

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський державний університет харчування та торгівлі

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

до самостійного вивчення дисципліни здобувачами вищої освіти, що
навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Харків
ХДУХТ
2018

Стратегічний менеджмент : методичні рекомендації для самостійного вивчення дисципліни здобувачами вищої освіти, що навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент» [Електронний ресурс] / укладач Л. Д. Забродська. – Електрон. дані. – Х. : ХДУХТ, 2018. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см. – Назва з тит. екрана.

Укладач: Л. Д. Забродська

Рецензент: проф., д-р екон. наук Т. С. Пічугіна

Кафедра менеджменту організацій

Схвалено методичною комісією ХДУХТ за напрямом підготовки «менеджмент»

Протокол від «20» червня 2018 року № 10

Схвалено вченою радою ХДУХТ

Протокол від «06» липня 2018 року № 14

Схвалено редакційно-видавничою радою ХДУХТ

Протокол від «04» липня 2018 року № 8

© Забродська Л. Д., укладач, 2018

© Харківський державний університет харчування та торгівлі, 2018

ЗМІСТ

Вступ.....	4
1. Структура навчальної дисципліни.....	6
<i>Змістовий модуль 1. Теоретичні засади формування системи стратегічного управління в організації.....</i>	<i>7</i>
Тема 1. Концептуальні засади теорії стратегічного управління	7
Тема 2. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства....	10
Тема 3. Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії підприємства.....	15
Тема 4. Стратегічне планування.....	26
<i>Змістовий модуль 2. Методичний інструментарій стратегічного аналізу середовища функціонування підприємства</i>	<i>30</i>
Тема 5. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства.....	30
Тема 6. Стратегічний потенціал підприємства та формування його конкурентних переваг.....	42
<i>Змістовий модуль 3. Упровадження системи стратегічного управління на підприємстві</i>	<i>55</i>
Тема 7. Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією підприємства	55
Тема 8. Генерування стратегій та умови їх реалізації	59
Тема 9. Стратегічний контроль в процесі стратегічних перетворень на підприємстві.....	64
2. Навчально-методичні матеріали до дисципліни	66

ВСТУП

Повна самостійність прийняття як оперативних, так і довгострокових стратегічних рішень стає важкою проблемою для вітчизняних керівників підприємств усіх форм власності та різного профілю і обсягу діяльності, тому що стратегічні рішення мають кардинальне значення для функціонування підприємства і обов'язково мають довгострокові неминучі наслідки. Дві основні риси відрізняють їх – це незворотність і довгострокові наслідки. Це означає, що реалізація стратегічних рішень змінює потенціал підприємства, і зворотність до минулого стану стає неможливою або потребує дуже великих витрат часу, ресурсів і зусиль.

Відсутність підготовки у керівників і фахівців-економістів різного рівня управління до прийняття обґрунтованих стратегічних рішень є одним із важливих чинників таких процесів, як втрата конкурентоспроможності, зниження інвестиційної активності, скорочення темпів науково-технічного прогресу, загальний спад виробництва. Тому можна стверджувати, що якість стратегічних рішень на рівні підприємства є серйозною перешкодою в реалізації продуктивного потенціалу трудових і матеріальних ресурсів. Практично на будь-якому вітчизняному підприємстві відсутні цілісні системи стратегічного управління, тобто дієві технологічні схеми розробки, реалізації і контролю виконання стратегічних планів, хоча частина керівників уже починає розуміти необхідність створення таких систем.

Розробка стратегії підприємства – це досить дорогий і трудомісткий процес. Проте його значущість для підприємства набагато перевищує витрати на створення і впровадження стратегії. Це виходить з того, що сам по собі процес усвідомлення ситуації, її колективне обговорення, розбирання різних варіантів дій у тих або інших сферах діяльності підприємства вже є дуже корисним, бо підвищує рівень системності та обґрунтованості прийняття рішень і, відповідно, управління підприємством у цілому. Важливо також те, що сам процес обговорення стратегії покращує менеджмент, консолідує колектив, знижує рівень протиріч в інтересах власників, менеджерів, працівників підприємства і партнерів з бізнесу.

Усе це доводить необхідність підготовки фахівців, які володіють знаннями, необхідними для вирішення визначених проблем. Тому даний навчальний посібник зорієнтовано на поліпшення розуміння здобувачами вищої освіти теоретичних підходів і практичних навичок обґрунтування стратегічних рішень, спрямованих на розробку та реалізацію стратегії, яка дозволить підприємству виживати у довгостроковому періоді в змінному ринковому середовищі. Структуру викладання матеріалу побудовано так, щоб здобувач вищої освіти мав можливість самостійно опановувати як теоретичний, так і практичний матеріал дисципліни, позааудиторно готуватися до всіх форм занять і контролю знань.

Матеріал навчального посібника скомпоновано відповідно до структури дисципліни «Стратегічний менеджмент» та робочої навчальної програми, а також навчального плану, який реалізує положення компетентнісного підходу до організації навчального процесу.

У посібнику кожна тема дисципліни «Стратегічний менеджмент» відображає наступне:

- основні терміни та поняття, які необхідно обов'язково знати;
- завдання, за якими необхідно проводити самостійну роботу;
- перелік основних питань для самоконтролю;
- теми рефератів і доповідей.

Таким чином, навчальний посібник містить увесь матеріал для ефективної самостійної роботи здобувачів вищої освіти із вивчення дисципліни «Стратегічний менеджмент» та набуття здатності до самостійної роботи з фаховою літературою та практичними аспектами діяльності підприємств різних галузей, що сприятиме мобільності студентів в європейський та світовий простір як вищої освіти, так і ринку праці.

Навчальний посібник складено з метою надання допомоги в освоєнні основних тем курсу, формуванні у студентів здатності до самостійного мислення, поглибленого опанування навчального матеріалу та самоконтролю рівня засвоєння теоретичного матеріалу під час самостійної роботи зі здобуття теоретичних знань і практичних навичок студентами спеціальності «Менеджмент» денної та заочної форм навчання.

1. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин												
	денна форма						заочна форма						
	усього	у тому числі					усього	у тому числі					
л.		п.	лаб.	інд.	с.р.	л.		п.	лаб.	інд.	с.р.		
МОДУЛЬ 1													
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. Теоретичні засади формування системи стратегічного управління в організації													
Тема 1. Концептуальні засади теорії стратегічного управління	8	2	2			4	8					7	
Тема 2. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства	8	2	2			4	8	2	2			7	
Тема 3. Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії підприємства	8	2	2			4	8						7
Тема 4. Стратегічне планування	9	2	2			5	8						7
Разом за змістовим модулем 1	33	8	8			17	32	2	2			28	
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. Методичний інструментарій стратегічного аналізу середовища функціонування підприємства													
Тема 5. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства	16	4	4			8	18	4	4			14	
Тема 6. Стратегічний потенціал підприємства та формування його конкурентних переваг	17	4	4			9	18						14
Разом за змістовим модулем 2	33	8	8			17	36	4	4			28	
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3. Упровадження системи стратегічного управління на підприємстві													
Тема 7. Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією підприємства	8	2	2			4	8	2	2			7	
Тема 8. Генерування стратегій та умови їх реалізації	16	4	4			8	16						14
Тема 9. Стратегічний контроль в процесі стратегічних перетворень на підприємстві	10	2	2			6	8						7
Разом за змістовим модулем 3	34	8	8			18	32	2	2			28	
Усього годин за модулем 1	100	24	24			52	100	8	8			84	
МОДУЛЬ 2													
ІНДЗ	20	–	–	–	20	–	20	–	–	–	20	–	
Усього годин	120	24	24		20	52	120	8	8		20	84	

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. Теоретичні засади формування системи стратегічного управління в організації

Тема 1. Концептуальні засади теорії стратегічного управління

Семінарське заняття 1

Основні терміни та поняття

Стратегічне управління, система управління, нестабільність середовища, рівень управління, управління на основі контролю, управління на основі екстраполяції, управління на основі передбачення змін, управління на основі гнучких екстрених рішень, концепція стратегічного управління, процес стратегічного управління, оперативне управління, довгострокове управління, стратегічне планування, стратегічне мислення, завдання стратегічного управління, цикл стратегічного управління, місія підприємства, визначення бізнесу, розробка стратегії, реалізація стратегії, корегування стратегії.

Завдання для самостійної роботи

Вивчення теоретичного матеріалу за темою.
Підготуватися до семінарського заняття.
Підготуватися до тестового контролю знань за темою 1.
Виконати завдання 1.1–1.3.

Завдання 1.1

Тип завдання: бібліографічний огляд навчально-методичної, наукової, монографічної та періодичної літератури з проблем теми.

Мета: перевірка знань студентами, набутих у процесі вивчення дисциплін «Економіка підприємства», «Макроекономіка», «Мікроекономіка» з акцентуванням уваги на проблематику стратегічного управління.

Самостійна робота: проаналізувати за літературними джерелами процес формування сучасних підходів до теорії та практики стратегічного управління.

Форма подання звіту: структурований (згідно з програмою дисципліни) в табличній формі (табл. 1.1) з посиланнями на літературні джерела перелік особливих рис основних форм управління підприємства із загальним висновком про стан цих проблем в українських підприємствах.

Таблиця 1.1 – Аналіз форм управління підприємствами

Форма управління підприємством	Переваги	Недоліки	Інші особливості
Фінансове управління			
Екстраполятивне управління			
Довгострокове планування			

Завдання 1.2

Тип завдання: бібліографічний огляд навчально-методичної, наукової, монографічної та періодичної літератури з проблем теми.

Мета: перевірка знань студентами, набутих у процесі вивчення дисциплін «Економіка підприємства», «Макроекономіка», «Мікроекономіка» з акцентуванням уваги на проблематику стратегічного управління.

Самостійна робота: проаналізувати за літературними джерелами процес формування сучасних підходів до теорії та практики стратегічного управління.

Форма подання звіту: структурований (згідно з програмою дисципліни) в табличній формі (табл. 1.2) з посиланнями на літературні джерела перелік особливих рис основних форм управління підприємства із загальним висновком про стан цих проблем в українських підприємствах.

Таблиця 1.2 – Аналіз форм управління підприємствами

Форма управління підприємством	Переваги	Недоліки	Інші особливості
Стратегічне планування			
Стратегічне управління			

Завдання 1.3

Тип завдання: бібліографічний огляд навчально-методичної, наукової, монографічної та періодичної літератури з проблем теми.

Мета: перевірка практичних навичок студентами, набутих у процесі навчання у ВНЗ із акцентом на проблематику стратегічного управління.

Самостійна робота: проаналізувати за літературними та статистичними джерелами особливості стану економіки України.

Форма подання звіту: структурований (згідно з програмою дисципліни) у формі письмового звіту з посиланнями на літературні джерела опис історичної ретроспективи змін стану економіки України і обґрунтуйте, яким чином пов'язані зміни в економіці держави з проблемами в управлінні конкретним українським підприємством.

Запитання для самоконтролю

1. Яким чином змінювалися відносні пріоритети стратегічних рішень протягом останніх 150 років у розвинутих ринкових державах?

2. Обґрунтуйте, чому стратегічне управління є складовою, органічною часткою системи управління підприємством у цілому.

3. Охарактеризуйте, яким чином виробничо-ринкові та географічні фактори впливають на зміну умов підприємницької діяльності у розвинутих ринкових державах, в історичній ретроспективі.

4. Охарактеризуйте, яким чином зовнішнє соціально-політичне та внутрішнє середовище впливали на зміну умов підприємницької діяльності в розвинутих ринкових державах в історичній ретроспективі.

5. Охарактеризуйте, яким чином виникає послідовна зміна управлінських задач з точки зору характеристик нестабільності (за І. Ансоффом).

6. Навести приклад оцінки змін, які очікують у майбутньому підприємство, яке самостійно обране студентом, за шкалою від 1 до 5.

7. Обґрунтуйте, яким чином пов'язана еволюція систем управління з рівнем нестабільності зовнішнього середовища.

8. Самостійно наведіть кілька визначень стратегічного управління (різних авторів) та обґрунтуйте їх загальні та відмінні риси.

9. Обґрунтуйте, яким чином змінювався зміст стратегічного управління в залежності від зміни умов ведення бізнесу.

10. У чому виявляється гнучкість стратегічного управління під час порівняння його з оперативним та довгостроковим управлінням?

11. Обґрунтуйте, основні відмінності різних форм управління (оперативного, довгострокового та стратегічного).

12. У чому виявляються переваги стратегічного мислення перед інтуїцією та бездіяльністю?

13. Обґрунтуйте, які обмеження має процес стратегічного управління.

14. У чому виявляється різниця між стратегічним плануванням та стратегічним управлінням?

15. Обґрунтуйте, що є здатністю до стратегічного управління?

16. Обґрунтуйте, яким чином пов'язані основні завдання та етапи стратегічного управління.

17. Охарактеризуйте послідовність та взаємозв'язок різних елементів циклу стратегічного управління.

18. Обґрунтуйте, що є здатністю до стратегічного управління?

19. Наведіть конкретні приклади, коли відсутність стратегічного управління призвела до втрати конкурентної переваги або банкрутства підприємства?

20. Наведіть конкретні приклади, коли низька якість стратегічного управління або невірні розроблені напрямки стратегічного управління призвели до втрати конкурентної переваги або банкрутства підприємства?

21. Охарактеризуйте основні положення концепції стратегічного управління.

22. Порівняйте моделі стратегічного управління та обґрунтуйте, у чому полягають їх переваги та недоліки.

Теми рефератів

1. Стратегічний менеджмент як наукова дисципліна.

2. Суть системи управління підприємством.

3. Основні принципи розвитку підприємств.

4. Характеристики нестабільності середовища функціонування підприємства.
5. Основи довгострокового управління підприємством.
6. Основні характеристики управління на основі передбачення змін.
7. Основні характеристики управління на основі екстрених рішень.
8. Принципи вибору системи управління підприємства.

Теми доповідей

1. Основні переваги стратегічного управління і можливості його застосування на українських підприємствах.
2. Особливості руху підприємства від стратегічного до оперативного управління.
3. Особливості руху підприємства від оперативного до стратегічного управління.
4. Основні підходи та напрями оцінки існуючих концепцій стратегічного управління.
5. Парадигма стратегічного управління «Школа планування» (Побудова стратегії як формальний процес).
6. Парадигма стратегічного управління «Школа позиціювання» (Побудова стратегії як аналітичний процес).

Теми есе

1. «Передбачення майбутнього – це одна з найбільших проблем, що стоять перед керівництвом». Підтвердити або заперечити цьому твердженню в аспекті стратегічного управління у сучасному українському суспільстві.
2. Опис відмінностей процесу стратегічного управління у великому диверсифікованому підприємстві в США або іншої країни з розвинутою ринковою економікою та в Україні (обирається студентом самостійно).

