ситуації, в якій перебуває фірма. Однак існує ряд загальних підходів до формування стратегії. Розрізняють три основні сфери вироблення стратегії:

перша сфера - мінімізація витрат;

друга сфера - спеціалізація виробництва;

третья сфера - фіксація сегменту ринку та концентрація зусиль фірми на ньому.

У практиці і теорії стратегічного управління виділяють також чотири групи еталонних стратегій:

1. стратегія концентрованого зростання;
2. стратегія інтегрованого росту;
3. стратегія диверсифікованого росту;
4. стратегія скорочення.

Процес виконання стратегії передбачає створення умов для втілення стратегії. Основними засобами виконання стратегії виступають: політика, тактика, процедури, правила.

Виділення стратегічних зон господарювання, та вироблення сценаріїв поведінки в зовнішньому оточенні підприємства, а також вибір позиції на ринку діяльності є підґрунтям для вироблення стратегії підприємства в конкретному середовищі.

Основу діяльності підприємства становить товарно-ринкова стратегія. Вона визначає номенклатуру, асортимент, обсяги реалізації та способи реалізації стратегії. Вона включає в себе товарну стратегію та стратегію на товарному ринку.

Товарна стратегія поділяється на номенклатурно-асортиментну, інноваційну, та обсяго-масштабну. Ринкова стратегія визначає основні принципи і якісні орієнтири поведінки підприємства на ринку товарів.

Ресурсно-ринкова стратегія включає в себе рішення, що визначають взаємовідносини підприємства з ринком ресурсів. Ресурсна стратегія складається з двох груп: стратегії обсягу ресурсних запасів і стратегії їх якості. Головна увага при формуванні ресурсної стратегії приділяється рішенням, що визначають якість

закуповуваних ресурсів і їх обсяг і відповідно, постачальників їх. Розрізняють три варіанти стратегії, що відноситься до поведінки підприємства на ринку постачальників:

- моно сегментний ринок;
- домінантно-сегментний ринок;
- полі сегментний ринок.

Під технологічною стратегією слід мати на увазі комплекс стратегічних рішень, що визначають технологічний тип підприємства, а саме – тип його технологічної динаміки.

Фінансово-інвестиційна стратегія – сукупність рішень, що включають вибір джерел залучення коштів і встановлюють пріоритетність їх використання.

Дерево варіантів соціальної стратегії можна представити наступною структурою:

1. Стратегія чисельності працівників;
2. Стратегія взаємозамінюваності працівників;
3. Стратегія диференціації працівників;
4. Стратегія ступеню патерналізму по відношенню до колективу;
5. Стратегія вибору соціального типу колективу.

Стратегія інтеграції передбачає створення умов взаємодії підприємств, за яких їх інтереси стають однонаправленими.

Стратегія управління підприємством включає:

- тип управління;
- організаційну структуру;
- управлінську структуру.

Вище наведено перелік елементарних стратегічних варіантів. За конкретних обставин практичної діяльності підприємство повинно сформулювати комплексну стратегію, яка б враховувала специфіку макроситуації та регіонального оточення і власний потенціал.

Питання для самоконтролю

1. Сутність стратегії. Фактори, що найбільш суттєво впливають на зміст стратегії.
2. Основні види загальних стратегій організації.
3. Загальноконкурентні стратегії. Підхід М.Портера до визначення загальноконкурентних стратегій.
4. Продуктово-товарні стратегії. Методи обґрунтування, аналіз та планування “портфеля підприємства”.
5. Ресурсні стратегії. Критичний аналіз методів обґрунтування.
6. Функціональні стратегії. Сутність, методи обґрунтування та формування загальної стратегії “управління організацією”.
7. Комплексні стратегії підприємства: специфіка “стратегічного набору” комплексних стратегій.

Практичне заняття № 6

Управління стратегічним потенціалом підприємства

Зміст заняття:

1. Сутність та особливості стратегічного потенціалу підприємства.
2. Визначення конкурентоспроможності.
3. Аналіз конкурентоспроможності підприємства.

Теоретичні передумови до виконання роботи

В основі будь якої стратегії лежать конкурентні переваги. Конкурентні переваги – це становище фірми на ринку, які дозволяють їй переборювати сили конкуренції і приваблювати покупців. Основою конкурентних переваг є унікальні активи підприємства або особлива компетентність в сферах діяльності, важливих для даного бізнесу.

Конкурентні переваги реалізуються на рівні стратегічних одиниць бізнесу і складають основу конкурентної стратегії підприємства.

Основні шляхи визначення конкурентних переваг відображено на рисунку 3.

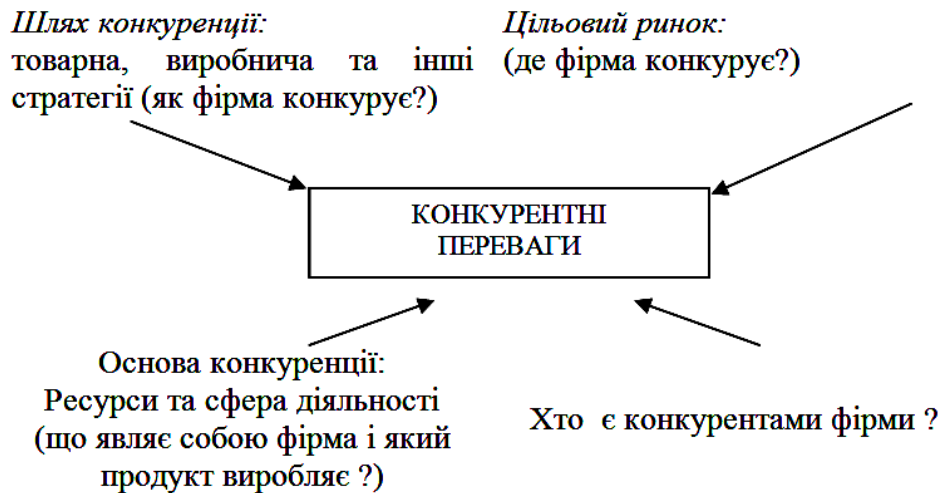


Рисунок 3 - Визначення конкурентних переваг

Існує багато напрямів досягнення конкурентних переваг, але найбільш загальними є:

1. Лідерство у витратах (собівартість продукції);
2. Диференціація продукції;
3. Фокусування (концентрація);
4. Ранній вихід на ринок ;
5. Синергізм.

Стратегія лідерства у витратах направлена на досягнення конкурентних переваг за рахунок низьких витрат на деякі важливі елементи товару або послуги і відповідно більш низької собівартості у порівнянні з конкурентами. Намагання до найнижчих витрат у галузі являє ефективний спосіб конкуренції на ринках, де більшість покупців чутливі до цін.