Тема 2. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства

Семінарське заняття 2

Основні терміни та поняття

Корпоративна стратегія, ділова стратегія, функціональна стратегія, завдання стратегічного управління, цикл стратегічного управління, місія підприємства, визначення бізнесу, розробка стратегії, реалізація стратегії, корегування стратегії, стратегія, економічна стратегія, тактика, план, стратегічний план, політика, правила, процедура, орієнтир, корпоративна стратегія, ділова стратегія, функціональна стратегія, оперативна стратегія,

формулювання стратегії, стратегічні рішення, захисна стратегія (стратегія скорочення), наступальна стратегія (стратегія зростання), наступально-захисна стратегія (стратегія стабільності), виробнича стратегія, продуктова стратегія, фінансова стратегія, кадрова стратегія, стратегія ціноутворення, стратегія ресурсозберігання.

Завдання для самостійної роботи

- Вивчення теоретичного матеріалу за темою.
- Підготуватися до семінарського заняття.
- Підготуватися до тестового контролю знань за темою 2.
- Виконати завдання 2.1–2.7.

Завдання 2.1

Тип завдання: огляд навчально-методичної та періодичної літератури з проблем теми.

Мета: вироблення практичних навичок у студентами щодо формулювання основних засад обрання базових стратегій бізнесу.

Самостійна робота: використовуючи відкриті інформаційні джерела щодо історії розвитку й результатів роботи підприємств України або інших країн, охарактеризувати основні аспекти застосування базових стратегій на обраному підприємстві й запропонувати шляхи подальшого їх розвитку або заміни.

Форма подання звіту: письмовий звіт, що містять такі пункти, як:

- повна характеристика підприємства – об'єкта дослідження з посиланням на джерело інформації;
- структуровані в табличній формі (табл. 2.1) узагальнені характеристики базових стратегій, що застосовувалися даним підприємством за періодами його розвитку, якщо таке мало місце;
- узагальнюючий висновок з обґрунтуванням напрямів використання (зміни) базових стратегій.

Таблиця 2.1 – Аналіз використання базових стратегій на підприємстві (за періодами)

Базова стратегія (періоди)	Критерії й оцінки стратегії	Оцінка існуючої стратегії	Вибір стратегічних альтернатив
1			
2			
3			
Вибір стратегічних альтернатив			

Завдання 2.2

Тип завдання: бібліографічний огляд навчально-методичної, наукової, монографічної та періодичної літератури з проблем теми.

Мета: формування практичних навичок у студентами щодо роботи з фаховою літературою для систематизації та узагальнення основних положень за визначеною проблемою.

Самостійна робота: проаналізувати за літературними джерелами визначення суті поняття «товарно-ринкова стратегія».

Форма подання звіту: письмовий звіт із послідовним викладенням матеріалу з посиланнями на літературні джерела з визначенням складових варіантів стратегій та можливих напрямів їх зміни.

Завдання 2.3

Тип завдання: бібліографічний огляд навчально-методичної, наукової, монографічної та періодичної літератури з проблем теми.

Мета: формування практичних навичок студентами щодо роботи з фаховою літературою для систематизації та узагальнення основних положень за визначеною проблемою.

Самостійна робота: проаналізувати за літературними джерелами визначення суті поняття «ресурсно-ринкова стратегія».

Форма подання звіту: письмовий звіт із послідовним викладенням матеріалу з посиланнями на літературні джерела з визначенням складових варіантів стратегій та можливих напрямів їх зміни.

Завдання 2.4

Тип завдання: бібліографічний огляд навчально-методичної, наукової, монографічної та періодичної літератури з проблем теми.

Мета: формування практичних навичок студентами щодо роботи з фаховою літературою для систематизації та узагальнення основних положень за визначеною проблемою.

Самостійна робота: проаналізувати за літературними джерелами визначення суті поняття «технологічна стратегія».

Форма подання звіту: письмовий звіт із послідовним викладенням матеріалу з посиланнями на літературні джерела з визначенням складових варіантів стратегій та можливих напрямів їх зміни.

Завдання 2.5

Тип завдання: бібліографічний огляд навчально-методичної, наукової, монографічної та періодичної літератури з проблем теми.

Мета: формування практичних навичок студентами щодо роботи з фаховою літературою для систематизації та узагальнення основних положень за визначеною проблемою.

Самостійна робота: проаналізувати за літературними джерелами визначення суті поняття «фінансово-інвестиційна стратегія».

Форма подання звіту: письмовий звіт із послідовним викладенням матеріалу з посиланнями на літературні джерела з визначенням складових варіантів стратегій та можливих напрямів їх зміни.

Завдання 2.6

Тип завдання: бібліографічний огляд навчально-методичної, наукової, монографічної та періодичної літератури з проблем теми.

Мета: формування практичних навичок студентами щодо роботи з фаховою літературою для систематизації та узагальнення основних положень за визначеною проблемою.

Самостійна робота: проаналізувати за літературними джерелами визначення суті поняття «соціальна стратегія».

Форма подання звіту: письмовий звіт із послідовним викладенням матеріалу з посиланнями на літературні джерела з визначенням складових варіантів стратегій та можливих напрямів їх зміни.

Завдання 2.7

Тип завдання: бібліографічний огляд навчально-методичної, наукової, монографічної та періодичної літератури з проблем теми.

Мета: формування практичних навичок студентами щодо роботи з фаховою літературою для систематизації та узагальнення основних положень за визначеною проблемою.

Самостійна робота: проаналізувати за літературними джерелами визначення суті поняття «стратегія управління».

Форма подання звіту: письмовий звіт з послідовним викладенням матеріалу з посиланнями на літературні джерела з визначенням складових варіантів стратегій та можливих напрямів їх зміни.

Запитання для самоконтролю

1. Наведіть приклади визначення стратегії різними авторами та обґрунтуйте загальні риси і відмінності цих формулювань.

2. За якими правилами приймаються рішення, які є сутністю стратегії підприємства?

3. Охарактеризуйте відмінні риси стратегії.

4. У чому полягає суть економічної стратегії?

5. Доведіть відмінність таких понять: стратегія, тактика, політика, процедура, правила.

6. Розкрийте зміст різних типів стратегій та можливість їх розподілу за рівнями ієрархії прийняття рішень на підприємствах.

7. Що є особливостями функціональних стратегій?

8. Яка послідовність дій під час розробки функціональної стратегії?

9. Які Ви знаєте функціональні стратегії?

10. Порівняти типи функціональних стратегій.

11. У чому є особливості ділової стратегії?

12. Яким чином обираються стратегічні альтернативи?

13. Обґрунтуйте, за яких умов застосовується стратегія наступу (приклад навести самостійно).

14. Обґрунтуйте, за яких умов застосовується стратегія захисту (приклад навести самостійно).

15. Обґрунтуйте, за яких умов застосовується наступально-захисна стратегія (приклад навести самостійно).

16. Чому фінансова стратегія вважається найважливішою функціональною стратегією?

17. Чому у ХХІ столітті зростає значення людського фактора?

18. Що визначає особливості продуктово-маркетингової стратегії?

19. Що визначає особливості виробничої стратегії?

20. Що визначає особливості кадрової стратегії?

21. Що визначає особливості фінансової стратегії?

22. Які проблеми повинна вирішувати продуктово-маркетингова стратегія?

23. Які складові виробничої стратегії?

24. Що є інструментами реалізації кадрової стратегії?

25. Що є інструментами реалізації фінансової стратегії?

26. Які стратегічні рішення формують фінансову стратегію?

27. Які чинники ресурсозбереження належать до соціально-економічним?

28. У чому полягає суть стратегії ресурсозбереження?

29. Назвіть, будь ласка, принципи ресурсозбереження.

30. Яка залежність між якістю товару і сукупними витратами за його життєвий цикл?

31. Розкрийте, будь ласка, сутність основних стратегій ресурсозбереження.

32. Ваша стратегія, якщо товар низької якості і високої ресурсоемності?

33. Товар Вашої фірми вийшов на певному ринку в лідери за якістю і ресурсоемністю. Ваші дії?

Теми рефератів

1. Метод і стратегія. Класифікація стратегій.

2. Для кого розробляється стратегія?

3. Сутність процесу реалізації стратегії.
4. Особливості корпорації в системі стратегічного управління.
5. Структура ділових рішень.
6. Моделі стратегічного рішення.

Теми доповідей

1. Основні підходи та напрями оцінки існуючих концепцій стратегії.
2. Природа компоненти стратегії у версіях сучасних авторів.
3. Особливості корпорації в системі стратегічного управління.
4. Структура ділових рішень.
5. Модель стратегічного рішення.
6. Парадигма стратегічного управління «Школа дизайну» (Формування стратегії як процес мислення).
7. Парадигма стратегічного управління «Школа підприємництва» (Побудова стратегії як процес передбачення).
8. Парадигма стратегічного управління «Когнітивна школа» (Побудова стратегії як ментальний процес).

Теми есе

1. Навести конкретний приклад або ситуацію (обирається студентом самостійно), коли контроль виконання роботи негативно вплинув на здібність підприємства до стратегічного управління?
2. «Стратегічне планування сфокусоване на прийнятті оптимальних стратегічних рішень, в той час як стратегічний менеджмент пов'язано із досягненням стратегічних результатів». Підтвердити або заперечити цьому твердженню в аспекті стратегічного управління у сучасному українському суспільстві.

Тема 3. Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії підприємства

Семінарське заняття 3

Основні терміни та поняття

Стратегічний аналіз, стратегічний вибір, реалізація стратегії, місія підприємства, філософія підприємства, культура підприємства, цілі підприємства, стратегічні цілі, дерево цілей підприємства.

Завдання для самостійної роботи

Вивчення теоретичного матеріалу за темою.

Підготуватися до семінарського заняття.

Підготуватися до тестового контролю знань за темою 3.

Виконати завдання 3.1–3.24.

Завдання 3.1

Тип завдання: бібліографічний огляд навчально-методичної, наукової, монографічної та періодичної літератури з проблем теми.

Мета: формування практичних навичок студентами щодо роботи з фаховою літературою з метою систематизації та узагальнення основних положень за визначеною проблемою.

Самостійна робота: проаналізувати за літературними джерелами визначення суті поняття «стратегічний план».

Форма подання звіту: структуровані в табличній формі (табл. 3.1) із посиланнями на літературні джерела (2-3 джерела) характеристики поняття «стратегічний план» з визначенням відмінностей та спільних рис із загальним висновком про комплексність характеристики цього поняття.

Таблиця 3.1 – Порівняння суті поняття «стратегічний план»

Визначення поняття «стратегічний план»	Бібліографічна характеристика джерела	Спільні риси визначення	Специфічні риси визначення

Завдання 3.2

Тип завдання: бібліографічний огляд навчально-методичної, наукової, монографічної та періодичної літератури з проблем теми.

Мета: формування практичних навичок студентами щодо роботи з фаховою літературою з метою систематизації та узагальнення основних положень за визначеною проблемою.

Самостійна робота: проаналізувати за літературними джерелами визначення суті категорії «стратегічне планування».

Форма подання звіту: структуровані в табличній формі (табл. 3.2) із посиланнями на літературні джерела (2-3 джерела) характеристики поняття «процес стратегічного планування» з визначенням відмінностей та спільних рис із загальним висновком про комплексність характеристики цього поняття.

Таблиця 3.2 – Порівняння суті категорії «процес стратегічного планування»

Визначення поняття «стратегічне планування»	Бібліографічна характеристика джерела	Спільні риси визначення	Специфічні риси визначення

Завдання 3.3

Тип завдання: бібліографічний огляд навчально-методичної, наукової, монографічної та періодичної літератури з проблем теми.

Мета: перевірка знань студентами, набутих у процесі вивчення дисциплін «Економіка підприємства», «Макроекономіка», «Мікроекономіка» з акцентом на проблематику стратегічного управління.

Самостійна робота: проаналізувати за літературними джерелами процес формування сучасних підходів до теорії та практики стратегічного управління.

Форма подання звіту: структурований (згідно з програмою дисципліни) в табличній формі (табл. 3.3) з посиланнями на літературні джерела перелік особливих рис основних форм управління підприємства з загальним висновком про стан цих проблем в українських підприємствах.

Таблиця 3.3 – Аналіз форм управління підприємствами

Форма управління підприємством	Переваги	Недоліки	Інші особливості
1. Управління на базі передбачення змін, управління шляхом реструкту-рування (ранжування) задач			
2. Управління в умовах стратегічних несподіванок			

Завдання 3.4

Тип завдання: бібліографічний огляд навчально-методичної, наукової, монографічної та періодичної літератури з проблем теми.

Мета: формування практичних навичок у студентами щодо роботи з фаховою літературою з метою систематизації та узагальнення основних положень за визначеною проблемою.

Самостійна робота: проаналізувати за літературними джерелами визначення структури стратегічного плану.

Форма подання звіту: структуровані в табличній формі (табл. 3.4) із посиланнями на літературні джерела (2-3 джерела) структури стратегічного плану з визначенням відмінностей та спільних рис.

Таблиця 3.4 – Порівняння структур стратегічного плану

Структура стратегічного плану	Бібліографічна характеристика джерела	Спільні риси визначення	Специфічні риси визначення

Завдання 3.5

Тип завдання: бібліографічний огляд навчально-методичної, наукової, монографічної та періодичної літератури та матеріалів Інтернету за конкретною проблемою теми – характеристика (формулювання) місії конкретного підприємства.

Мета: формування практичних навичок студентами щодо роботи з фаховою літературою з метою знаходження матеріалів щодо визначення місії конкретного підприємства та інших теоретичних положень за темою.

Самостійна робота: проаналізувати за літературними джерелами визначення сутті поняття «місія підприємства» та здійснити пошук формулювань конкретних місій підприємств.

Форма подання звіту: структуровані в табличній формі (табл. 3.5) звіт із посиланнями на літературні джерела (2-3 джерела) та характеристики поняття «місія» з визначенням відмінностей та загальних рис із загальним висновком про комплексність характеристики цього поняття.

Таблиця 3.5 – Місія підприємства

Визначення конкретної місії підприємства	Бібліографічна характеристика джерела	Загальні елементи місії

Завдання 3.6

Тип завдання: бібліографічний огляд навчально-методичної та періодичної літератури з проблем теми.

Мета: формування практичних навичок студентами щодо обґрунтування формулювання місії підприємства – об'єкта дослідження.

Самостійна робота: базуючись на теоретичних засадах, формулювання місії або визначити (за їх відсутності) основні компоненти та сформулювати місію підприємства – об'єкта дослідження.

Форма подання звіту: загальна характеристика підприємства – об'єкта дослідження, визначення місії підприємства на основі виділених характеристик її компонентів.

ПРИКЛАДИ РОЗВ'ЯЗАННЯ ТИПОВИХ СИТУАЦІЙНИХ ЗАВДАНЬ

Завдання 3.7

Місія банку: банк «АВС» – це сучасний міжнародний банк, який здійснює увесь спектр банківських послуг для фізичних та юридичних осіб України, країн СНД та Євросоюзу за помірними цінами, а також створює умови вільного переміщення інформації усередині нашого банку.

Необхідно:

1. Ознайомитися зі змістом місії конкретного підприємства.
2. Реконструювати й описати за наведеним формулюванням місії підприємства її складові елементи.
3. Обґрунтувати, що в наведеній місії підприємства визначає кожен із обов'язкових елементів формулювання місії.

Розв'язання:

Місія – це основна узагальнююча мета підприємства, що роз'яснює причину його існування. Обов'язковими складовими елементами визначення місії підприємства є характеристика ринку, товару (послуги), технології, філософії та культури.

У даній місії:

- характеристика ринку, тобто визначення своїх основних споживачів, клієнтів, користувачів. Дане підприємство працює з фізичними та юридичними особами України, країн СНД та Євросоюзу;

- характеристика товару (послуги), тобто опис продуктів, запропонованих підприємством. Дане підприємство здійснює банківські послуги;

- характеристика технології, тобто устаткування, технічних процесів, інновацій у сфері технології. Дане підприємство працює з клієнтами Євросоюзу, тобто включене в банківську систему Євросоюзу, що не можливо без відповідності технологій та всіх технічних систем стандартам і вимогам світової банківської системи. Таким чином, технології у цього банку найсучасніші та відповідають світовому рівню;

- філософія, тобто базові погляди і цінності підприємства, співробітників, основа створення системи мотивацій та формування цілей розвитку або досягнення конкурентоспроможності. Дане підприємство включене в європейську банківську систему, тобто таких банків небагато в Україні, і вони, фактично, є монополістами, але підприємство не використовує цю ситуацію у сфері формування європейського рівня цін – цим дає сигнал своїм клієнтам, що розуміє їхні проблеми й формує помірні ціни. Таким чином, базовою цінністю даного банку є найкраще задоволення потреб клієнтів;

- культура, тобто внутрішній клімат підприємства та той тип людей, яких він приваблює. Дане підприємство створює умови вільного переміщення інформації всередині банку, тобто створює умови для навчання, підвищення кваліфікації, накопичення знань, навичок, досвіду персоналом. Таким чином, працівники, які постійно працюють над собою, пізнаючи нові сфери професійної діяльності, у даному банку будуть мати можливості кар'єрного та професійного зростання, а банк всіляко: матеріально й нематеріально – сприятиме цьому, бо без таких працівників він не зможе підтримувати свою конкурентоспроможність у міжнародному банківському просторі.

Завдання 3.8

1. Сформулювати місію підприємства, що бажає вийти на український ринок безалкогольних напоїв (соки).

2. Обґрунтувати, що в наведеній місії підприємства визначає кожний із обов'язкових елементів формулювання місії.

Розв'язання:

Український ринок соків дуже насичений. Тут є соки вітчизняного та імпортного виробництва різного пакування й фасування, також широкого цінового діапазону. Тому підприємству необхідно визначити свій сегмент та якимось чином виділитися за рахунок якості та реклами.

Отже, місія даного підприємства може бути сформульована так: ми виробляємо соки для громадян України з вітчизняної натуральної сировини та без консервантів, турбуючись про ваше здоров'я, створюючи добрий настрій та надаючи бадьорості, використовуючи найсучасніші технології переробки й консервування. Ми створюємо нові робочі місця та формуємо нові відносини як усередині підприємства, так і з усіма нашими партнерами та споживачами.

У даній місії:

- характеристика ринку – український ринок соків;
- характеристика товару – натуральні соки;
- технології – найсучасніші технології переробки сировини й консервування, які дозволяють зберігати продукцію без консервантів, що дуже важливо за умов сезонності вироблення сировини;

- філософія – в умовах погіршення екологічної ситуації в Україні та загального погіршення стану здоров'я населення особливого значення набуває забезпечення населення України натуральними корисними продуктами харчування, що й закладено в основу конкурентоспроможності підприємства та соціального значення продукції, тобто система цінностей підприємства – забезпечення потреб населення України у високоякісних натуральних продуктах харчування;

- культура – застосування новітніх технологій та розуміння соціального значення продукції формує у колективі відносини сприйняття нововведень та гордості за свою роботу.

Завдання 3.9

Розподілити наведені цілі підприємств на дві групи: стратегічну й тактичну (віднесення до тієї або іншої групи обґрунтувати):

- досягти лідируюче положення на ринку;
- досягти щорічної прибутковості підприємства на 5%.

Розв'язання: стратегічна мета завжди спрямована на довгострокову перспективу, потребує великих капіталовкладень, стосується усіх основних аспектів діяльності підприємства, відображає місію та стратегію підприємства,

тоді як тактична мета спрямована на короткострокову перспективу, стосується окремих аспектів діяльності підприємства, підтримує виконання стратегії.

Мета досягнення лідируючого положення на ринку, безумовно, є стратегічною, тому що вирішення цієї проблеми вимагає багато часу, потребує реалізації суттєвих інвестиційних проектів, що спрямовані на розробку та впровадження нових технологій або виробництва принципово нових товарів тощо, тобто досягнення серйозних конкурентних переваг, які дозволять залучити більше споживачів, за рахунок чого збільшити частку ринку.

Мета досягнення щорічної прибутковості підприємства на 5% може бути як стратегічною, так і тактичною. Стратегічною вона буде, якщо в теперішній час прибутковість значно менша або загалом збиткова діяльність підприємства, тому досягнення 5%-го прибутку потребує впровадження суттєвих інвестиційних проектів або антикризових заходів, перебудовувати виробництво, технології, організацію виробництва, постачання, виходу на нові ринки тощо. Тактичною вона буде, якщо в теперішній час прибутковість має рівень майже на 5%, тоді досягнення наміченого рівня потребує удосконалення існуючих внутрішніх процесів, використання внутрішніх резервів, тобто виконання поточних заходів.

Завдання для самостійної роботи студентів

Завдання 3.10

Місія корпорації General Motors: наша місія – поставляти на ринок автомобілі, розроблені й зроблені компаніями в США, що є світовим лідером у якості, витратах і ступені задоволення клієнтів. Досягається це шляхом інтеграції людей і технологій, комерційних систем, а також за рахунок передачі знань, технологій і досвіду в рамках нашої корпорації.

Необхідно:

1. Ознайомитися зі змістом місії конкретного підприємства.
2. Реконструювати й описати за наведеним формулюванням місії підприємства її складові елементи.
3. Обґрунтувати, що в наведеній місії підприємства визначає кожний із обов'язкових елементів формулювання місії.

Завдання 3.11

Місія корпорації McCaw Cellular Communicatons: наша місія – створити надійну бездротову мережу, що дозволяє людям зберігати свободу пересування, тобто дозволяє, пересуваючись холмом або через континенти, здійснювати зв'язок без зусиль, а також торкаючись цих супертехнологій, професійно рости нашим працівникам.

Необхідно:

1. Ознайомитися зі змістом місії конкретного підприємства.

2. Реконструювати й описати за наведеним формулюванням місії підприємства її складові елементи.

3. Обґрунтувати, що в наведеній місії підприємства визначає кожний із обов'язкових елементів формулювання місії.

Завдання 3.12

Місія корпорації Long John Selver's: наша місія – стати кращою мережею американських ресторанів швидкого обслуговування. Кожному з наших клієнтів ми подаруємо найсмачніші здорові страви за доступними цінами. У нас ви спробуєте й рибу, і дарунки моря, і курча. Вас обслуговують швидко і з посмішкою.

Необхідно:

1. Ознайомитися зі змістом місії конкретного підприємства.

2. Реконструювати й описати за наведеним формулюванням місії підприємства її складові елементи.

3. Обґрунтувати, що в наведеній місії підприємства визначає кожний із обов'язкових елементів формулювання місії.

Завдання 3.13

Сформулювати місію підприємства, що бажає вийти на український ринок кондитерських виробів (цукерки).

Обґрунтувати, що в наведеній місії підприємства визначає кожний із обов'язкових елементів формулювання місії.

Завдання 3.14

Сформулювати місію підприємства, що бажає вийти на український ринок молочних продуктів (тверді та м'які сири).

Обґрунтувати, що в наведеній місії підприємства визначає кожний із обов'язкових елементів формулювання місії.

Завдання 3.15

Сформулювати місію підприємства, що бажає вийти на український ринок хлібобулочних виробів.

Обґрунтувати, що в наведеній місії підприємства визначає кожний із обов'язкових елементів формулювання місії.

Завдання 3.16

Сформулювати місію підприємства, що бажає вийти на український ринок канцелярських товарів.

Обґрунтувати, що в наведеній місії підприємства визначає кожний із обов'язкових елементів формулювання місії.

Завдання 3.17

Сформулювати місію підприємства, що бажає вийти на український ринок гумових іграшок.

Обґрунтувати, що в наведеній місії підприємства визначає кожний із обов'язкових елементів формулювання місії.

Завдання 3.18

Сформулювати місію підприємства, що бажає вийти на український ринок ковбасних виробів.

Обґрунтувати, що в наведеній місії підприємства визначає кожний із обов'язкових елементів формулювання місії.

Завдання 3.19

Сформулювати місію підприємства, що бажає вийти на український ринок офісних меблів.

Обґрунтувати, що в наведеній місії підприємства визначає кожний із обов'язкових елементів формулювання місії.

Завдання 3.20

Сформулювати місію підприємства, що бажає вийти на український ринок побутових електроприладів.

Обґрунтувати, що в наведеній місії підприємства визначає кожний із обов'язкових елементів формулювання місії.

Завдання 3.21

Сформулювати місію підприємства, що бажає вийти на український ринок виноградних вин.

Обґрунтувати, що в наведеній місії підприємства визначає кожний із обов'язкових елементів формулювання місії.

Завдання 3.22

Розподілити наведені цілі підприємств на дві групи: стратегічні й тактичні (віднесення до тієї або іншої групи обґрунтувати):

- створити компанію №1 за надання фінансових послуг в Україні;

- забезпечити нашим акціонерам збереження їхніх інвестицій і зростаючі доходи;
- стати виробником алюмінію з найменшими витратами;
- поліпшувати продуктивність наших заводів та вдосконалювати процеси виробництва.

Завдання 3.23

Розподілити наведені цілі підприємств на дві групи: стратегічні й тактичні (віднесення до тієї або іншої групи обґрунтувати):

- увійти на перше або друге місце в кожній зі сфер діяльності;
- досягти прибутковості за акціями у 20% і вище, середнього зростання прибутку на 5% або вище;
- стати маркетологом великих торговельних марок споживчих товарів;
- підвищувати прибутковість компаній з низьким рівнем прибутку або позбуватися їх.

Завдання 3.24

Розподілити наведені цілі підприємств на дві групи: стратегічні й тактичні (віднесення до тієї або іншої групи обґрунтувати):

- стати підприємством середніх розмірів з низькими витратами;
- виробляти 125000 унцій золота за рік і більше;
- створити золотий запас у 1500000 унцій золота;
- перевищити прибутковість акцій промислових підприємств конкурентів;
- стати найбільш конкурентоспроможною компанією у світі.

Запитання для самоконтролю

1. Які характеристики необхідні процесу формування стратегії?
2. Яка послідовність процесу формування стратегії в корпорації або на маленькому виробничому підприємстві? Що є відмінного у формуванні стратегії на цих підприємствах?
3. У чому міститься життєва необхідність формування стратегії?
4. Яким чином пов'язані етапи формування стратегії з рівнями ієрархії стратегій?
5. Обґрунтуйте, яким чином пов'язані основні завдання та етапи стратегічного управління.
6. Охарактеризуйте послідовність та взаємозв'язок різних елементів циклу стратегічного управління.

Теми рефератів

1. Різноманітність підходів до класифікації цілей організації.

2. Особливості розробки «дерева цілей» на різних етапах «життєвого циклу організації».

3. Переваги планового підходу до визначення стратегій? Які чинники треба враховувати при виборі системи стратегічного планування?

4. Стратегія і тактика управління та як вони впливають на систему планів у організації, на успіх управління загалом.

5. Аналіз зв'язку «стратегічного набору» підприємства та структури стратегічного плану. Забезпечення якісної розробки та виконання стратегічного плану.

6. Типи планових документів, що регулюють діяльність окремих функціональних підрозділів? Місце бюджетів у системі стратегічного планування.

7. Відмінність між поточними та організаційними планами. Зв'язок організаційного плану з іншими організаційними документами, що регулюють діяльність підприємства.

8. Приклади порядку розробки планів на конкретному підприємстві України. Проведіть критичний аналіз цієї системи.

9. Вимоги до забезпечення ефективності стратегічного планування на підприємствах та їх ранжування.

Теми доповідей

1. Парадигма стратегічного управління «Школа навчання» (Формування стратегії як процес, що розвивається).

2. Парадигма стратегічного управління «Школа влади» (Побудова стратегії як переговорний процес).

3. Парадигма стратегічного управління «Школа культури» (Побудова стратегії як колективний процес).

4. Парадигма стратегічного управління «Школа зовнішнього середовища» (Побудова стратегії як реактивний процес).

5. Парадигма стратегічного управління «Школа конфігурації» (Побудова стратегії як процес трансформації).

Теми есе

1. Історична ретроспектива розвитку діяльності конкретного підприємства (обирається студентом самостійно) протягом довгострокового періоду і обґрунтування наявності етапів еволюції управлінських завдань та систем управління.

2. Історична ретроспектива зміни стану економіки конкретної держави протягом довгострокового періоду і обґрунтування того, яким чином пов'язані зміни в економіці держави з проблемами в управлінні конкретного підприємства, що діє в цій державі (обирається студентом самостійно).

Тема 4. Стратегічне планування

Семінарське заняття 4

Основні терміни та поняття

Декомпозиція, декомпозиція системи, стратегічне планування, стратегічний план, план, програма, проект.

Завдання до самостійної роботи

Вивчення теоретичного матеріалу за темою.

Підготуватися до модульного контролю знань за темами 1–4.

Запитання для самоконтролю

1. За якими напрямками розглядають науковці сутність поняття «стратегічне планування» у стратегічному менеджменті?
2. Яке місце займає стратегічне планування у стратегічному управлінні?
3. Які елементи є обов'язковими для стратегічного планування?
4. Які основні ознаки притаманні стратегічному плануванню?
5. Що є головною метою та результатом стратегічного планування?
6. Яким принципам повинно відповідати стратегічне планування?
7. Від яких факторів залежить «горизонт стратегічного планування»?
8. Яким чином «горизонт стратегічного планування» залежить від зміни факторів зовнішнього середовища підприємства?
9. Які переваги забезпечить підприємству стратегічне планування?
10. Чи кардинальними є відмінності стратегічного планування від довгострокового планування?
11. Які передумови спонукають підприємства переходити до стратегічного планування?
12. Охарактеризуйте основні етапи стратегічного планування.
13. Яким вимогам повинен відповідати стратегічний план підприємства?
14. Що повинні передбачати часовий, функціональний, ресурсний, виконавчий зрізи стратегічного плану?
15. Які види планів необхідно розробляти на підприємстві? Як плани повинні бути пов'язані між собою?
16. Яка структура стратегічного плану підприємства є оптимальною?
17. Для чого потрібен стратегічний план підприємству в умовах швидкої зміни факторів зовнішнього середовища?
18. За якими характеристиками схожі та за якими відрізняються між собою стратегічні плани та програми, стратегічні плани та проекти? Наведіть приклади стратегічних програм, стратегічних проектів.

19. Обґрунтувати у чому полягає необхідність та суть процесу стратегічного планування на підприємстві.

20. Охарактеризувати послідовність процесу стратегічного планування в підприємстві та зміст кожної складової.

21. Охарактеризувати основні розділи стратегічного плану.