Диверсифікація продукції – здатність підприємства забезпечити унікальність і більш високу якість (порівняно з конкурентами) продукту для покупця з точки зору рівня якості, наявності його особливих характеристик, методів збуту, після продажного обслуговування.

Стратегію фокусування, або вузької спеціалізації, можна визначити як вибір обмеженої за масштабом сфери господарської діяльності з чітко окресленим колом споживачів.

Стратегія раннього виходу на ринок (стратегія першопроходця) означає, що фірма перша пропонує на ринок оригінальний товар або послугу.

Стратегія синергізму здійснює отримання конкурентних переваг за рахунок з'єднання двох або більшої кількості господарських одиниць.

Питання для самоконтролю

1. Об'єктивно-суб'єктивні фактори, що впливають на зміст системи: “мета—політика—стратегія—результат”.
2. Визначення “стратегічної групи конкурентів”, загальні характеристики.
3. Застосування “карти стратегічних груп” в аналізі середовища організації.
4. Функції прогнозування в системі стратегічного управління. Зв'язок прогнозів з цілями та стратегіями підприємства.
5. Розробка сценаріїв розвитку подій (основні етапи). Методи розробки сценаріїв (метод посилення, метод системи діаграм, метод критичних полів, метод “заголовків газет”,

- метод “логіки можливого розвитку”, матриця перехресного впливу подій).
6. Роль, значення, сутність і місце мети у стратегічному управлінні.
 7. Місія як генеральна мета підприємства.
 8. “Стратегічний набір” як система стратегій, визначення “стратегічного набору” підприємства, вимоги до “стратегічного набору”.
 9. Загальна характеристика складових “стратегічного набору”.

Практичне заняття № 7

Організація стратегічного управління на підприємстві

Зміст заняття:

1. Стратегія і структура: характеристика взаємозв'язку.
2. Характеристика організаційної структури управління стратегічного типу.
3. Формування організаційної структури управління стратегічного типу.
4. Етапи формування організаційної структури управління стратегічного типу.
5. Корпоративна культура в системі підтримки стратегії підприємства.

Теоретичні передумови до виконання роботи

Управлінська структура підприємства — це взаємозв'язок, що складається між його різними підрозділами, спрямовані на виконання місії і досягнення поставлених цілей.

Структура керування підприємством часто визначається на основі схем комунікацій і розподілу повноважень. Оскільки вона є найбільш видимим організаційним фактором, то найчастіше зміни починаються з управлінської структури. Іноді стратегію помилково ототожнюють зі структурою керування. Розуміння управлінської структури підприємства дуже корисно при формулюванні стратегії. Якщо структура керування сумісна з передбачуваною зміною стратегічного курсу, то це сильна сторона підприємства. Якщо ж управлінська структура несумісна з дійсною чи передбачуваною стратегією, то це слабка сторона фірми, що може стати перешкодою на шляху успішної реалізації стратегії. Таким чином, структура керування конкретного підприємства може привертати керівництво до вибору тієї чи іншої стратегії. Наприклад, диверсифіційні підприємства з дивізіональною структурою керування з більшою імовірністю зможуть успішно конкурувати на міжнародних ринках, чим централізовані підприємства, що використовують функціональну структуру. Зміна структури керування підприємством - дуже хворобливий процес, оскільки він безпосередньо торкається інтересів працівників підприємства. При зміні структури керування з'являються нові керівники, а старим може не знайтися місця чи вони утратять свою значимість.

Один із ключових структурних вимірників — ступінь централізації керування. Як крайній випадок звичайно розглядається централізована функціональна структура, що складається зі спеціалізованих відділів (маркетингу, збуту, виробництва, НДДКР, керування персоналом і ін.). Вона найбільш прийнятна у випадку виробництва тільки одного виду продуктів чи обмеженого числа взаємозалежних товарів, де така спеціалізація забезпечує вигоду й економію. Навпаки, дивізіональна структура керування надає особливого значення децентралізованій організації, заснованій на угрупованні по товарах чи ринкам. Дивізіональна структура найбільше відповідає стадії росту підприємства, де важливі інновації. При цьому міру децентралізації для підрозділів визначає кожне підприємство.

Підприємство прагне досягти ефекту синергізму від взаємодії різних відділень за допомогою використання горизонтальних зв'язків.

Важлива проблема — визначити, як стратегія, наприклад просування на новий товарний ринок, впишеться в існуючу організаційну структуру, хто в структурі керування буде відповідати за її реалізацію.

Зміни корпоративної стратегії ведуть до змін в організаційній структурі підприємства. Якщо структура підприємства не відповідає розглянутій стратегії, то

необхідно вирішити, чи здійсненна дана стратегія, чи не варто впровадити більш прогресивну організаційну структуру.

Питання для самоконтролю

1. Архетипи організаційних структур управління (лінійно-функціональні, дивізійні, матричні, множинні).
2. Особливості реакції організаційних структур управління (ОСУ) різних типів на зміни у середовищі функціонування організації.
3. Взаємозв'язок “стратегія—структура”: підходи Г. Саймона і
4. Г. Мінцберга.
5. Порівняльна характеристика “традиційних” та стратегічних ОСУ.
6. Місце, роль штаб-квартири і стратегічного господарського центру (СГЦ) в організаційних структурах стратегічного управління.
7. Типи і відмінності реакції організаційних структур управління на зміни в зовнішньому середовищі (виробнича, конкурентна, інноваційна, підприємницька, адміністративна).
8. Використання моделі МсКіпсеу для аналізу та проектування стратегічних ОСУ.
9. Огляд теорій організаційного проектування (класична, “людських відносин”, “прийняття рішень”, “теорії ймовірності” та ін).
10. Методи формування базових організаційних структур (аналогій, нормативний, структурування цілей і задач, на базі аналізу інформаційних систем, моделювання).
11. Основні етапи формування ОСУ стратегічного типу. Ознаки неадекватної вимогам стратегічного управління ОСУ.