22. Обґрунтувати, чому на підприємстві має бути цілісна система планування.

23. Навести, у чому полягає відмінність процесу стратегічного планування від тактичного.

24. Навести, у чому полягає відмінність поточних планів.

25. У чому переваги планового підходу до визначення стратегій? Які чинники треба враховувати при виборі системи стратегічного планування?

26. Охарактеризуйте ознаки стратегічного планування. Як їх відображено у вимогах до стратегічних планів?

27. Основні відмінності документів стратегічного типу: планів, проектів і програм. Яку роль відіграє стратегічний план в організації виконання програм і проектів?

28. Чи треба розробляти плани іншого типу за наявності бізнес-плану?

29. Які плани розробляються та виконуються на підприємстві, з діяльністю якого ви обізнані?

52. Охарактеризувати функціональну стратегію як план дій окремого підрозділу підприємства.

53. Що таке функціональні повноваження?

54. Для чого підприємство необхідно розподіляти на функціональні блоки?

41. У чому полягає суть процесу декомпонування корпоративної стратегії підприємства?

42. За якими напрямками здійснюється оцінка можливостей та перспектив декомпонування корпоративної стратегії на основі створення СГЗ?

43. Обґрунтувати, у чому полягає необхідність та суть процесу стратегічного планування на підприємстві.

44. Охарактеризувати послідовність процесу стратегічного планування на підприємстві та зміст кожної складової.

45. Охарактеризувати основні розділи стратегічного плану.

46. Обґрунтувати, чому на підприємстві має бути цілісна система планування.

47. У чому полягає відмінність процесу стратегічного планування від тактичного?

48. У чому полягає відмінність поточних планів?

49. Охарактеризувати процес формування функціональних стратегій як ключовий підхід до управління на підприємствах.

50. Охарактеризувати процес формування функціональних стратегій як ключовий підхід до поточного управління основними функціями підприємства.

51. Охарактеризувати процес розробки функціональних стратегій як завершальну стадію процесу стратегічного планування.

57. Обґрунтуйте, що є здатністю до стратегічного управління?

58. Наведіть конкретні приклади, коли відсутність стратегічного управління призвела до втрати конкурентної переваги або банкрутства підприємства?

59. Наведіть конкретні приклади, коли низька якість стратегічного управління або невірно розроблений напрямок стратегічного управління призвели до втрати конкурентної переваги або банкрутства підприємства?

Теми рефератів

1. Переваги планового підходу до визначення стратегій? Які чинники треба враховувати при виборі системи стратегічного планування?

2. Стратегія і тактика управління та як вони впливають на систему планів у організації, на успіх управління загалом.

3. Аналіз зв'язку «стратегічного набору» підприємства та структури стратегічного плану. Забезпечення якісної розробки та виконання стратегічного плану.

4. Типи планових документів, що регулюють діяльність окремих функціональних підрозділів? Місце бюджетів у системі стратегічного планування.

5. Відмінність між поточними та організаційними планами. Зв'язок організаційного плану з іншими організаційними документами, що регулюють діяльність підприємства.

6. Приклади порядку розробки планів на конкретному підприємстві України. Проведіть критичний аналіз цієї системи.

7. Вимоги до забезпечення ефективності стратегічного планування на підприємствах та їх ранжування.

8. Управлінські операції за етапами стратегічного планування й управління.

9. Подвійне фінансування в межах системи стратегічного планування підприємства.

10. Послідовність процесу стратегічного планування.

11. Особливості стратегічного планування.

12. Аналіз перспектив створення СГЗ.

Теми доповідей

1. Перспективи стратегічного планування на українських підприємствах.

2. Стан стратегічного планування на українських підприємствах.

3. Приклади декомпонування корпоративної стратегії на українських підприємствах.

4. Взаємозв'язок процесів стратегічного планування та бізнес-планування на підприємствах.

Теми есе

1. «Стратегічне планування сфокусоване на прийнятті оптимальних стратегічних рішень, в той час як стратегічний менеджмент пов'язано із досягненням стратегічних результатів». Підтвердити або заперечити цьому твердженню в аспекті стратегічного управління у сучасному українському суспільстві.

2. «Зростання рівня нестабільності умов підприємницької діяльності призводить до збільшення потреби фірми в орієнтації на стратегічне управління». Підтвердити або заперечити цьому твердженню в аспекті стратегічного управління у сучасному українському суспільстві.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. Методичний інструментарій стратегічного аналізу середовища функціонування підприємства

Тема 5. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства

Практичне заняття 1

Основні терміни та поняття

Зовнішнє середовище, макросередовище, мікросередовище, аналіз зовнішнього середовища, постачальники, конкуренти, споживачі, контактні аудиторії, сканування, моніторинг, прогнозування, загрози, можливості, метод «5 x 5», метод чотирьох питань, SWOT-аналіз, сильні сигнали, слабкі сигнали, екстраполяція, сценарій, метод «сценарію», галузь, конкурентна боротьба, вхідні бар'єри галузі, вихідні бар'єри галузі.

Завдання для самостійної роботи

Вивчення теоретичного матеріалу за темою.

Підготуватися до практичного заняття.

Виконати завдання 5.2–5.19.

ПРИКЛАД РОЗВ'ЯЗАННЯ ТИПОВОГО СИТУАЦІЙНОГО ЗАВДАННЯ

Завдання 5.1

Обґрунтувати міру впливу (сильний, слабкий або ніякий) чинників зовнішнього середовища на перспективну діяльність підприємств:

а) підприємство, що виробляє іграшки;

б) підприємство, що виробляє борошно та борошняні вироби.

Чинники впливу:

- підвищення податків;

- зниження курсу національної валюти.

Розв'язання: підвищення податків обов'язково призведе до зростання витрат на виробництво та реалізацію продукції; відповідно, підприємству, щоб зберегти рівень рентабельності, необхідно підвищити ціни – попит на іграшки при цьому знизиться не дуже сильно, тому що потреби дитини задовольняються, у першу чергу, навіть за рахунок скорочення інших потреб; попит на борошно й борошняні вироби може знизитися сильно, якщо споживач може замінити цю потребу за рахунок інших продуктів – хліба, на який держава обмежує ціни.

Зниження курсу національної валюти призводить до зростання цін на імпортні товари, тому, якщо під час виробництва іграшок використовується імпортна сировина, то це значно вплине на собівартість продукції, тобто якщо іграшки реалізуються на внутрішньому ринку, то ціни дуже сильно зростуть, отже чинник дуже значущий; виробництво борошна та борошняних виробів здебільшого виробляється із вітчизняного зерна, так продукція реалізується на внутрішньому ринку, тобто в цьому випадку чинник не дуже значущий; але зниження курсу національної валюти стимулює експорт, тому виробники зерна збільшать його експорт, а це може призвести до дефіциту зерна на внутрішньому ринку, що відповідно призведе до зростання цін, тобто в цьому випадку це є дуже значущим чинником.

Завдання для самостійної підготовки студентів до практичного заняття

Завдання 5.2

Обґрунтувати силу впливу (сильний, слабкий або ніякий) чинників зовнішнього середовища на перспективну діяльність підприємств:

- а) підприємство, що виробляє дитяче харчування;
- б) підприємство, що виробляє нафтопродукти.

Чинники впливу:

- зростання вартості землі;
- підвищення стандартів екологічного контролю за шкідливими виробничими викидами.

Завдання 5.3

Обґрунтувати силу впливу (сильний, слабкий або ніякий) чинників зовнішнього середовища на перспективну діяльність підприємств:

- а) підприємство, що виробляє дитяче харчування;
- б) підприємство, що виробляє нафтопродукти.

Чинники впливу:

- зростання світових цін на мінеральні добрива;
- зростання світових цін на сиру нафту.

Завдання 5.4

Обґрунтувати силу впливу (сильний, слабкий або ніякий) чинників зовнішнього середовища на перспективну діяльність підприємств:

- а) підприємство, що виробляє дитяче харчування;
- б) підприємство, що виробляє нафтопродукти.

Чинники впливу:

- падіння курсу національної валюти;
- зростання світових цін на зерно та цукор.

Завдання 5.5

Обґрунтувати силу впливу (сильний, слабкий або ніякий) чинників зовнішнього середовища на перспективну діяльність підприємств:

- а) підприємство, що виробляє мінеральні добрива;
- б) підприємство, що виробляє металопрокат.

Чинники впливу:

- зростання вартості землі;
- підвищення стандартів екологічного контролю за шкідливими виробничими викидами.

Завдання 5.6

Обґрунтувати силу впливу (сильний, слабкий або ніякий) чинників зовнішнього середовища на перспективну діяльність підприємств:

- а) підприємство, що виробляє мінеральні добрива;
- б) підприємство, що виробляє металопрокат.

Чинники впливу:

- зростання світових цін на мінеральні добрива;
- зростання світових цін на сиру нафту.

Завдання 5.7

Обґрунтувати силу впливу (сильний, слабкий або ніякий) чинників зовнішнього середовища на перспективну діяльність підприємств:

- а) підприємство, що виробляє мінеральні добрива;
- б) підприємство, що виробляє металопрокат.

Чинники впливу:

- падіння курсу національної валюти;
- зростання світових цін на зерно та цукор.

Завдання 5.8

Обґрунтувати силу впливу (сильний, слабкий або ніякий) чинників зовнішнього середовища на перспективну діяльність підприємств:

- а) підприємство, що виробляє токарні верстати;
- б) підприємство, що виробляє кондитерські вироби.

Чинники впливу:

- зростання вартості землі;
- підвищення стандартів екологічного контролю за шкідливими виробничими викидами.

Завдання 5.9

Обґрунтувати силу впливу (сильний, слабкий або ніякий) чинників зовнішнього середовища на перспективну діяльність підприємств:

- а) підприємство, що виробляє токарні верстати;
- б) підприємство, що виробляє кондитерські вироби.

Чинники впливу:

- зростання світових цін на мінеральні добрива;
- зростання світових цін на сиру нафту.

Завдання 5.10

Обґрунтувати силу впливу (сильний, слабкий або ніякий) чинників зовнішнього середовища на перспективну діяльність підприємств:

- а) підприємство, що виробляє токарні верстати;
- б) підприємство, що виробляє кондитерські вироби.

Чинники впливу:

- падіння курсу національної валюти;
- зростання світових цін на зерно та цукор.

Завдання 5.11

Обґрунтувати силу впливу (сильний, слабкий або ніякий) чинників зовнішнього середовища на перспективну діяльність підприємств:

- а) підприємство, що виробляє хліб та хлібопродукти;
- б) підприємство, що виробляє комп'ютери.

Чинники впливу:

- зростання вартості землі;
- підвищення стандартів екологічного контролю за шкідливими виробничими викидами.

Завдання 5.12

Обґрунтувати силу впливу (сильний, слабкий або ніякий) чинників зовнішнього середовища на перспективну діяльність підприємств:

- а) підприємство, що виробляє хліб та хлібопродукти;
- б) підприємство, що виробляє комп'ютери.

Чинники впливу:

- зростання світових цін на мінеральні добрива;
- зростання світових цін на сиру нафту.

Завдання 5.13

Обґрунтувати силу впливу (сильний, слабкий або ніякий) чинників зовнішнього середовища на перспективну діяльність підприємств:

- а) підприємство, що виробляє хліб та хлібопродукти;
- б) підприємство, що виробляє комп'ютери.

Чинники впливу:

- падіння курсу національної валюти;
- зростання світових цін на зерно та цукор.

Завдання 5.14

Обґрунтувати, яким чином діяти малому українському підприємству, що надає послуги з ремонту та технічного обслуговування автомобілів та реалізує бензин, в умовах зростання цін на нафтопродукти й паливо.

Завдання 5.15

Обґрунтувати, яким чином діяти великому українському машинобудівельному підприємству, що виробляє неконкурентоспроможну продукцію, в умовах зниження курсу національної валюти.

Завдання 5.16

Обґрунтувати, яким чином діяти великому українському будівельному підприємству, що має надлишкові виробничі потужності, в умовах зростання рівня доходів населення.

Завдання 5.17

Обґрунтувати, яким чином діяти великому українському нафтопереробному підприємству, що має надлишкові виробничі потужності, в умовах зростання рівня інфляції та світових цін на сиру нафту.

Завдання 5.18

Тип завдання: проведення дослідження макросередовища діяльності підприємства – об'єкта дослідження (обирається студентом самостійно).

Мета: вивчення структури макросередовища підприємства й набуття навичок його дослідження та аналізу.

Самостійна робота: бібліографічний огляд концепції зовнішнього середовища підприємства, вивчення різних підходів до його дослідження. Використовуючи відкриті інформаційні джерела з історії розвитку й результатів роботи підприємств України або інших країн, провести аналіз впливу чинників

макросередовища на діяльність і можливості розвитку підприємства – об'єкта дослідження.

Форма подання звіту: письмовий звіт, що включає:

- повну характеристику підприємства – об'єкта дослідження – з посиланням на джерело інформації;
- структуровані в табличній формі (табл. 5.1) результати проведеного аналізу виявлених груп чинників макросередовища (не менш ніж 5);
- узагальнюючий висновок з обґрунтуванням напрямів адаптації даного підприємства до впливів визначених груп чинників.

Таблиця 5.1 – Чинники макросередовища та їх вплив на підприємство (приклад)

Група чинників	Чинник	Прояв	Можливі відповідні дії підприємства
1. Економічні	Зміна депозитного відсотка, що надається банками за короткостроковими позиками		

Завдання 5.19

Тип завдання: проведення дослідження мікросередовища діяльності підприємства – об'єкта дослідження (обирається студентом самостійно).

Мета: вивчення структури мікросередовища підприємства й набуття навичок його дослідження та аналізу.

Самостійна робота: бібліографічний огляд концепції зовнішнього середовища підприємства, вивчення різних підходів до його дослідження. Використовуючи відкриті інформаційні джерела з історії розвитку й результатів роботи підприємств України або інших країн, провести аналіз впливу чинників мікросередовища на діяльність і можливості розвитку підприємства – об'єкта дослідження.

Форма подання звіту: письмовий звіт, що включає:

- повну характеристику підприємства – об'єкта дослідження – з посиланням на джерело інформації;
- структуровані в табличній формі (табл. 5.2) результати проведеного аналізу виявлених груп чинників макросередовища (не менш ніж 3);

Таблиця 5.2 – Чинники макросередовища та їх вплив на підприємство (приклад)

Група чинників	Чинник	Прояв	Можливі відповідні дії підприємства
1. Постачальники	Зміна цін на ... ресурс		

- узагальнюючий висновок з обґрунтуванням напрямів адаптації даного підприємства до впливів визначених груп чинників.

Запитання для самоконтролю

1. У чому є відмінність та загальні риси впливу макро- і мікросередовища на стратегію підприємства?

2. Обґрунтуйте наявність критичних точок зовнішнього середовища у діяльності вітчизняних підприємств, які чинники визначають силу впливу на них.

3. Охарактеризуйте механізм впливу чинників макросередовища на діяльність підприємства.

4. Охарактеризуйте механізм впливу чинників мікросередовища на діяльність підприємства.

5. Назвіть основні характеристики макросередовища вітчизняних підприємств.

6. Назвіть основні характеристики мікросередовища вітчизняних підприємств певної галузі.

Практичне заняття 2

Основні терміни та поняття

Галузь, конкуренція, конкурентна боротьба, вхідні бар'єри галузі, вихідні бар'єри галузі.

Завдання для самостійної роботи

Вивчення теоретичного матеріалу за темою.

Підготуватися до тестового контролю знань за темою 5.

Виконати завдання 5.21–5.24.

ПРИКЛАД РОЗВ'ЯЗАННЯ ТИПОВОГО СИТУАЦІЙНОГО ЗАВДАННЯ

Завдання 5.20

Обґрунтувати міру впливу (сильний, слабкий або ніякий) чинників зовнішнього середовища на перспективну діяльність підприємств:

а) підприємство, що виробляє іграшки;

б) підприємство, що виробляє борошно та борошняні вироби.

Чинники впливу:

- підвищення податків;

- зниження курсу національної валюти.

Розв'язання: підвищення податків обов'язково призведе до зростання витрат на виробництво та реалізацію продукції; відповідно, підприємству, щоб зберегти рівень рентабельності, необхідно підвищити ціни – попит на іграшки при цьому знизиться не дуже сильно, тому що потреби дитини задовольняються, у першу чергу, навіть за рахунок скорочення інших потреб; попит на борошно й борошняні вироби може знизитися сильно, якщо споживач може замінити цю потребу за рахунок інших продуктів – хліба, на який держава обмежує ціни.

Зниження курсу національної валюти призводить до зростання цін на імпорتنі товари, тому, якщо під час виробництва іграшок використовується імпортна сировина, то це значно вплине на собівартість продукції, тобто якщо іграшки реалізуються на внутрішньому ринку, то ціни дуже сильно зростуть, отже чинник дуже значущий; виробництво борошна та борошняних виробів здебільшого виробляється із вітчизняного зерна, так продукція реалізується на внутрішньому ринку, тобто в цьому випадку чинник не дуже значущий; але зниження курсу національної валюти стимулює експорт, тому виробники зерна збільшать його експорт, а це може призвести до дефіциту зерна на внутрішньому ринку, що відповідно призведе до зростання цін, тобто в цьому випадку це є дуже значущим чинником.

Практичні завдання (виконуються на занятті)

Завдання 5.21

Тип завдання: проведення дослідження впливу чинників макросередовища на результати діяльності підприємства – об'єкта дослідження (обирається студентом самостійно).

Мета: вивчення структури макросередовища підприємства й набуття навичок його дослідження та аналізу.

Самостійна робота: бібліографічний огляд концепції зовнішнього середовища підприємства, вивчення методів сканування інформації про його стан. Використовуючи відкриті інформаційні джерела з історії розвитку й результатів роботи підприємств України або інших країн, провести структурування чинників макросередовища за допомогою методів сканування для підприємства – об'єкта дослідження.

Форма подання звіту: письмовий звіт, що включає:

- повну характеристику підприємства – об'єкта дослідження – з посиланням на джерело інформації;

- структуровані в табличній формі (таблиці 5.1, 5.2; рис. 5.1) результати проведеного аналізу виявлених груп чинників макросередовища (застосування не менш ніж 2 методів);

- узагальнюючий висновок з обґрунтуванням вибору найбільш значущих чинників зовнішнього середовища для підприємства – об'єкта дослідження – і порівняння результатів застосування різних методів.

**Таблиця 5.1 – Приклад застосування методу «5 x 5»
під час сканування зовнішнього середовища підприємства**

Запитання	Чинники	Прояв	Ранжування за рівнем впливу на підприємство
Якщо ви маєте інформацію про чинники зовнішнього середовища, назвіть хоча б п'ять із них?			Найвпливовіше 1 Менший вплив 2 Ще менший вплив 3 ...

**Таблиця 5.2 – Приклад застосування методу матриці «імовірність/вплив»
під час сканування зовнішнього середовища підприємства**

Чинники	Імовірність подальшого впливу на підприємство (оцінка за 10 - бальною шкалою)	Вплив (оцінка за 10 - бальною шкалою)

ВПЛИВ ІМО- ВІРНІСТЬ	ВИСОКИЙ (7-10 балів)	СЕРЕДНІЙ (4-6 балів)	НИЗЬКИЙ (1-3 бали)
ВИСОКА (7-10 балів)	Високе значення чинника		<i>Середнє</i>
СЕРЕДНЯ (4-6 балів)	для підприємства	<i>Значення</i>	<i>Низьке</i>
НИЗЬКА (1-3 балів)	<i>чинника</i>	<i>значення чиннику для підприємства</i>	

Рисунок 5.1 - Матриця «Імовірність/вплив» (Дж. Х. Вільсон)

Завдання 5.22

Тип завдання: проведення оцінки зовнішнього середовища підприємства – об'єкта дослідження (обирається студентом самостійно).

Мета: вивчення структури макросередовища підприємства й набуття навичок його дослідження та аналізу.

Самостійна робота: бібліографічний огляд концепції зовнішнього середовища підприємства, вивчення методів моніторингу інформації про його стан. Використовуючи відкриті інформаційні джерела з історії розвитку й результатів роботи підприємств України або інших країн, провести моніторинг із застосуванням методу «управління за слабкими сигналами» для підприємства – об'єкта дослідження.

Форма подання звіту: письмовий звіт, що включає:

- повну характеристику підприємства – об'єкта дослідження – з посиланням на джерело інформації;
- структуровані в табличній формі відповідно формі (табл. 5.4), але з наведенням як конкретних виявів сигналу (вертикаль), так і конкретних заходів щодо рівня сигналу, результати проведеного аналізу та розробки заходів, що відповідають рівню сигналу (горизонталь);
- узагальнюючий висновок про реальні можливості перетворення загрози в додаткові можливості для даного підприємства за наведених умов.

Таблиця 5.4 – Форма використання методу «управління за слабкими сигналами»

ОЦІНКА СЛАБКИХ СИГНАЛІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА						
Рівні сигналів із зовнішнього середовища	Характер заходів для наростання їхньої дієвості					
	Спостереження за зовнішніми обставинами А	Визначення відносної сили або слабкості сигналів В	Зниження зовнішньої стратегічної вразливості С	Підвищення гнучкості всередині фірми Д	Розробка підготовчих планів та їхнє здійснення К	Плани, практичні заходи та їхнє здійснення Ф
1. Небезпека або нова можливість усвідомлюється	<i>Область заходів, що починаються залежно від характеру сигналів</i>					
2. Джерела небезпеки або нової можливості стають зрозумілі	<i>Область заходів, що починаються залежно від характеру сигналів</i>					
3. Масштаби небезпеки або нової можливості набувають конкретних форм	<i>Область заходів, що починаються залежно від характеру сигналів</i>					
4. Шляхи вирішення проблеми визначаються	<i>Область заходів, що починаються залежно від характеру сигналів</i>					
5. Результати намічених контрзаходів передбачені	<i>Область заходів, що починаються залежно від характеру сигналів</i>					

Завдання 5.23

Тип завдання: організація прогнозування стану зовнішнього середовища підприємства – об'єкта дослідження (обирається студентом самостійно).

Мета: опанування методів прогнозування зовнішнього середовища.

Самостійна робота: бібліографічний огляд концепції зовнішнього середовища підприємства, вивчення методів прогнозування стану зовнішнього середовища. Використовуючи відкриті інформаційні джерела з історії розвитку й результатів роботи підприємств України або інших країн, провести прогнозування стану зовнішнього середовища підприємства – об'єкта дослідження.

Форма подання звіту: письмовий звіт, що включає:

- повну характеристику підприємства – об'єкта дослідження – з посиланням на джерело інформації;
- обґрунтування обрання методу експертної оцінки зовнішнього середовища для підприємства, що досліджується;
- описання послідовності заходів з організації застосування цього методу прогнозування;
- висновки щодо доцільності використання цього методу для даного підприємства за наведених умов.

Завдання 5.24

Тип завдання: проведення дослідження стану конкуренції в певній галузі, до якої відноситься підприємство – об'єкт дослідження (обирається студентом самостійно).

Мета: вивчення структури галузі підприємства – об'єкта дослідження – й набуття навичок його дослідження та аналізу.

Самостійна робота: бібліографічний огляд концепції стратегічного аналізу галузі. Використовуючи відкриті інформаційні джерела з історії розвитку й результатів роботи підприємств України або інших країн, провести структурування чинників конкуренції в галузі підприємства – об'єкта дослідження.

Форма подання звіту: письмовий звіт, що включає:

- повну характеристику підприємства – об'єкта дослідження – з посиланням на джерело інформації;
- характеристику конкуренції в галузі, в якій діє підприємство – об'єкт дослідження (за п'ятьма силами конкуренції);
- експертний аналіз конкурентного середовища в галузі (табл. 5.5);
- обґрунтування того, як чинники конкурентного середовища впливають на підприємство;
- охарактеризувати бар'єри входу до галузі й виходу з неї, що існують у галузі, де діє підприємство – об'єкт дослідження.
- узагальнюючий висновок з обґрунтуванням відбору найбільш значущих чинників зовнішнього середовища для підприємства – об'єкта дослідження – і порівняння результатів застосування різних методів.

Таблиця 5.5 – Аналіз конкурентного середовища в галузі

Параметр	Оцінка за 10-бальною шкалою*	Пояснення
1. Можливий показник зростання галузі (якої саме?)		
2. Легкість входу нових підприємств у галузь		
3. Інтенсивність конкуренції серед підприємств		
4. Рівень використання товарів-субститутів (назвати їх)		
5. Рівень впливу покупців і оптових посередників		
6. Рівень технологічності в галузі		
7. Показник інноваційної діяльності в галузі		
<p><i>Примітки: *</i> Оцінка 0 – чинник не проявляється; Оцінка 10 – чинник проявляється найвищою мірою.</p>		

Запитання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте методи оцінки інформації про зовнішнє середовище.
2. Обґрунтуйте кожен етап послідовності проведення аналізу середовища на прикладі аналізу середовища для українського підприємства (за вибором студента).
3. Яка техніка сканування зовнішнього середовища підприємства?
4. Яка техніка моніторингу зовнішнього середовища підприємства?
5. Яка техніка прогнозування зовнішнього середовища підприємства?
6. Охарактеризуйте підходи до визначення конкурентоспроможності продукту та підприємства.
7. Що таке конкурентні переваги? Як їх треба вивчати, формувати та використовувати?
8. За рахунок чого структура галузі визначає її привабливість?
9. Які сили формують рівень конкуренції в галузі? Який механізм їхнього впливу на стан конкурентної боротьби?
10. Чим визначаються обмеження під час входу на ринок?
11. Чим визначаються обмеження під час виходу з ринку?

Теми рефератів

1. Переваги планового підходу до визначення стратегій?
2. Які чинники треба враховувати при виборі системи стратегічного планування?

3. Аналіз зв'язку «стратегічного набору» підприємства та структури стратегічного плану. Забезпечення якісної розробки та виконання стратегічного плану.

4. Типи планових документів, що регулюють діяльність окремих функціональних підрозділів? Місце бюджетів у системі стратегічного планування.

5. Відмінність між поточними та організаційними планами. Зв'язок організаційного плану з іншими організаційними документами, що регулюють діяльність підприємства.

6. Вимоги до забезпечення ефективності стратегічного планування на підприємствах та їх ранжування.

7. Управлінські операції за етапами стратегічного планування й управління.

8. Подвійне фінансування в межах системи стратегічного планування підприємства.

9. Послідовність процесу стратегічного планування.

10. Особливості стратегічного планування.

11. Аналіз перспектив створення СГЗ.

Теми доповідей

1. Перспективи стратегічного планування на українських підприємствах.

2. Стан стратегічного планування на українських підприємствах.

3. Приклади декомпонування корпоративної стратегії на українських підприємствах.

4. Взаємозв'язок процесів стратегічного планування та бізнес-планування на підприємствах.

Теми есе

1. Порядок розробки планів на конкретному підприємстві України. Критичний аналіз цієї системи.

2. Стратегія і тактика управління та їх вплив на систему планів в організації й успіх управління загалом.

Тема 6. Стратегічний потенціал підприємства та формування його конкурентних переваг

Основні терміни та поняття

Стратегічний потенціал, внутрішнє середовище, функціональний аналіз, ланцюжок цінностей, метод «крива досвіду», життєвий цикл продукції, матриця «продукт/ринок», матриця Бостонської консалтингової групи, сильні сторони діяльності підприємства, слабкі сторони діяльності підприємства, SWOT-аналіз.

Практичне заняття 3

Завдання для самостійної роботи

Вивчення теоретичного матеріалу за темою.
Виконати завдання 6.2.–6.13.

ПРИКЛАД РОЗВ'ЯЗАННЯ ТИПОВОГО СИТУАЦІЙНОГО ЗАВДАННЯ

Завдання 6.1

Впровадження технології йодованого хліба на хлібокомбінаті «ХХХ».

Як видно з табл. 6.1, зовнішні можливості (25,3 бала) хлібокомбінату «ХХХ» у зв'язку з упровадженням технології йодованого хліба оцінюються вище, ніж загрози (24,7 бала). Це означає, що компанія буде позиціюватися у верхній половині матриці SWOT-аналізу.

Таблиця 6.1 – Оцінка зовнішніх можливостей і загроз хлібокомбінату «ХХХ» у зв'язку з упровадженням технології йодованого хліба

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Чинник	M_i	P_{mi}	$M_i \cdot P_{mi}$	Чинник	Z_i	P_{zi}	$Z_i \cdot P_{zi}$
1	2	3	4	5	6	7	8
Зростання грошових доходів населення	5	0,8	4,0	Зменшення грошових доходів населення	5	0,2	1,0
Вихід на нові ринки хлібопродукції	9	0,9	8,1	Скорочення ринків хлібопродукції	9	0,1	0,9
Поява власних нових технологій виробництва йодованого хліба	10	0,9	9,0	Відсутність власних нових технологій виробництва йодованого хліба	10	0,1	1,0
Поява нових технологій виробництва йодованого хліба у конкурентів	7	0,2	1,4	Відсутність нових технологій виробництва йодованого хліба у конкурентів	7	0,8	5,6
Відсутність проблем із постачанням сировини компонентів йодованого хліба	9	0,2	1,8	Наявність проблем із постачанням сировини компонентів йодованого хліба	9	0,8	7,2
Зниження податкового тиску	10	0,1	1,0	Зростання податкового тиску	10	0,9	9,0
Разом	50	-	25,3	Разом	50	-	24,7

Пояснення до бальної оцінки наступне:

- зростання грошових доходів населення не є найважливішим чинником під час реалізації хлібопродуктів, тому що це продукт першої необхідності, тобто його будуть купувати, незважаючи на ціни, а перевищення ймовірності зростання витікає з останніх кроків уряду;

- вихід на нові ринки хлібопродуктів є дуже важливим чинником, і висока конкурентоспроможність продукції досліджуваного підприємства приводить до зростання цих можливостей з високим рівнем імовірності, бо йодований хліб є дефіцитним продуктом на ринку України;

- поява власних нових технологій є високою, тому що фахівець підприємства отримує освіту в спеціалізованому вищому навчальному закладі, набуває знань та практичних навичок щодо розробки та впровадження нових технологій виробництва хліба;

- поява нових технологій у конкурентів менш імовірна, хоча й існує у зв'язку з можливостями розширення контингенту фахівців за рахунок надання спеціалізованими вищими навчальними закладами магістерського рівня освіти й, відповідно, навичок наукових досліджень у цьому напрямі;

- наявність проблем із постачанням сировини і компонентів йодованого хліба витікає з технологічних проблем;

- зниження податкового тиску має дуже малу ймовірність через упровадження соціальних заходів уряду.