Тестові завдання

1. **Детальний, всебічний, комплексний план, набій дій і рішень, які керівництво розробляє та приймає для досягнення цілей фірми:**
 - а) стратегія;
 - б) місія;
 - в) політика;
 - г) тактика.
2. **Забезпечення впровадження інновацій і змін в організації шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої координації та забезпечення майбутніх змін у діяльності – це основне завдання, яке вирішує:**
 - а) політика;
 - б) тактика;
 - в) стратегія;
 - г) планування.
3. **Стратегію підприємства здебільшого розробляє:**
 - а) найвище керівництво;
 - б) керівники всіх рівнів управління;
 - в) керівники функціональних служб;
 - г) всі бажаючі.
4. **Прагненням до поліпшення якості товарів без серйозного врахування потреб, смаків, бажань покупців характеризується:**
 - а) товарна орієнтація ринку;
 - б) збутова орієнтація;
 - в) ринкова орієнтація діяльності фірм;
 - г) маркетингова орієнтація діяльності фірм.
5. **Забезпеченням максимізації збуту за допомогою реклами та інших методів впливу на покупця з метою примусити його здійснити покупку характеризується:**
 - а) товарна орієнтація ринку;
 - б) збутова орієнтація;

- в) ринкова орієнтація діяльності фірм;
 - г) маркетингова орієнтація діяльності фірм.
- 6. Відбір товарів найвищої якості, що мають найбільший попит і забезпечують максимальний продаж передбачає:**
- а) товарна орієнтація ринку;
 - б) збутова орієнтація;
 - в) ринкова орієнтація діяльності фірм;
 - г) маркетингова орієнтація діяльності фірм.
- 7. Головна, загальна ціль організації, яка визначає причину її існування:**
- а) місія;
 - б) стратегія;
 - в) стратегічний план;
 - г) отримання прибутку.
- 8. Конкретизує статус фірми і забезпечує напрям та орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях:**
- а) стратегічний план;
 - б) місія;
 - в) довгострокова ціль;
 - г) прогноз.
- 9. Формулювання місії має охоплювати:**
- а) завдання фірми з погляду її основних послуг і виробів, ринків і технологій, тобто якою підприємницькою діяльністю займається фірма;
 - б) зовнішнє середовище стосовно фірми, яке визначає її робочі принципи;
 - в) культуру організації, тобто який робочий клімат існує в середині фірми і яких людей він приваблює;
 - г) всі відповіді правильні.
- 10. Процес, який допомагає розпізнати можливості та загрози для досягнення цілей організації:**
- а) аналіз зовнішнього середовища;
 - б) аналіз внутрішнього середовища;
 - в) прогнозування;
 - г) реалізація стратегії.
- 11. В процесі аналізу зовнішнього середовища спеціалісти повинні:**
- а) виявити внутрішні слабкі сторони організації;
 - б) розкрити внутрішні можливості і той потенціал, на якій може розраховувати фірма у конкурентній боротьбі;
 - в) вирішити у якому стані знаходиться організація, чого вона має досягти і що для цього треба зробити;
 - г) всі відповіді правильні.
- 12. Аналіз зовнішнього середовища дозволяє організації:**
- а) своєчасно дати прогноз появи загроз і можливостей;
 - б) розробити ситуаційні плани на випадок виникнення непередбачуваних обставин;
 - в) розробити стратегію, яка дозволить організації досягнути цілей і перетворити потенційні загрози на вигідні можливості;
 - г) всі відповіді правильні.
- 13. До економічних чинників, які враховують в процесі аналізу зовнішнього середовища належать:**
- а) митна, кредитна політика місцевої влади;
 - б) рівень зайнятості, платіжний баланс країни, середньорічний темп інфляції, стабільність валюти;
 - в) зміна демографічних умов, рівень конкуренції;
 - г) оцінка поточних стратегій конкурентів, аналіз майбутніх цілей конкурентів.

- 14. До політичних чинників, які враховують в процесі аналізу зовнішнього середовища належать:**
- а) середньорічний темп інфляції, рівень розвитку фінансової системи держави;
 - б) показники податкової системи та зовнішньоекономічної діяльності країни, дефіцит бюджету країни;
 - в) угоди щодо тарифів і торгівлі між країнами, нормативні акти місцевих органів влади й уряду;
 - г) життєві цикли різних товарів і послуг, рівень доходів населення.
- 15. До ринкових чинників, які враховують в процесі аналізу зовнішнього середовища належать:**
- а) легкість виходу на ринок, рівень конкуренції, життєві цикли різних товарів і послуг;
 - б) кредитна політика місцевих органів влади, дефіцит бюджету;
 - в) середньорічний темп інфляції, платіжний баланс країни;
 - г) оцінка поточних стратегій конкурентів, аналіз майбутніх цілей конкурентів.
- 16. Чинники зовнішнього середовища, які містять багато характеристик, що впливають безпосередньо на ефективність роботи організації, і їх аналіз дозволяє керівництву фірми уточнити стратегію організації та закріпити її позиції на ринку:**
- а) соціальні чинники;
 - б) чинники конкуренції;
 - в) економічні чинники;
 - г) ринкові чинники.
- 17. Аналіз цих чинників набув важливого значення для вітчизняних організацій після відмови від державної монополії на зовнішню торгівлю:**
- а) ринкові чинники;
 - б) міжнародні чинники;
 - в) чинники конкуренції;
 - г) технологічні чинники.
- 18. Процес, за допомогою якого проводиться діагноз внутрішніх проблем організації:**
- а) внутрішній аудит;
 - б) аналіз зовнішнього середовища;
 - в) аналіз внутрішнього середовища;
 - г) PEST-аналіз.
- 19. Сфера внутрішнього середовища організації, яка охоплює всі процеси, пов'язані з реалізацією продукції:**
- а) фінансова;
 - б) маркетингова;
 - в) виробнича;
 - г) організаційна.
- 20. Сфера внутрішнього середовища організації, яка охоплює технологію виготовлення продукції, постачання і ведення складського господарства, здійснення досліджень і нових розробок:**
- а) організаційна;
 - б) фінансова;
 - в) виробнича;
 - г) маркетингова.
- 21. Сфера внутрішнього середовища організації, яка включає в себе процеси, пов'язані із забезпеченням ефективного використання і руху грошових потоків фірми:**
- а) фінансова;
 - б) маркетингова;