Для того, щоб однозначно визначити рекомендовану стратегію, необхідно ще провести аналіз сильних і слабких боків компанії.

Пояснення до бальної оцінки таке (табл. 6.2):

Таблиця 6.2 – Визначення звичайної та абсолютної конкурентної сили хлібокомбінату «XXX» у зв'язку з упровадженням технології йодованого хліба

№ за/п	Чинник	Оцінка (0..10 балів)					
		СК ₁₁	СК ₁₂	СК ₁₃	СК ₁₄	Хлібокомбінат «XXX» (впровадження технології йодованого хліба)	
						С _i	С _i -max СК _{ij}
1	Прибутковість	5	7	7	9	9	-
2	Репутація (імідж)	6	6	8	7	10	+2
3	Продуктивність	7	7	8	7	8	-
4	Продукція	6	6	6	7	10	+3
5	Фінансові ресурси	7	6	8	8	8	-
6	Виробничі потужності, будівлі та споруди	5	5	7	7	7	-
7	Дослідження і впровадження новинок	4	5	6	6	10	+4
8	Організація фірми	6	7	6	7	7	-
9	Трудові ресурси	6	7	7	8	8	-
10	Соціальна відповідальність	4	5	7	7	10	+3
Конкурентна сила		56	61	70	73	87	+12

- прибутковість підприємства оцінено високо через наявність можливості самостійного формування цін;
- репутація має високу оцінку, бо продукція є соціально орієнтованою та такою, що сприяє покращенню здоров'я всіх верств населення;
- продуктивність не змінюється в процесі впровадження нової технології, тому оцінена на існуючому рівні;
- продукція оцінена високо, бо прогнозується зростання обсягів виробництва й реалізації внаслідок високої конкурентоспроможності та сприяння покращенню здоров'я всіх верств;
- фінансові ресурси оцінено на 7 балів, бо прибуток від йодованого хліба буде перебивати збиткові соціальні (регульовані державою) сорти хліба;
- виробничі потужності, будівлі та споруди оцінено також на 7 балів, тому що вони не змінюються в процесі впровадження нової технології;
- дослідження і впровадження новинок оцінено високо, тому що мають місце реальні наукові розробки;
- організація фірми оцінена на 7 балів, бо вона не змінюється в процесі впровадження нової технології;
- трудові ресурси оцінено високо на 8 балів, тому що персонал упроваджує нові технології;
- соціальну відповідальність оцінено на 10 балів, бо впровадження технології йодованого хліба має яскраво виражений соціальний характер.

Абсолютна конкурентна сила – це показник, який має інакший зміст. Він дозволяє визначити позицію фірми, що досліджується, відносно умовної «ідеальної» компанії.

Таким чином, оцінка конкурентної сили хлібокомбінату «XXX» у зв'язку з упровадженням технології йодованого хліба становить 87 балів – одне з вищих значень серед фірм-конкурентів, тобто в результаті впровадження цього нововведення його конкурентна сила на 12 балів перевищить результат найкращого конкурента.

Показник конкурентної сили C і показник абсолютної конкурентної сили $C_{\text{абс}}$ використовуються як індикатори для остаточного визначення позиції підприємства за допомогою матричної моделі методу SWOT. Оскільки з'ясовано, що для хлібокомбінату «XXX» у зв'язку з упровадженням технології йодованого хліба зовнішні можливості перевищують загрози, тобто позиція компанії має бути десь у вищій половині матриці SWOT. Тепер можна точно визначити цю позицію, якої відповідає стратегія під назвою «Максі-Максі».

Таким чином, хлібокомбінат «XXX» у зв'язку з упровадженням технології йодованого хліба має найкращу позицію, що може очікувати підприємство, тому що перебуває у клітинці I. Воно має потенціал і можливості активно діяти для зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікації продуктів, виведення на ринок товарів-новинок. Сприятливою також стає фінансова ситуація, що дозволяє виділяти додаткові кошти на науково-дослідні роботи, збільшувати фінансовий портфель, поглинати дрібних конкурентів тощо.

Практичні завдання (виконуються на занятті)

Завдання 6.2

Тип завдання: проведення дослідження внутрішнього середовища функціонування підприємства – об'єкта дослідження (підприємство студент обирає самостійно або продовжує роботу з ситуацією, з якою працював раніше).

Мета: вивчення структури категорії «внутрішнє середовище» підприємства й набуття навичок його дослідження та аналізу.

Самостійна робота: бібліографічний огляд концепцій внутрішнього середовища підприємства, вивчення різних підходів до його структури. Аналіз впливу діяльності підприємства – об'єкта дослідження на структурування внутрішнього середовища.

Форма подання звіту: письмовий звіт, що включає:

- повну характеристику підприємства – об'єкта дослідження – з посиланням на джерело інформації;
- заповнення таблиці 6.3 за результатами проведеного аналізу чинників внутрішнього середовища підприємства – об'єкта дослідження – з розгорнутою характеристикою сильних і слабких сторін;
- узагальнюючий висновок.

Таблиця 6.3 – Сильні та слабкі сторони діяльності підприємства

Функціональна сфера діяльності підприємства	Сильні сторони діяльності підприємства (розгорнута характеристика)	Слабкі сторони діяльності підприємства (розгорнута характеристика)
Персонал		
НДДКР		
Маркетинг		
Менеджмент		
Фінанси		
...		

Завдання 6.3

Тип завдання: проведення дослідження внутрішнього середовища функціонування підприємства – об'єкта дослідження (підприємство студент обирає самостійно або продовжує роботу з ситуацією, з якою працював раніше).

Необхідно:

- охарактеризувати виробничу сферу діяльності підприємства;
- оцінити стан виробничої функціональної сфери діяльності підприємства з позиції відповідності стратегічним цілям;

- зробити узагальнюючий висновок щодо стану внутрішнього середовища підприємства, виходячи зі стану досліджуваної функції об'єкта дослідження.

Завдання 6.4

- охарактеризувати маркетингову сферу діяльності підприємства;
- оцінити стан маркетингової функціональної сфери діяльності підприємства з позиції відповідності стратегічним цілям;
- зробити узагальнюючий висновок щодо стану внутрішнього середовища підприємства, виходячи зі стану досліджуваної функції об'єкта дослідження.

Завдання 6.5

Тип завдання: проведення дослідження внутрішнього середовища функціонування підприємства – об'єкта дослідження (підприємство студент обирає самостійно або продовжує роботу з ситуацією, з якою працював раніше).

Необхідно:

- охарактеризувати фінансову сферу діяльності підприємства;
- оцінити стан фінансової функціональної сфери діяльності підприємства з позиції стану стратегічним цілям;
- зробити узагальнюючий висновок щодо стану внутрішнього середовища підприємства, виходячи зі стану досліджуваної функції об'єкта дослідження.

Завдання 6.6

Тип завдання: проведення дослідження внутрішнього середовища функціонування підприємства – об'єкта дослідження (підприємство студент обирає самостійно або продовжує роботу з ситуацією, з якою працював раніше).

Необхідно:

- охарактеризувати фінансову сферу діяльності підприємства;
- оцінити стан фінансової функціональної сфери діяльності підприємства з позиції відповідності стратегічним цілям;
- зробити узагальнюючий висновок щодо стану внутрішнього середовища підприємства, виходячи зі стану досліджуваної функції об'єкта дослідження.

Завдання 6.7

Тип завдання: проведення дослідження внутрішнього середовища функціонування підприємства – об'єкта дослідження (підприємство студент обирає самостійно або продовжує роботу з ситуацією, з якою працював раніше).

Необхідно:

Завдання до кейсу, що наведений в додатку А (продовження роботи з ситуацією, над якою студент працював на попередніх практичних заняттях:

- охарактеризувати фінансову сферу діяльності підприємства;
- оцінити стан фінансової функціональної сфери діяльності підприємства з позиції відповідності їхнього стану стратегічним цілям;
- зробити узагальнюючий висновок щодо стану внутрішнього середовища підприємства виходячи зі стану досліджуваної функції об'єкта дослідження.

Завдання 6.8

Тип завдання: проведення дослідження внутрішнього середовища функціонування підприємства – об'єкта дослідження (підприємство студент обирає самостійно або продовжує роботу з ситуацією, з якою працював раніше).

Необхідно:

- охарактеризувати науково-дослідну сферу діяльності підприємства;
- оцінити стан науково-дослідної функціональної сфери діяльності підприємства з позиції відповідності стратегічним цілям;
- зробити узагальнюючий висновок щодо стану внутрішнього середовища підприємства, виходячи зі стану досліджуваної функції об'єкта дослідження.

Завдання 6.9

Тип завдання: проведення дослідження внутрішнього середовища функціонування підприємства – об'єкта дослідження (підприємство студент обирає самостійно або продовжує роботу з ситуацією, з якою працював раніше).

Необхідно:

- охарактеризувати збутову сферу діяльності підприємства;
- оцінити стан збутової функціональної сфери діяльності підприємства з позиції відповідності стратегічним цілям;
- зробити узагальнюючий висновок щодо стану внутрішнього середовища підприємства, виходячи зі стану досліджуваної функції об'єкта дослідження.

Завдання 6.10

Тип завдання: проведення дослідження внутрішнього середовища функціонування підприємства – об'єкта дослідження (підприємство студент обирає самостійно або продовжує роботу з ситуацією, з якою працював раніше).

Необхідно:

- охарактеризувати кадрову сферу діяльності підприємства;
- оцінити стан кадрової функціональної сфери діяльності підприємства з позиції відповідності стратегічним цілям;

- зробити узагальнюючий висновок щодо стану внутрішнього середовища підприємства, виходячи зі стану досліджуваної функції об'єкта дослідження.

Завдання 6.11

Тип завдання: проведення дослідження внутрішнього середовища функціонування підприємства – об'єкта дослідження (підприємство студент обирає самостійно або продовжує роботу з ситуацією, з якою працював раніше).

Необхідно:

- охарактеризувати управлінську сферу діяльності підприємства;
- оцінити стан управлінської функціональної сфери діяльності підприємства з позиції відповідності стратегічним цілям;
- зробити узагальнюючий висновок щодо стану внутрішнього середовища підприємства, виходячи зі стану досліджуваної функції об'єкта дослідження.

Завдання 6.12

Тип завдання: проведення дослідження внутрішнього середовища функціонування підприємства – об'єкта дослідження (підприємство студент обирає самостійно або продовжує роботу з ситуацією, з якою працював раніше).

Необхідно:

- охарактеризувати організаційну сферу діяльності підприємства;
- оцінити стан організаційної функціональної сфери діяльності підприємства з позиції відповідності стратегічним цілям;
- зробити узагальнюючий висновок щодо стану внутрішнього середовища підприємства, виходячи зі стану досліджуваної функції об'єкта дослідження.

Завдання 6.13

Тип завдання: проведення аналізу стану внутрішнього середовища функціонування підприємства – об'єкта дослідження (підприємство студент обирає самостійно або продовжує роботу з ситуацією, з якою працював раніше) з використанням методу аналізу розриву.

Мета: набуття навичок застосування методів функціонального аналізу на прикладі конкретного підприємства.

Самостійна робота: бібліографічний огляд щодо методів функціонального аналізу та застосування одного з них (методу аналізу розривів) під час проведення аналізу внутрішнього середовища підприємства – об'єкта дослідження.

Форма подання звіту: письмовий звіт, що включає такі пункти, як:

- повна характеристика підприємства – об'єкта дослідження – з посиланням на джерело інформації;

- опис технології застосування методу аналізу розривів;
- характеристика стану стратегічних ресурсів (не менш ніж 3);
- співставлення стану стратегічних ресурсів із стратегічними цілями (орієнтирами);
- узагальнюючий висновок про наявність або відсутність розриву та у випадку наявності розриву розробка пропозицій щодо його заповнення.

Запитання для самоконтролю

1. Назвіть основні компоненти внутрішнього середовища та надайте їхню характеристику на прикладі підприємства, з діяльністю якого ви обізнані.
2. Охарактеризуйте механізм впливу елементів внутрішнього середовища на діяльність підприємства. Наведіть приклади.
3. Охарактеризуйте механізм впливу елементів внутрішнього середовища на стратегію підприємства. Наведіть приклади.
4. Охарактеризуйте основні методичні концепції функціонального аналізу.
5. Надайте загальну характеристику SWOT-аналізу, як методу функціонального аналізу.
6. Надайте загальну характеристику аналізу ланцюжка, як методу функціонального аналізу.
7. Надайте загальну характеристику аналізу витрат, як методу функціонального аналізу.
8. Надайте загальну характеристику оцінці конкурентоспроможності, як методу функціонального аналізу.
9. Яким чином застосовується метод аналізу розривів? Наведіть приклади.
10. Яким чином застосовується метод кривої досвіду? Наведіть приклади.
11. Яким чином застосовується «модель життєвого циклу» під час аналізу внутрішнього середовища? Наведіть приклади.
12. Яким чином застосовується модель продукт-ринок? Наведіть приклади.
13. Яким чином застосовується портфельна модель – матриця Бостонської консалтингової групи? Наведіть приклади.

Теми рефератів

1. Основні структурні елементи стратегічного потенціалу підприємства.
2. Методи економічної оцінки стратегічного потенціалу підприємства.
3. Порівняння методик виконання SWOT-аналізу.

Теми доповідей

1. Інформаційне забезпечення оцінки стратегічного потенціалу підприємства.
2. Інформаційне забезпечення прогнозування стратегічного потенціалу підприємства.
3. Розвиток методичних основ і принципів економічної оцінки стратегічного потенціалу підприємства.
4. Формування й розробка показників регулювання використання стратегічного потенціалу підприємства.
5. Характеристика SPACЕ-аналізу.

Практичне заняття 4

Основні терміни та поняття

Стратегічний потенціал, внутрішнє середовище, функціональний аналіз, ланцюжок цінностей, метод «крива досвіду», життєвий цикл продукції, матриця «продукт/ринок», матриця Бостонської консалтингової групи, сильні сторони діяльності підприємства, слабкі сторони діяльності підприємства, SWOT-аналіз.

Завдання для самостійної роботи

- Вивчення теоретичного матеріалу за темою.
Виконати завдання 6.14–6.16.
Підготуватися до контрольної роботи за модулем 2.

Завдання 6.14

Тип завдання: проведення дослідження внутрішнього середовища функціонування підприємства – об'єкта дослідження (підприємство студент обирає самостійно або продовжує роботу з ситуацією, з якою працював раніше).

Необхідно:

- зробити необхідні розрахунки для позиціонування підприємства в квадратах матриці БКГ;
- графічно відобразити позиціонування підприємства в квадратах матриці БКГ;
- зробити висновок щодо подальшої стратегії підприємства.