- в) організаційна;
 - г) виробнича.
- 22. Сфера внутрішнього середовища організації, яка складається з таких процесів, як взаємодія керівників і виконавців, наймання, навчання персоналу, оцінка результатів праці і стимулювання:**
- а) кадрова;
 - б) виробнича;
 - в) організаційна;
 - г) маркетингова.
- 23. Сфера внутрішнього середовища організації, яка містить комунікаційні процеси, організаційну структуру, норми, правила, процедури, розподіл прав і відповідальності, ієрархію підпорядкування:**
- а) кадрова;
 - б) маркетингова;
 - в) організаційна;
 - г) виробнича.
- 24. Метод, який дозволяє провести вивчення внутрішнього і зовнішнього середовища організації, виявити спочатку сильні та слабкі сторони, а так же загрози і можливості, а далі – встановити зв'язки між ними і визначити як їх можна використати під час формування стратегії:**
- а) SWOT-аналіз;
 - б) PEST-аналіз;
 - в) “мозковий штурм”;
 - г) матриця БКГ.
- 25. За рівнем управління, на якому розробляють стратегію, розрізняють:**
- а) корпоративну, ділову, функціональну, оперативну стратегію;
 - б) стратегію зростання, стабілізації, скорочення;
 - в) активну, пасивну стратегію;
 - г) фінансову, соціальну, адаптивну стратегію.
- 26. За стадією “життєвого циклу” підприємства розрізняють:**
- а) корпоративну, ділову, функціональну, оперативну стратегію;
 - б) стратегію зростання, стабілізації, скорочення;
 - в) активну, пасивну стратегію;
 - г) фінансову, соціальну, адаптивну стратегію.
- 27. За характером поведінки організації на ринку розрізняють:**
- а) корпоративну, ділову, функціональну, оперативну стратегію;
 - б) стратегію зростання, стабілізації, скорочення;
 - в) активну, пасивну стратегію;
 - г) фінансову, соціальну, адаптивну стратегію.
- 28. Активна стратегія характеризується:**
- а) диверсифікацією, технологічною орієнтацією, наступальністю;
 - б) концентрацією діяльності фірми на визначеному сегменті ринку;
 - в) ринковою орієнтацією, оборонною стратегією;
 - г) використанням вже перевірених управлінських рішень і методів.
- 29. Пасивна стратегія характеризується:**
- а) постійним розширенням діяльності;
 - б) концентрацією діяльності фірми на визначеному сегменті ринку;
 - в) оборонною стратегією;
 - г) правильно п. 2. та 3. .
- 30. Рецептна форма пасивної стратегії характеризується:**
- а) постійним розширенням діяльності;
 - б) використанням вже перевірених управлінських рішень і методів;

- в) намаганням утриматися серед новаторських фірм, якнайшвидше використовуючи нові рішення, продукцію;
 - г) правильно п. 1. та 2. .
- 31. Адаптивна форма пасивної стратегії характеризується:**
- а) постійним розширенням діяльності;
 - б) використанням вже перевірених управлінських рішень і методів;
 - в) намаганням утриматися серед новаторських фірм, якнайшвидше використовуючи нові рішення, продукцію;
 - г) правильно п. 1. та 2.
- 32. Пасивна стратегія може набувати двох форм:**
- а) рецептивної і активної стратегії;
 - б) функціональної і оперативної;
 - в) зростання і скорочення;
 - г) стабілізації і дестабілізації.
- 33. Основний напрям дій, слідування якому в довгостроковій перспективі має привести організацію до мети – це:**
- а) стратегія;
 - б) місія;
 - в) тактика;
 - г) управління.
- 34. Основні сфери вироблення стратегії поведінки фірми на ринку (за М.Портером):**
- а) лідерство у мінімізації витрат виробництва;
 - б) спеціалізація у виробництві продукції;
 - в) фіксація сегменту ринку і концентрація зусиль фірми на ньому;
 - г) всі відповіді правильні.
- 35. Лідерство у мінімізації витрат виробництва передбачає, що:**
- а) організація добивається найнижчих витрат виробництва та реалізації своєї продукції;
 - б) фірма має здійснювати високоспеціалізоване виробництво і маркетинг для того, щоб стати лідером серед виробників своєї продукції;
 - в) фірма не працює на всьому ринку, а ретельно вивчає його потреби у конкурентній продукції;
 - г) всі відповіді правильні.
- 36. Сфера вироблення стратегії, яка пов'язана зі спеціалізацією у виробництві продукції передбачає, що:**
- а) організація добивається найнижчих витрат виробництва та реалізації своєї продукції;
 - б) фірма має здійснювати високоспеціалізоване виробництво і маркетинг для того, щоб стати лідером серед виробників своєї продукції;
 - в) фірма не працює на всьому ринку, а ретельно вивчає його потреби у конкурентній продукції;
 - г) всі відповіді правильні.
- 37. Сфера вироблення стратегії, яка пов'язана з фіксацією сегменту ринку і концентрацією зусиль на ньому передбачає, що:**
- а) організація добивається найнижчих витрат виробництва та реалізації своєї продукції;
 - б) фірма має здійснювати високоспеціалізоване виробництво і маркетинг для того, щоб стати лідером серед виробників своєї продукції;
 - в) фірма не працює на всьому ринку, а ретельно вивчає його потреби у конкурентній продукції;
 - г) всі відповіді правильні.
- 38. Найбільш поширені, перевірені практикою стратегії розвитку бізнесу називають:**

- а) базисними;
 - б) ринковими;
 - в) інтегрованими;
 - г) корпоративними.
- 39. До стратегій концентрованого зростання належать стратегії, які пов'язані зі зміною:**
- а) продукції і/та ринку;
 - б) становища фірми у галузі;
 - в) ринку, продукції, галузі;
 - г) галузі та технології.
- 40. До групи стратегій концентрованого зростання належить:**
- а) стратегія посилення позиції на ринку;
 - б) стратегія вертикальної інтеграції;
 - в) стратегія ліквідації;
 - г) стратегія скорочення витрат.
- 41. До групи стратегій концентрованого зростання належить:**
- а) стратегія скорочення витрат;
 - б) стратегія розвитку ринку;
 - в) стратегія інтегрованого зростання;
 - г) стратегія ліквідації.
- 42. До групи стратегій концентрованого зростання належить:**
- а) стратегія зворотної вертикальної інтеграції;
 - б) стратегія скорочення витрат;
 - в) стратегія розвитку продукції;
 - г) стратегія централізованої диверсифікації.
- 43. Стратегія, відповідно до якої фірма робить все, щоб з цією продукцією на цьому ринку завоювати найкращі позиції:**
- а) стратегія посилення позиції на ринку;
 - б) стратегія вертикальної інтеграції;
 - в) стратегія ліквідації;
 - г) стратегія скорочення витрат.
- 44. Стратегія, яка передбачає пошук нових ринків для продукції, яка уже виробляється:**
- а) стратегія скорочення витрат;
 - б) стратегія розвитку ринку;
 - в) стратегія інтегрованого зростання;
 - г) стратегія ліквідації.
- 45. Стратегія, яка передбачає зростання за рахунок виробництва нової продукції та її реалізації на ринку опанованому організацією:**
- а) стратегія зворотної вертикальної інтеграції;
 - б) стратегія скорочення витрат;
 - в) стратегія розвитку продукції;
 - г) стратегія централізованої диверсифікації.
- 46. Стратегія бізнесу, яка передбачає розширення організації шляхом додавання нових структур:**
- а) стратегії концентрованого зростання;
 - б) стратегії інтегрованого зростання;
 - в) стратегії диверсифікованого зростання;
 - г) стратегії скорочення.
- 47. Стратегія, яка спрямована на зростання фірми за рахунок придбання постачальників або підсиленню контролю за ними, а також за рахунок утворення дочірніх структур, які є постачальниками:**

- а) стратегія зворотної вертикальної інтеграції;
 - б) стратегія вертикальної інтеграції;
 - в) стратегія горизонтальної диверсифікації;
 - г) стратегія розвитку ринку.
- 48. Стратегія, яка виявляється у придбанні структур, які знаходяться між фірмою та споживачем, або у контролі над ними, тобто контролі над системою розподілу та продажу:**
- а) стратегія зворотної вертикальної інтеграції;
 - б) стратегія вертикальної інтеграції;
 - в) стратегія горизонтальної диверсифікації;
 - г) стратегія розвитку ринку.
- 49. Стратегії бізнесу, які реалізуються в тому випадку, якщо фірма далі не може розвиватися на цьому ринку із цією продукцією в межах цієї галузі:**
- а) стратегії концентрованого зростання;
 - б) стратегії інтегрованого зростання;
 - в) стратегії диверсифікованого зростання;
 - г) стратегії скорочення.
- 50. Стратегія, що базується на пошуку та використанні в існуючому бізнесі додаткових можливостей для виробництва нової продукції, при цьому виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає виходячи з його можливостей (уже опанований ринок, використовувана технологія тощо):**
- а) стратегія розвитку ринку;
 - б) стратегія горизонтальної диверсифікації;
 - в) стратегія централізованої диверсифікації;
 - г) стратегія вертикальної інтеграції.
- 51. Стратегія, що передбачає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, яка потребує нової технології, що відрізняється від існуючої (при цьому нова продукція має бути зорієнтована на старих клієнтів) :**
- а) стратегія вертикальної інтеграції;
 - б) стратегія горизонтальної диверсифікації;
 - в) стратегія централізованої диверсифікації;
 - г) стратегія розвитку ринку.
- 52. Стратегія, яка полягає в тому, що фірма розширяється за рахунок виробництва технологічно нової продукції, яку реалізують на нових ринках:**
- а) стратегія розвитку ринку;
 - б) стратегія горизонтальної диверсифікації;
 - в) стратегія централізованої диверсифікації;
 - г) стратегія конгломератної диверсифікації.
- 53. Стратегії бізнесу, які реалізуються тоді, коли фірма потребує перегрупування сил після довгого періоду зростання або у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності, коли спостерігається спад і кардинальні зміни в економіці:**
- а) стратегії концентрованого зростання;
 - б) стратегії інтегрованого зростання;
 - в) стратегії диверсифікованого зростання;
 - г) стратегії скорочення.
- 54. Стратегія, яка застосовується у крайньому випадку, коли фірма не може вести далі свій бізнес:**
- а) стратегія ліквідації;
 - б) стратегія скорочення витрат;
 - в) стратегія розвитку ринку;
 - г) стратегія вертикальної інтеграції.

- 55. Стратегія, суть якої полягає в тому, що фірма закриває чи продає один зі своїх підрозділів для того, щоб здійснити довгострокові зміни меж ведення бізнесу:**
- а) стратегія ліквідації;
 - б) стратегія скорочення витрат;
 - в) стратегія розвитку ринку;
 - г) стратегія вертикальної інтеграції.
- 56. Якщо фірма може проводити послідовну реалізацію кількох стратегій, тоді вважають, що вона реалізує:**
- а) комбіновану стратегію;
 - б) диверсифіковану стратегію;
 - в) концентровану стратегію;
 - г) інтегровану стратегію.
- 57. Основні кроки процесу відбору стратегії:**
- а) усвідомлення поточної стратегії, проведення аналізу портфеля продукції;
 - б) вибір стратегії фірми, оцінка вибраної стратегії;
 - в) розробка, вибір та оцінка стратегії;
 - г) правильно 1. та 2 .
- 58. Зовнішній чинник, за яким оцінюється стан, в якому знаходиться організація:**
- а) розмах діяльності фірми;
 - б) можливості на які була орієнтована фірма останнім часом;
 - в) ставлення до зовнішніх загроз;
 - г) всі відповіді правильні.
- 59. Один із зовнішніх чинників, за яким оцінюється стан, в якому знаходиться організація:**
- а) цілі фірми;
 - б) структура капіталовкладень;
 - в) маркетингова стратегія;
 - г) розмах діяльності фірми.
- 60. Внутрішній чинник, за яким оцінюється стан, в якому знаходиться організація:**
- а) цілі фірми;
 - б) виробнича стратегія;
 - в) рівень і ступінь концентрації зусиль у питаннях наукових розробок;
 - г) всі відповіді правильні.

ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

До індивідуальних занять з самостійної роботи студентів відноситься написання рефератів на задані теми:

Тематика рефератів

1. Порівняльна характеристика методів обґрунтування та змісту довгострокових і стратегічних планів.
2. Український менеджмент: процес накопичення стратегічних ознак.
3. Загальні риси різних підходів до стратегічного управління.
4. Історичний огляд формування стратегічного управління в Україні.
5. Роль стратегічного мислення у формуванні стратегічного рівня організації.
6. Принципи стратегічної діяльності українських підприємств.
7. Еволюція системних рішень у стратегічному управлінні.
8. Дослідження взаємодії детермінант «національного ромба» з діяльністю законодавчої та виконавчої влади певної країни.
9. Особливості застосування методів прогнозування в умовах функціонування української економіки.
10. Недоліки екстраполяційних методів для прогнозування змін у соціально-економічних системах.