Послідовність проведення SWOT-аналізу:

1. Оцінка зовнішніх можливостей і загроз підприємства:

- 1) обрати парні чинники можливостей та загроз;

2) для кожного з n чинників вибирається певна оцінка за 10-бальною шкалою, якою вимірюється ступінь важливості кожного чинника, відповідно M_i для можливостей та Z_i для загроз, де i – номер чинника (необхідно виконувати умову $M_i = Z_i$);

3) для кожної пари можливостей і загроз визначаються ймовірності P_{Mi} та P_{Zi} ;

4) розрахунки оформити у вигляді таблиці 6.4;

5) зробити висновки щодо співвідношення загроз та можливостей

Таблиця 6.4 – Оцінка зовнішніх загроз та можливостей підприємства

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Чинник	M_i	P_{Mi}	$M_i * P_{Mi}$	Чинник	Z_i	P_{Zi}	$Z_i * P_{Zi}$
...				...			
...				...			
Разом				Разом			

2. Оцінка сильних і слабких боків діяльності підприємства:

1) обирається перелік чинників, що визначають сильні та слабкі сторони діяльності підприємства;

2) порівняння оцінок цих чинників з оцінками найсильніших конкурентів;

3) результати розрахунків необхідно внести до таблиці 6.5 з метою визначення конкурентної сили підприємства, що досліджується.

Таблиця 6.5 – Визначення звичайної та абсолютної конкурентної сили Підприємства

№ з/п	Чинник	Оцінка (0...10 балів)					
		SK_{i1}	SK_{i2}	SK_{i3}	SK_{i4}	Підприємство, що досліджується	
						C_i	$C_i - \max SK_{ij}$
1	...						
	Конкурентна сила						

3. Формування стратегії підприємства:

1) сильні та слабкі боки діяльності підприємства, можливості та загрози позиціюватися на полях матриці SWOT-аналізу (рис. 6.1). Кожне поле цієї матриці має певні позначення.

2) за допомогою матриці SWOT-аналізу визначити один з чотирьох різновидів стратегії підприємства: «Максі-Максі»; «Максі-Міні»; «Міні-Максі»; «Міні-Міні»;

3) для того, щоб визначити, який саме різновид стратегії необхідно обрати, треба вивчити зміст кожної стратегії, що відповідає позиції підприємства у квадратах матриці.

	$P > C$	$C > P$
$Z > M$ $M > Z$	Стратегія “Максі-Максі” <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; margin: 10px auto; text-align: center; line-height: 40px;">I</div>	Стратегія “Міні-Максі” <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; margin: 10px auto; text-align: center; line-height: 40px;">II</div>
	Стратегія “Максі-Міні” <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; margin: 10px auto; text-align: center; line-height: 40px;">III</div>	Стратегія “Міні-Міні” <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; margin: 10px auto; text-align: center; line-height: 40px;">IV</div>

Рис. 6.1. Стратегічні рекомендації SWOT-аналізу

Завдання 6.15

Тип завдання: проведення аналізу стану внутрішнього середовища функціонування підприємства – об'єкта дослідження (підприємство студент обирає самостійно або продовжує роботу з ситуацією, з якою працював раніше) з використанням методу «аналізу розриву».

Мета: набуття навичок застосування методів функціонального аналізу на прикладі конкретного підприємства.

Самостійна робота: бібліографічний огляд щодо методів функціонального аналізу та застосування одного з них (методу «аналізу розривів») під час проведення аналізу внутрішнього середовища підприємства – об'єкта дослідження.

Форма подання звіту: письмовий звіт, що включає такі пункти, як:

- повна характеристика підприємства – об'єкта дослідження з посиланням на джерело інформації;
- опис технології застосування методу «аналізу розривів»;
- характеристика стану стратегічних ресурсів (не менш ніж 3);
- співставлення стану стратегічних ресурсів із стратегічними цілями (орієнтирами);
- узагальнюючий висновок про наявність або відсутність розриву та у випадку наявності розриву розробка пропозицій щодо його «заповнення».

Завдання 6.16

Тип завдання: проведення аналізу з використанням матриці БКГ стану підприємства – об'єкта дослідження (підприємство студент обирає самостійно або продовжує роботу з ситуацією, з якою працював раніше).

Мета: набуття навичок застосування методу портфельного аналізу – матриці БКГ на прикладі конкретного підприємства.

Самостійна робота: використовуючи відкриті інформаційні джерела щодо показників діяльності підприємств України або інших країн у

конкурентному середовищі, охарактеризувати основні аспекти застосування матриці БКГ і запропонувати шляхи подальшого розвитку сфер діяльності підприємства – об'єкта дослідження.

Форма подання звіту: письмовий звіт, що включає;

- повну характеристику підприємства – об'єкта дослідження – з посиланням на джерело інформації;
- опис технології застосування матриці БКГ;
- показники конкурентної позиції підприємства порівняно з конкурентами у формі, що наведена в додатку Г;
- необхідні розрахунки для позиціонування підприємства у квадратах матриці БКГ;
- графічне відображення позиціонування підприємства у квадратах матриці БКГ;
- висновок щодо подальшої стратегії підприємства.

Запитання для самоконтролю

1. Яким чином застосовується аналіз сильних та слабких сторін підприємства? Наведіть приклади.

2. Що таке SWOT-аналіз та яким чином він використовується в системі стратегічного аналізу?

3. Чи впливають результати SWOT-аналізу на зміст процесу стратегічного управління підприємства?

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3. Упровадження системи стратегічного управління на підприємстві

Тема 7. Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією підприємства

Практичне заняття 5

Основні терміни та поняття

Портфель, портфель підприємства, портфельна стратегія, матриця, матричні методи аналізу, ключові компетенції, стратегічна траєкторія, стратегічна позиція підприємства, стратегічні зони господарювання (СЗГ), ключові фактори успіху СЗГ модель БКГ, модель «Мак-Кінсі 7С», «Shell»-ОРМ, моделі АВС. модель «LOTS» (Лоцман).

Завдання для самостійної роботи

Вивчення теоретичного матеріалу за темою.
Підготуватися до тестового контролю знань за темою 7.
Виконати завдання 7.1–7.2.

Завдання 7.1

Тип завдання: огляд навчально-методичної та періодичної літератури з проблем теми.

Мета: формування теоретичних знань у студентів щодо визначення особливостей застосування матричних моделей стратегічного аналізу підприємства.

Самостійна робота: використовуючи відкриті інформаційні джерела щодо історії розвитку й результатів роботи підприємств України або інших країн, охарактеризувати основні аспекти застосування матричних моделей стратегічного аналізу.

Форма подання звіту: письмовий звіт, що включає такі пункти, як:

- повна характеристика підприємства – об'єкта дослідження – з посиланням на джерело інформації;
- структуровані в табличній формі (табл. 7.1) узагальнені характеристики матричних моделей стратегічного аналізу (не менше 3 моделей);
- узагальнюючий висновок з обґрунтуванням напрямів використання матричних моделей стратегічного аналізу.

Таблиця 7.1 – Порівняльна характеристика матричних методів стратегічного аналізу

Матрична модель	Загальна характеристика процесу застосування моделі	Переваги	Недоліки	Стратегічна траєкторія розвитку підприємства
Матриця ...				
Матриця ...				

Завдання 7.2

Тип завдання: огляд навчально-методичної та періодичної літератури з проблем теми.

Мета: формування практичних навички у студентів щодо використання матричних моделей стратегічного аналізу.

Самостійна робота: використовуючи відкриті інформаційні джерела щодо історії розвитку й результатів роботи підприємств України або інших країн, охарактеризувати основні аспекти застосування матричних моделей стратегічного аналізу на прикладі обраного підприємства й запропонувати шляхи стратегічного розвитку.

Форма подання звіту: письмовий звіт, який включає:

- повну характеристику підприємства – об'єкта дослідження – з посиланням на джерело інформації;
- структуровані в табличній формі (табл. 7.2) узагальнені характеристики факторів, що визначають стан зовнішнього середовища та стратегічного потенціалу підприємства – об'єкта дослідження;
- описання та графічне відображення матриці, яку пропонується використовувати;
- застосування матричного методу на прикладі підприємства – об'єкта дослідження;
- висновок з обґрунтуванням напряму стратегічного розвитку підприємства – об'єкта дослідження.

Таблиця 7.2 – Структурування факторів зовнішнього середовища та стратегічного потенціалу підприємства

Чинник	Параметри Оцінки	Критерії оцінки	Примітка

Запитання для самоконтролю

1. Наведіть основні проблеми під час вибору корпоративної стратегії, які можна вирішити за допомогою основних стратегічних альтернатив.
2. Охарактеризуйте межі поняття “обмежене зростання”.
3. Які наслідки має стратегія стабільності?
4. Коли застосовується стратегія скорочення з точки зору характеристики її різновидів?
5. Наведіть приклади таких ситуацій, коли ефективно застосовувався кожний вид стратегії скорочення.
6. За якими причинами підприємство будує портфельну стратегію?
7. Які проблеми вирішує корпоративна стратегія диверсифікованого підприємства?
8. Які особливості матричних моделей стратегічного аналізу вам відомі?
9. Що визначає широке застосування матричних моделей аналізу в системі стратегічного управління?
10. Які матричні моделі стратегічного аналізу Ви знаєте? Навести приклади застосування.
11. Які переваги та недоліки кожної з матричних моделей стратегічного аналізу? Навести приклад моделі самостійно.
12. Які типи стратегій існують у межах матриці життєвого циклу продукту?
13. Які стратегічні траєкторії існують у кожного типу підприємства?
14. У чому є сутність концепції «Стратегічної зони підприємства» (СЗГ) диверсифікованого підприємства?
15. Які параметри оцінки привабливості стратегічної зони господарювання?
16. Обґрунтуйте наявність альтернативних варіантів стратегічної зони господарювання (СЗГ).
17. У чому є сутність концепції «Стратегічного бізнес-центру» (СБЦ) диверсифікованого підприємства?
18. За якими параметрами виділяється стратегічна зона господарювання диверсифікованого підприємства?
19. У чому різниця поняття «стратегічна зона господарювання» та «стратегічного бізнес-центру»?

Теми рефератів

1. Поняття про розвиток інтерпретації різних авторів.
2. Принципи систем, що розвиваються.
3. Механізм управління розвитком підприємства: засади формування та структурні елементи.

4. Характеристика форм зовнішнього зростання: переваги, недоліки, умови застосування.
5. Характеристика стратегій зовнішнього зростання: переваги, недоліки, умови застосування.
6. Поняття корпорації в стратегічному управлінні.
7. Загальні принципи побудови портфеля бізнесу корпорації.
8. Додаткові умови для включення бізнесу в портфель корпорації – синергія.
9. Способи впливу корпорації на бізнес.
10. Стратегічні альянси як засіб корпоративного розвитку.
11. Ефективність корпоративних стратегій.
12. Кореневі компетенції підприємства.
13. Позичування підприємства на ринку.
14. Позичування підприємства в галузі.

Теми доповідей

1. Концептуальні положення розвитку підприємств.
2. Концептуальні положення управління розвитком підприємств.
3. Особливості розвитку українських підприємств в умовах економіки, що трансформується.
4. Синергетичний підхід до управління розвитком складної соціально-економічної системи.
5. Шляхи створення ефективних корпорацій в Україні.
6. Характеристика найбільших корпорацій світу.
7. Шляхи створення стратегічних альянсів в Україні.
8. Порівняння процесу створення корпорацій в Україні з іншими країнами.
9. Порівняння процесу створення стратегічних альянсів в Україні з іншими країнами.
10. Особливості використання матричного методу стратегічного аналізу (за вибором студента) вітчизняними підприємствами або підприємствами інших країн.
11. Порівняльна характеристика матричних методів оцінки конкурентної позиції підприємства.
12. Інформаційне забезпечення матричних методів стратегічного аналізу бізнесу.
13. Розвиток теоретико-методичних основ і принципів матричних методів стратегічного аналізу бізнесу.

Тема 8. Генерування стратегій та умови їх реалізації

Практичне заняття 6

Основні терміни та поняття

Структура, організаційна структура, організаційний потенціал, організаційний механізм управління підприємством, найкраща організаційна структура, оптимальна організаційна структура, делегування, повноваження, відповідальність, влада, реорганізація організаційних структур, функціональна структура, організаційна структура управління за географічною ознакою, стратегічні бізнес-групи, матрична структура, централізована структура, дивізійна структура, децентралізована структура, бізнес-одиниці, організаційний розвиток, проектування організаційної структури, структурні, поведінкові, адаптивні, формальні організаційні структури.

Завдання для самостійної роботи

Вивчення теоретичного матеріалу за темою.

Підготуватися до практичного заняття.

Виконати завдання 8.1–8.2.

Завдання 8.1

Тип завдання: огляд навчально-методичної та періодичної літератури з проблем теми.

Мета: формування теоретичних знань у студентів щодо визначення особливостей застосування різних організаційних структур підприємства.

Самостійна робота: використовуючи відкриті інформаційні джерела щодо історії розвитку й результатів роботи підприємств України або інших країн, охарактеризувати основні організаційні структури підприємства.

Форма подання звіту: письмовий звіт, що включає такі пункти, як:

- повна характеристика підприємства – об'єкта дослідження – з посиланням на джерело інформації;

- структуровані в табличній формі (табл. 8.1) узагальнені характеристики організаційних структур підприємства (не менше 2);

- узагальнюючий висновок з обґрунтуванням особливостей організаційних структур підприємства, що наведені студентом.

Таблиця 8.1 – Порівняльна характеристика організаційних структур підприємства

Підприємство	Організаційна структура підприємства	Загальна характеристика	Переваги	Недоліки
1.				
2.				

Завдання 8.2

Тип завдання: огляд навчально-методичної та періодичної літератури з проблем теми.

Мета: формування теоретичних знань у студентів щодо визначення напрямів формування/удосконалення організаційної структури підприємства.

Самостійна робота: використовуючи відкриті інформаційні джерела щодо історії розвитку й результатів роботи підприємств України або інших країн, навести власну думку студента щодо сутності необхідних дій щодо перетворення організаційної структури підприємства, що досліджується (підприємство студент обирає самостійно).

Форма подання звіту: письмовий звіт, що включає такі пункти, як:

1. Охарактеризувати основні риси організаційної структури підприємства, що досліджується.
2. Обґрунтувати основні необхідні напрями перетворення організаційної структури під час впровадження наведених стратегічних змін.
3. Обґрунтувати необхідність впровадження нових компонентів формування організаційної структури.
4. Сформулювати послідовність дій зі створення нової організаційної структури підприємства, що досліджується.

Запитання для самоконтролю

1. Чому делегування має фундаментальне значення для управління?
2. Під час ефективного управління задачі, відповідальність та повноваження тісно пов'язані одне з одним. Що буде, якщо один з цих елементів буде вилучено або змінено?
3. Що визначає відмінність влади від повноважень?
4. Назвіть найбільш поширені перешкоди ефективного делегування.
5. Якою є послідовність дій під час розробки організаційної структури?
6. Який зв'язок існує між плануванням і структурою підприємства в цілому?
7. Які основні типи організаційних структур найбільш широко використовуються в сучасних умовах?
8. Сформулюйте характеристики, що відрізняють два типи організаційних структур (обрати структури самостійно).