11. Вітчизняний і зарубіжний досвід застосування стратегічного управління.
12. Обмеження застосування «класичних» моделей стратегічного управління в Україні.
13. Основні принципи та форми стратегічного управління.
14. Визначення цілей і прогнозування в системі стратегічного управління організацією.
15. Кількісна та якісна характеристика стратегічних цілей.
16. Необхідність та особливості розробки «стратегічного набору» вітчизняних підприємств в умовах трансформації національної економіки.
17. Взаємозв'язок основних складових «стратегічного набору» підприємства.
18. Сутність, зміст і процес формування ефективного «стратегічного набору» для підприємств різних типів.
19. Відмінності у формуванні «стратегічного набору» монопродуктового та поліпродуктового підприємств.
20. Характеристика базових конкурентних стратегій: переваги, недоліки, умови застосування.
21. Стратегія досягнення конкурентних переваг за рахунок лідирування у диференціації продукту.
22. Стратегія досягнення конкурентних переваг шляхом лідирування за низькою вартістю продукту.
23. Моделі та методи розробки ресурсних (функціональних) стратегій.
24. Структуризація середовища функціонування організації вітчизняними науковцями: збіги та розбіжності порівняно із західними методиками.
25. Етапи та принципи стратегічного планування.
26. Порівняльна характеристика моделей стратегічного планування.
27. Особливості побудови системи стратегічного планування на вітчизняних підприємствах.
28. Стратегічний план як інструмент реалізації стратегій різного типу.
29. Особливості формування та сфери застосування стратегічних програм.
30. Зв'язок стратегічних і поточних планів підприємства.
31. Порівняльна характеристика «традиційних» та стратегічних ОСУ.
32. ОСУ як інструмент виконання стратегій.
33. Фінанси як засіб виконання продуктових, функціональних та ресурсних стратегій.
34. Джерела формування фінансових ресурсів і напрями їх використання.
35. Поняття та структура стратегічних фінансових фондів.
36. Характеристика методів побудови стратегії використання фінансових ресурсів.
37. Система санкцій та заохочень при виконанні робіт за стратегічними програмами (проектами).
38. Поведінкові аспекти розробки та реалізації стратегії.
39. Стратегія та опір їй: поняття, причини і типи опору змінам.
40. Критичний аналіз методів управління змінами.
41. Сутність та основні елементи «управління опором».
42. Роль «лідера-стратега» у впровадженні стратегій на підприємстві.
43. Роль мотивації у формуванні «стратегічної поведінки».
44. Використання змістовних і процесуальних теорій мотивів у стратегічному управлінні.
45. Дослідження схем методичного взаємозв'язку стратегічного контролінгу та стратегічного моніторингу.
46. Організаційно-економічні механізми внесення коректив у стратегії на основі результатів аналізу в режимі реального часу.
47. Дослідження особливостей інформаційно-аналітичних систем забезпечення стратегічного управління на підприємствах України.

**Ситуаційні завдання
ВАРІАНТ 1**

АТЗТ «Херсонська кондитерська фабрика» має досить розвинуті та потужні канали збуту, які об'єднані в ефективну систему просування товарів на ринок, високу ринкову частку вітчизняного виробника; стабільний фінансовий потенціал (рівень прибутковості 15-30% на різні види продукції); середній технічний рівень виробництва, завантаженість виробничих потужностей 50-70% в залежності від сезону, низький рівень інновацій та використання сучасних технологій, сталі тривалі відносини з постачальниками сировини; висококваліфікований персонал і сучасну організаційну структуру управління підприємницької орієнтації.

Для вивчення внутрішнього середовища підприємства та дослідження сили впливу зовнішнього оточення і вибору найбільш оптимальної стратегії здійснити SWOT-аналіз підприємства. Розрахунки оформити в таблиці.

При виконанні завдання відобразити наступні етапи:

1. Розкрити складові еволюції наукових шкіл стратегічного менеджменту.
2. SWOT-аналіз – як інструмент стратегічного управління.
3. Здійснити аналіз сильних та слабких сторін підприємства (з побудовою стратегічного профілю) і аналіз можливостей та загроз підприємства.
4. Розрахувати сукупну експертну оцінку за допомогою матриці привабливості підприємства.
5. Здійснити аналіз конкурентних переваг підприємства.
6. За допомогою матриці вибору стратегії обґрунтувати вибір раціональної стратегії розвитку підприємства.

ВАРІАНТ 2

ВАТ «Херсонська поліграфічна фабрика» має нерозвинуті, розрізнені канали збуту, які не об'єднані в систему просування товарів, низьку ринкову частку; не стабільний фінансовий потенціал (рівень прибутковості 5-10% на різні види продукції); середній технічний рівень виробництва, завантаженість виробничих потужностей 80%, низький рівень інновацій та використання сучасних технологій, сталі тривалі відносини з постачальниками сировини; високу кваліфікацію управлінського персоналу і лінійно-функціональну організаційну структуру управління.

Для вивчення внутрішнього середовища підприємства та дослідження сили впливу зовнішнього оточення і вибору найбільш оптимальної стратегії здійснити SWOT-аналіз підприємства. Розрахунки оформити в таблиці.

При виконанні завдання відобразити наступні етапи:

1. Визначити вплив змін оточуючого середовища на зміст задач управління.
2. Надати визначення і розкрити головні особливості складання стратегічного балансу підприємства.
3. Здійснити аналіз сильних та слабких сторін підприємства (з побудовою стратегічного профілю) і аналіз можливостей та загроз підприємства.
4. Розрахувати сукупну експертну оцінку за допомогою матриці привабливості підприємства.
5. Здійснити аналіз конкурентних переваг підприємства.
6. За допомогою матриці вибору стратегії обґрунтувати вибір раціональної стратегії розвитку підприємства.

ВАРІАНТ 3

. Компанія «Святковий настрій» вирішила реалізувати бенчмаркінговий проект відповідно до нової стратегічної мети, визначеної на останніх зборах акціонерів, яка полягає в розширенні діяльності (компанія займається виробництвом побутової хімії) і виході на нові ринки збуту.

Робоча група бенчмаркінгу, яка була утворена зі спеціалістів компанії, визначила головний критичний процес, який потрібно було дослідити - «Якість товару і

упакування». Ключовими індикаторами для досягнення успіху визначено: 1) відповідність міжнародним стандартам якості; 2) екологічна безпека товару; 3) зручність упаковки.

Після проведення маркетингового дослідження ринку у групу "бенчмарк" було включено 7 компаній, серед яких виділено компанію "Орхідея", яка отримала статус "найкращої практики"(ідеалу) у галузі виробництва і продажу побутової хімії.

Необхідно побудувати поточний і прогнозний профіль бенчмаркінгу компанії "«Святковий настрій», використовуючи дані, наведені у таблиці. Оцінка виставляється за десятибальною шкалою. Прогноз зростання наведено у відсотках до поточної оцінки відповідних індикаторів аналізу.

Індикатори аналізу	Оцінка компанії "«Святковий настрій»", % до показників "найкращої практики" (ідеал)	Прогноз зростання, %	
		Компанії "«Святковий настрій»"	Компанії "Орхідея"
Відповідність міжнародним стандартам якості	70	+20	+10
Екологічна безпека	60	+30	0
Зручність упакування	80	+10	+20

Завдання:

За результатами проведеного бенчмаркінгового дослідження необхідно сформулювати висновки і рекомендації щодо запровадження системи безперервного удосконалення в компанії «Святковий настрій». Описати основні принципи, які мають бути покладені в основу удосконалення критичного процесу "Якість товару і упакування".

ВАРІАНТ 4

Готельний комплекс «Фрегат» має досить високу репутацію наданих послуг, які об'єднані в ефективну систему (готель містить: 2 ресторани, поверхові бари, лікувально-оздоровчий комплекс, фінську сауну, турецьку баню, перукарню, косметологічний салон, масажний кабінет та ін.), високу ринкову частку; стабільний фінансовий потенціал (рівень прибутковості 30-50% на різні види послуг); високий технічний і технологічний рівень (сучасний євроремонт 2007 року), завантаженість готельних номерів 50-80% в залежності від сезону, високий рівень інновацій та використання сучасних технологій, сталі тривалі відносини з мережними партнерами і постачальниками; висококваліфікований персонал і сучасну організаційну структуру управління підприємницької орієнтації.

Для вивчення внутрішнього середовища підприємства та дослідження сили впливу зовнішнього оточення і вибору найбільш оптимальної стратегії здійснити SWOT-аналіз підприємства. Розрахунки оформити в таблиці.

При виконанні завдання відобразити наступні етапи:

1. Визначити складові процесу стратегічного управління
2. SWOT-аналіз – як інструмент стратегічного управління.
3. Здійснити аналіз сильних та слабких сторін підприємства (з побудовою стратегічного профілю) і аналіз можливостей та загроз підприємства.
4. Розрахувати сукупну експертну оцінку за допомогою матриці привабливості підприємства.
5. Здійснити аналіз конкурентних переваг підприємства.
6. За допомогою матриці вибору стратегії обґрунтувати вибір раціональної стратегії розвитку підприємства.

ВАРІАНТ 5

ВАТ „Чаплинський маслосирзавод” має досить розвинуті та сталі канали збуту, невисоку ринкову частку вітчизняного виробника; стабільний фінансовий потенціал (рівень прибутковості 15-20% на різні види продукції); середній технічний рівень виробництва, завантаженість виробничих потужностей 40-50% в залежності від сезону, низький рівень інновацій та використання сучасних технологій, сталі тривалі відносини з постачальниками сировини; висококваліфікований персонал і застрілу організаційну структуру управління підприємницької орієнтації. Для вивчення внутрішнього середовища підприємства та дослідження сили впливу зовнішнього оточення і вибору найбільш оптимальної стратегії було здійснено SWOT-аналіз підприємства. Експертна оцінка сильних сторін склала $S=5,48$ та слабких $SL=0,79$ балів. Експертна оцінка можливосте підприємства склала $M=7,30$ та загроз $Z=6,58$ балів. Експертна оцінка конкурентних переваг підприємства склала $KP=5,71$ бал.

1. Розрахувати сукупну експертну оцінку за допомогою матриці привабливості підприємства (при оптимістичному і песимістичному прогнозах).
2. Обрати стратегію для підприємства за допомогою матриці вибору стратегії розвитку галузі.

ВАРІАНТ 6

АТЗТ «Херсонська кондитерська фабрика» має розвинуті та потужні канали збуту, які об'єднані в ефективну систему просування товарів на ринок, високу ринкову частку; стабільний фінансовий потенціал (рівень прибутковості 15-30% на різні види продукції); середній технічний рівень виробництва, завантаженість виробничих потужностей 50-70% в залежності від сезону, низький рівень інновацій та використання сучасних технологій, сталі тривалі відносини з постачальниками; висококваліфікований персонал і сучасну організаційну структуру управління підприємницької орієнтації. Провідними конкурентами Херсонської кондитерської фабрики є:

- на місцевому рівні АТЗТ «Херсонська харчосмакова фабрика» (конкурент А);
- українські виробники кондвиробів (конкурент В);
- іноземні виробники (конкурент С).

Проаналізувати конкурентні переваги підприємства, здійснити аналіз сильних та слабких сторін конкурентів, побудувати стратегічну канву галузі, представити розширену матрицю конкурентних переваг підприємства. Розрахунки оформити в таблиці і продемонструвати графічно.

Завдання 38. ВАТ “Оксамит” виробляє бязь, тканину костюмну та меблево-декоративну “Платан”. Дослідження служби маркетингу свідчать про те, що роздрібні ціни на меблево-декоративні тканини у 2000-2008 роках майже не змінювались. Тканина “Платан” користується стабільним попитом у фірм, які займаються ремонтом меблів. На бязі попит знижується, падають ціни. Основними споживачами її є населення з середніми та низькими доходами. Виробництво цих тканин збиткове. Тканини костюмної групи користуються попитом з боку підприємств швейної промисловості. ВАТ “Оксамит” постійно оновлює колористичне оформлення та оздоблення тканин. Попит на них випереджає пропозицію і ціни зростають.

1. Визначте, до яких категорій матриці БКГ слід віднести різні тканини?
2. Які стратегічні альтернативи Ви запропонуєте для кожного виду продукції?

ВАРІАНТ 7

ВАТ «Херсонська поліграфічна фабрика» має нерозвинуті, розрізнені канали збуту, які не об'єднані в систему просування товарів, низьку ринкову частку; не стабільний фінансовий потенціал (рівень прибутковості 5-10% на різні види продукції); середній технічний рівень виробництва, завантаженість виробничих потужностей 80%, низький рівень інновацій та використання сучасних технологій, сталі тривалі відносини з постачальниками сировини; високу кваліфікацію управлінського персоналу і лінійно-функціональну організаційну

структуру управління. Провідними конкурентами ВАТ «Херсонська поліграфічна фабрика» є:

- на місцевому рівні АТЗТ «Херсонська типографія» (конкурент А);
- українські виробники поліграфічної продукції (конкурент В);
- іноземні виробники (конкурент С).

Проаналізувати конкурентні переваги підприємства, здійснити аналіз сильних та слабких сторін конкурентів, побудувати стратегічну канву галузі, представити матрицю конкурентних переваг підприємства. Розрахунки оформити в таблиці і продемонструвати графічно.

ВАРІАНТ 8

На зборах акціонерів компанії «Шалений успіх» керівництво потрапило під вогонь критики з боку представника власника контрольного пакету акцій, який звинуватив директорів у недостатній увазі до вирішення проблеми прибутковості. "Рентабельність інвестованого капіталу є занадто низькою", - стверджував представник власника контрольного пакету. - "Необхідно більше уваги приділяти вивченню кращої практики інших підприємств галузі і відкоригувати поточну стратегію компанії". Зважаючи на конструктивну критику, що звучала на зборах акціонерів, рада директорів вирішила реалізувати проект стратегічного бенчмаркінгу. Робоча група, призначена для реалізації бенчмаркінгового проекту, визначила двох конкурентів, які мають значно більше значення рентабельності інвестованого капіталу, ніж компанія "«Шалений успіх»". Ці конкуренти - компанії "Лахезис" та "Атропос" (дані наведені нижче).