9. Охарактеризуйте централізовані організаційні структури.
10. Охарактеризуйте децентралізовані організаційні структури.
11. Які фактори зумовили розробку дивізіонних організаційних структур?
12. Які фактори зумовили розробку матричних організаційних структур?
13. Які фактори зумовили необхідність формування організаційних структур за географічним принципом?
14. Які фактори зумовили необхідність формування організаційних структур, що орієнтовані на бізнес-одиниці?
15. Чому необхідно орієнтувати організаційну структуру на стратегічні бізнес-групи?
16. Обґрунтуйте перспективи діяльності сучасних підприємств з адаптації організаційних структур.
17. Якими є напрямки успішної перебудови або реструктуризації бізнесу для приведення організаційної структури у відповідність до обраної стратегії?
18. Обґрунтуйте необхідність появи нових компонентів формування організаційних структур.

Теми рефератів

1. Позичіонування підприємства на ринку.
2. Позичіонування підприємства в галузі.
3. Планування вибору стратегічної позиції.
4. Планування зміни стратегічної позиції.

Теми доповідей

1. Механізм та потенціал організаційного механізму підприємства.
2. Система «організаційного розвитку як інструмент стратегічного управління».

Практичне заняття 7

Основні терміни та поняття

Корпоративна культура, принципи корпоративної культури, організаційна культура, кодекс поведінки, домінуючі цінності, ритуали поведінки, етичні стандарти, постулати віри, первинні та вторинні фактори формування організаційної культури, сильна культура, слабка культура, адаптивна культура, узгодження культури та стратегії, компетенція менеджера, сфера компетенції менеджера, типи управлінських компетенцій, типи мислення керівників, формальна та неформальна організація, потенціал загального керівництва, організаційний клімат, організаційна поведінка.

Завдання для самостійної роботи

Вивчення теоретичного матеріалу за темою.
Підготуватися до практичного заняття.
Підготуватися до тестового контролю знань за темою 8.
Виконати завдання 8.3–8.4.

Завдання 8.3

Тип завдання: огляд навчально-методичної та періодичної літератури з проблем теми.

Мета: формування теоретичних знань у студентів щодо визначення особливостей різних корпоративних культур підприємства.

Самостійна робота: використовуючи відкриті інформаційні джерела щодо історії розвитку й результатів роботи підприємств України або інших країн, охарактеризувати основні корпоративні культури підприємства.

Форма подання звіту: письмовий звіт, що включає такі пункти, як:

- повна характеристика підприємства – об'єкта дослідження – з посиланням на джерело інформації;
- структуровані в табличній формі (табл. 8.2) узагальнені характеристики корпоративних культур підприємства (не менше 2);
- узагальнюючий висновок з обґрунтуванням особливостей корпоративних культур підприємства, що наведені студентом.

Таблиця 8.2 – Порівняльна характеристика корпоративних культур підприємства

Підприємство	Корпоративна культура підприємства	Загальна характеристика	Переваги	Недоліки
1.				
2.				

Завдання 8.4

Тип завдання: огляд навчально-методичної та періодичної літератури з проблем теми.

Мета: формування теоретичних знань у студентів щодо визначення напрямів удосконалення корпоративної культури підприємства.

Самостійна робота: використовуючи відкриті інформаційні джерела щодо історії розвитку й результатів роботи підприємств України або інших країн, навести власну думку студента щодо сутності необхідних дій щодо перетворення корпоративної культури підприємства, що досліджується (підприємство студент обирає самостійно).

Форма подання звіту: письмовий звіт, що включає такі пункти, як:

1. Охарактеризувати культуру підприємства, що досліджується.
2. Навести первинні та вторинні фактори організаційної культури підприємства, що досліджується.
3. Охарактеризувати основні положення системи цінностей та кодексу поведінки в підприємстві, що досліджується.
4. Обґрунтувати шлях приведення культури у відповідність до запропонованої організаційної структури.
5. Обґрунтувати шлях приведення культури у відповідність до запропонованої стратегії.

Запитання для самоконтролю

1. З яких основних положень складається характеристика організаційної культури ?
2. Яким чином пов'язані задачі взаємодії зовнішнього та внутрішнього середовищ під час формування поняття організаційної культури ?
3. Порівняйте первинні та вторинні фактори, що впливають на формування та зміну організаційної культури.
4. З яких елементів складається організаційна культура, як сукупність неформальних процедур ?
5. Охарактеризуйте зміст системи цінностей та кодексу поведінки підприємства в межах формування корпоративної культури.
6. Охарактеризуйте джерела корпоративної культури.
7. Що визначає силу корпоративної культури ?
8. Якими є особливості слабкої корпоративної культури і як вони впливають на стратегію ?
9. Що є перевагами адаптованої корпоративної культури ?
10. Які заходи створюють культуру, що підтримує стратегію ?
11. Які фактори допомагають створенню міцної стратегії ?
12. Які ознаки роблять корпоративну культуру адаптованою ?
13. Які символічні дії вищого керівництва сприяють розвитку корпоративної культури ?
14. Які дії найбільш ефективні під час створення корпоративної культури?

Теми рефератів

1. Керівництво у сучасному стратегічному управлінні.
2. Керівник та його якості за умов управління стратегічними змінами.
3. Структура ділових рішень.
4. Модель стратегічного рішення.

Теми доповідей

1. Проектування організаційної культури.
2. Сінергізм та профіль здібностей підприємства.
3. Процес стратегічного задуму.
4. Інституціоналізація управлінської реакції.

Тема 9. Стратегічний контроль в процесі стратегічних перетворень на підприємстві

Практичне заняття 8

Основні терміни та поняття

Контроль, стратегічний контроль, стратегічні зміни, поступові зміни, спонтанні зміни, перебудова підприємства, радикальне перетворення підприємства, помірне перетворення підприємства, звичайні зміни в підприємстві, незмінне функціонування підприємства.

Завдання для самостійної роботи

- Вивчення теоретичного матеріалу за темою.
Підготуватися до контрольної роботи за модулем 3.

Запитання для самоконтролю

1. Яким чином поступові зміни перетворюються на спонтанні та навпаки?
2. Що сприяє підвищенню ефективності процесу стратегічних змін?
3. Які труднощі виникають у процесі здійснення стратегічних змін?
4. Поясніть, чому частиною виконання стратегії є проведення стратегічного контролю?
5. Обґрунтоване пояснення того, у якому зовнішньому середовищі зміни найсильніше впливатимуть на підприємство (обирається студентом самостійно).

Теми рефератів

1. Внутрішні та зовнішні зміни, що визначають тип стратегічних змін підприємства.
 1. Послідовність процесу стратегічних змін.

Теми доповідей

1. Стратегічні зміни та їхньої взаємодія з розвитком підприємства (обирається студентом самостійно).
2. Система технології втручання та значення людського фактору.

Теми есе

1. Обґрунтоване пояснення того, які ознаки опору підприємства відображає така приказка: «почнемо нове життя з понеділка».
2. Обґрунтоване пояснення того, які ознаки опору підприємства відображає така приказка: «не зіграти б у ящик».
3. Обґрунтоване пояснення того, які ознаки опору підприємства відображає така приказка: «новий поклик розбив параліч»;
4. Обґрунтоване пояснення того, які ознаки опору підприємства відображає така приказка: «чого бос не знає, від того не страждає».
5. Обґрунтоване пояснення того, які ознаки опору підприємства відображає така приказка: «потрібно повернутися назад до справжньої роботи».
6. Вислів Н. Макіавеллі: «Опір змінам пропорційний силі зламу культури й структури влади, що чиниться через зміни». Підтвердити або заперечити цьому твердженню в аспекті стратегічного управління у сучасному українському суспільстві.
7. Обґрунтоване пояснення застосування методу подолання опору можна охарактеризувати за допомогою такого девізу: «чорт з нею, небезпекою, повний уперед»;
8. Обґрунтоване пояснення застосування методу подолання опору можна охарактеризувати за допомогою такого девізу: «Рим не відразу будувався».
9. «Робота з розвитку означає усвідомлення змін як засобу розвитку». Підтвердити або заперечити цьому твердженню в аспекті стратегічного управління у сучасному українському суспільстві.
10. «Цілі керівника не повинні суперечити глибоко вкоріненим цінностям виконавця» Підтвердити або заперечити цьому твердженню в аспекті стратегічного управління у сучасному українському суспільстві.

2. НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ ДО ДИСЦИПЛІНИ

Базова

1. Пічугіна Т. С. Стратегічний менеджмент. Частина 1. Теоретичні засади формування системи стратегічного управління в організації : навч. посібник в структурно-логічних схемах [Електронний ресурс] / Т. С. Пічугіна, Л. Д. Забродська, Г. І. Забродська, А. П. Грінько. - Х. : ХДУХТ, 2017. – 121 с.
2. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: розробка стратегії : навч. посібник : РМОіНУ / Л. Д. Забродська. – Х. : ХДУХТ, 2008. – 214 с.
3. Забродська Л. Д. Стратегія підприємства : навч. посібник в структурно-логічних схемах / Л. Д. Забродська. – Х. : ХДУХТ, 2008. – 216 с.
4. Забродська Л. Д. Стратегія підприємства : навч. посібник для самостійного вивчення дисципліни : РМОіНУ / Л. Д. Забродська, М. В. Чорна, Г. І. Забродська, І. Ю. Мелушова. – Х. : ХДУХТ, 2009. – 383 с.
5. Пічугіна Т. С. Стратегічний менеджмент : навч. посібник / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачева, О. П. Ткаченко. – Х. : ХДУХТ, 2008. – 215 с.
6. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії : навч. посіб. : РМОіНУ/ Л.Д. Забродська. – Х. : Консум, 2004. – 208 с.
7. Господарчий кодекс України [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР) – 2003 – № 18, № 19–20, № 21–22, ст. 144. – Режим доступу : zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15/
8. Ансофф І. Стратегическое управление [Электронный ресурс]/ І. Ансофф. – Режим доступу : <http://www.vuzlib.net/beta3/html/1/5182/>
9. Бурак О. М. Конспект лекцій з дисципліни «Стратегія підприємства» / О. М. Бурак. – Х. : ХНАМГ, 2012. – 59 с.
10. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством : навч. посібник / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – 2-ге вид., виправл. і допов. – К. : Центр навч. л-ри, 2004. – 400 с.
11. Довгань Л. Є. Стратегічне управління : навч. посібник / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – 2-ге вид. – К. : ЦУЛ, 2011. – 440 с.
12. Зуб А. Т. Стратегічний менеджмент : підручник / А. Т. Зуб [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://stud.com.ua/7042/menedzhment/strategichniy_menedzhment
13. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник [Електронний ресурс] / І. А. Ігнат'єва. – К. : Каравелла, 2015. – 464 с. Режим доступу : <http://www.caravela.kiev.ua/pages/view/189>
14. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посібник / Г. І. Кіндрацька [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://westudents.com.ua/knigi/332-strategchniy-menedjment-kndratska-g.html>
15. Корецький М. Х. Стратегічне управління : навч. посібник / М. Х. Корецький, А. О. Дегтяр, Н. В. Дацій. – К. : ЦУЛ, 2007. – 240 с.

16. Литвак Б. Г. Стратегічний менеджмент : підручник / Б. Г. Литвак [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://stud.com.ua/18588/menedzhment/strategichniy_menedzhment

17. Мізюк Б. М. Стратегічне управління : підручник / Б. М. Мізюк. – 2-ге вид., переробл. і доповн. – Львів : Магнолія плюс, 2006. – 392 с.

18. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій : підруч. для студ. вищ. навч. закл. [Електронний ресурс] / В. П. Сладкевич – К. : Персонал, 2008. – 496 с. – Режим доступу : http://maur-sevastopol.narod.ru/e_katalog/p09_18.pdf

19. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., переробл. і допов. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

Допоміжна

20. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумэн ; пер. с англ. ; под общ.ред. – Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, 2007. – 272 с.

21. Гагарский В. Оптимизация оргструктуры [Електронний ресурс] / В. Гагарский // Управление компанией. – 2006. – № 11. – Режим доступа : www.management.com.ua/cm/cm072.html

22. Касич А. О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств / А. О. Касич // БІЗНЕС-ІНФОРМ. - № 11. – 2014. – С. 290-294.

23. Котлер Ф. Маркетинг Менеджмент / Ф. Котлер. – СПб. : Питер, 2000. – 752 с.

24. Костусев О. Конкурентне середовище в Україні: стан та тенденції розвитку / О. Костусев, М. Пугачова // Конкуренція. – 2007. – № 4. – С. 52–53.

25. Кравченко В.М. Побудова схеми організаційної структури підприємства у MS Visio [Електронний ресурс] / В. М. Кравченко / Веб-сайт: Моделирование экономических систем. – Режим доступу : <http://modeling.at.ua/publ/10-1-0-54>

26. Лагоша Б. А. Методы и модели совершенствования организационных структур / Б. А. Лагоша, В. Г. Шаркович, Т. Г. Дегтярева. – К. : Наукова думка, 2003. – 364 с.

27. Майданик І. С. Розробка механізму формування та реалізації ресурсної стратегії у процесі стратегічного управління підприємством / І. С. Майданик // ЕКОНОМІКА, ФІНАНСИ, МЕНЕДЖМЕНТ : актуальні питання науки і практики. – 2015. - №3. – С. 47-56.

28. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / М. Е. Портер; [пер. з англ. А. Олійник, Р. Спільський]. – К. : Основа, 1997. – 390 с.

29. Пригожин А.И. Методы развития организаций / А. И. Пригожин. – М. : МЦФЭР, 2003. – 864 с.

30. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації : монографія / І. В. Смолін. – К. : КНТЕУ, 2004. – 344 с.

31. Томпсон А. А., Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. ; под общ.ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

32. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник. – К. : КНЕУ, 2006. — 527 с.

Інформаційні ресурси

33. Бібліотека з менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу : management.com.ua

34. Ділова література з економіки, менеджменту, реклами і маркетингу, управління персоналом, психології бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.profibook.com.ua

35. Бізнес-рішення для розвитку підприємств, управління маркетингом і збутом, фінансовий менеджмент, управління персоналом, інформаційні технології управління персоналом, бюджетування [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.kmci.com.ua

36. Веб-сайт Держстату України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua

Навчальне електронне видання
комбінованого використання
Можна використовувати в локальному та мережному режимах

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
до самостійного вивчення дисципліни здобувачами вищої освіти, що
навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Укладач

ЗАБРОДСЬКА Любов Давидівна

Відповідальний за випуск зав. кафедри менеджменту організацій д-р екон. наук,
проф. Т. С. Пічугіна

План 2018 р., поз. 152/

Підп. до друку 21.12.2018 р. Один електронний оптичний диск (CD-ROM);
супровідна документація. Об'єм даних 597 КБ. Тираж 100 прим.

Видавець і виготівник

Харківський державний університет харчування та торгівлі
вул. Клочківська, 333, м. Харків, 61051.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4417 від 10.10.2012 р.