Показники	Компанія «Шалений успіх»	Компанія "Лахезис"	Компанія "Атропос"
Рентабельність інвестованого капіталу, %	16	30	60
Рентабельність продажу, %	13	30	12
Зростання річних обсягів продажу, %	5	15	10
Ключові сегменти	Будівельні фірми, дрібні торговці	Індивідуальні покупці	Дрібні торговці, індивідуальні покупки
Конкурентні переваги	Інновації, нова продукція	Низькі витрати	Асортимент
Географічні ринки	Регіональний ринок (Захід)	Національний ринок	Регіональний ринок (Захід, Північ)

1. Проаналізувати показники компаній "Лахезис" та "Атропос" і визначити ті аспекти, які могла би запозичити у них компанія «Шалений успіх».

2. Побудувати стратегічні профілі компанії та надати наочну порівняльну характеристику

ВАРІАНТ 9

Готельний комплекс «Фрегат» має досить високу репутацію наданих послуг, які об'єднані в ефективну систему (готель містить: 2 ресторани, поверхові бари, лікувально-оздоровчий комплекс, фінську сауну, турецьку баню, перукарню, косметологічний салон, масажний кабінет та ін.), високу ринкову частку; стабільний фінансовий потенціал (рівень прибутковості 30-50% на різні види послуг); високий технічний і технологічний рівень (сучасний євроремонт 2007 року), завантаженість готельних номерів 50-80% в залежності від сезону, високий рівень інновацій та використання сучасних технологій, сталі тривалі відносини з мережними партнерами і постачальниками; висококваліфікований персонал і сучасну організаційну структуру управління підприємницької орієнтації.

Провідними конкурентами готельного комплексу «Фрегат» є:

- готельний комплекс «Загублений світ» (конкурент А);
- готельний комплекс «Лілея» (конкурент В);
- готельний комплекс «Бригантіна» (конкурент С).

Проаналізувати конкурентні переваги підприємства, здійснити аналіз сильних та слабких сторін конкурентів, побудувати стратегічну канву галузі, представити розширену матрицю конкурентних переваг підприємства. Розрахунки оформити в таблиці і продемонструвати графічно.

ВАРІАНТ 10

АТЗТ «Херсонська кондитерська фабрика» має досить розвинуті та потужні канали збуту, які об'єднані в ефективну систему просування товарів на ринок, високу ринкову частку вітчизняного виробника; стабільний фінансовий потенціал (рівень прибутковості 15-30% на різні види продукції); середній технічний рівень виробництва, завантаженість виробничих потужностей 50-70% в залежності від сезону, низький рівень інновацій та використання сучасних технологій, сталі тривалі відносини з постачальниками сировини; висококваліфікований персонал і сучасну організаційну структуру управління підприємницької орієнтації. Для вивчення внутрішнього середовища підприємства та дослідження сили впливу зовнішнього оточення і вибору найбільш оптимальної стратегії було здійснено SWOT-аналіз підприємства. Експертна оцінка сильних сторін склала С=3,04 та слабких СЛ=2,19 балів. Експертна оцінка можливосте підприємства М=5,20 та загроз З=5,01 балів. Експертна оцінка конкурентних переваг підприємства КП=5,51 бал.

1. Розрахувати сукупну експертну оцінку за допомогою матриці привабливості підприємства (при оптимістичному і песимістичному прогнозах).
2. Обрати стратегію для підприємства за допомогою матриці вибору стратегії розвитку галузі.

ВАРІАНТ 11

ВАТ «Херсонські комбайни» має нерозвинуті та слабкі канали збуту, які не об'єднані для ефективного просування товарів на ринок, низьку ринкову частку вітчизняного виробника; нестабільний фінансовий; низький технічний рівень виробництва, завантаженість виробничих потужностей 20-30% в залежності від сезону, низький рівень інновацій та використання сучасних технологій, сталі тривалі відносини з постачальниками сировини; висококваліфікований персонал і застарілу організаційну структуру управління. Для вивчення внутрішнього середовища підприємства та дослідження сили впливу зовнішнього оточення і вибору найбільш оптимальної стратегії було здійснено SWOT-аналіз підприємства. Експертна оцінка сильних сторін склала С=2,19 та слабких СЛ=3,09 балів. Експертна оцінка можливосте підприємства М=2,20 та загроз З=5,01 балів. Експертна оцінка конкурентних переваг підприємства КП=2,51 бал.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Бланк І. А. Торговельний менеджмент. / Бланк І. А. - К.: УФІМГ, 2010.
2. Володькіна М.В. Стратегічний менеджмент: Навч. пос. / М.В. Володькіна - К.: Знання, 2012.-159 с.
3. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління. Графічне моделювання: Навч.посіб. / В.Г. Герасимчук - К.: КНЕУ, 2012.
4. Кириченко О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посібник/ Олександр Кириченко, - 3-тє вид. перероб. і доп.. - К.: Знання-Прес, 2012. - 382с.
5. Кіндрацька Г. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник / Галина Кіндрацька, - К.: Знання, 2016. - 366 с.
6. Мартиненко М. Стратегічний менеджмент: Підручник/ Микола Мартиненко, Ірина Ігнатєва, - К.: Каравела, 2016. - 319 с.
7. Немцов В. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник для студ. вузів/ Віктор Немцов, Людмила Довгань. - К.: КПІ., 2011. - 559 с.
8. Осовська Г. Основи менеджменту: Підручник/ Галина Осовська, Олег Осовський, - 3-є вид., перероб. и доп.. - К.: Кондор, 2016. - 661 с.
9. Осовська Г. Стратегічний менеджмент: теорія та практика: Навчальний посібник/ Галина Осовська, Олександр Фіщук, Ірина Жалінська, - К.: Кондор, 2013. - 190 с.
10. Робінс С. Основи менеджменту: учбовий посібник/ Стефан П. Робінс, Девід А. ДеЧенцо,; Пер. с англ. А. Олійник, М. Корчинська, Р. Ткачук, - К.: Вид-во Соломії Павличко "Основи", 2012. - 671 с.
11. Рудінська О. Менеджмент: Посібник/ Олена Рудінська, Світлана Яроміч, Ірина Молоткова. М-во освіти і науки України, Одеський нац. ун-т ім. І.І.Мечникова. Економіко-правовий фак-т, Регіональний ін-т держ. управління. - К.: Ельга Ніка-Центр, 2012. - 334 с.
12. Скібіцька Л. І. Менеджмент: Навчальний посібник для вищих навч. закладів/ Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький; Мін-во освіти і науки України. - К.: Центр навчальної літератури, 2013. - 415 с.
13. Стадник В. Менеджмент: Посібник/ Валентина Стадник, Микола Йохна, - К.: Академія, 2013. - 463 с.
14. Шершньова З.С. Стратегічне управління: Навч. посіб. / З.С. Шершньова, С.В. Оборська - К.: КНЕУ, 2010.

