

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Методичні вказівки
до проведення практичних занять
з дисципліни
«СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»
для магістрів всіх форм навчання**

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Одеса 2017

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Методичні вказівки
до проведення практичних занять
з дисципліни
«СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»
для магістрів всіх форм навчання**

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

«Узгоджено»
на факультеті МАП

Одеса - 2017

Методичні вказівки до проведення практичних занять з дисципліни «Стратегічний менеджмент» для магістрів всіх форм навчання за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» / Укладач: к.е.н. Смірнова К.В. - Одеса: ОДЕкУ, 2017. - 34 с., укр. мова.

Зміст

ПЕРЕДМОВА.....	4
1. Практичне заняття № 1 за темою «Концептуальні засади теорії стратегічного управління».....	6
2. Практичні заняття № 2-3 за темою «Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства».....	7
3. Практичні заняття № 4-5 за темою «Етапи стратегічного менеджменту та особливості формування стратегії підприємства».....	10
4. Практичне заняття № 6 за темою «Стратегічне планування».....	15
5. Практичні заняття № 7-8 за темою «Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства».....	17
6. Практичні заняття № 9-10 за темою «Стратегічний потенціал підприємства та формування його конкурентних переваг».....	22
7. Практичне заняття № 11 за темою «Види стратегічного управління».....	24
8. Практичні заняття № 12-13 за темою «Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією підприємства».....	26
9. Практичне заняття № 14 за темою «Генерування стратегій та умови їх реалізації».....	29
10. Практичне заняття № 15 за темою «Стратегічний контроль в процесі стратегічних перетворень на підприємстві».....	32
Рекомендована література.....	33

ПЕРЕДМОВА

Дисципліна «Стратегічний менеджмент» належить до циклу професійної та практичної підготовки обов'язкової частини дисциплін підготовки магістрів за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», спеціалізацією «Бізнес-адміністрування».

Дисципліна орієнтована на вивчення закономірностей розвитку та засад стратегічного управління підприємством, пов'язаних із формуванням довгострокових конкурентних переваг підприємства в ринкових умовах функціонування, а також на розвиток умінь і навичок аналізу конкурентної позиції та виробничого потенціалу організації.

Метою викладання дисципліни «Стратегічний менеджмент» є оволодіння сучасними теоретичними основами стратегічного управління та практичними навичками прийняття стратегічних рішень в процесі управління діяльністю та розвитком підприємства на ринку.

Вивчення дисципліни «Стратегічний менеджмент» ґрунтується на знаннях, одержаних студентами при вивченні таких дисциплін навчального плану рівня вищої освіти магістр як «Мікроекономіка і макроекономіка», «Менеджмент», «Економіка і фінанси підприємства», «Бізнес-адміністрування» тощо та створює базу, необхідну для подальшого використання набутих знань під час дипломного проектування магістрів зі спеціалізації «Бізнес-адміністрування».

Метою проведення практичних занять є поглиблення та закріплення теоретичних знань, одержаних магістрами на лекційних заняттях та під час самостійної роботи, прищеплення їм практичних навичок застосування теорії до розв'язування та аналізу конкретних ситуативних завдань, які постають перед організаціями в сучасних умовах.

Кожне практичне заняття складається з завдань індивідуального характеру, а також завдань, що потребують роботи в групах. До кожної теми практичного заняття надається докладний план, завдання до домашньої роботи, а також пропонуються теми доповідей для проведення дискусій.

Під час практичних занять магістри повинні висловлювати власну обґрунтовану думку щодо будь-якої проблеми стратегічного менеджменту, або тієї чи іншої практичної ситуації. Студентам необхідно користуватися конкретними прикладами, взятими з різних інформаційних джерел. Особливо заохочується використання практичного досвіду роботи студентів, якщо він у них є.

В результаті виконання усіх практичних занять магістри мають засвоїти базові знання та вміння.

Магістри повинні **знати**: сутність та необхідність стратегічного менеджменту; методи стратегічного аналізу середовища організації; класифікацію стратегій розвитку організації; підходи, етапи розробки та

реалізації стратегії; поняття, види конкуренції, конкурентоспроможності та конкурентних переваг організації; методи конкурентного аналізу та визначення конкурентного статусу фірми.

Магістри повинні **вміти**: аналізувати внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на вибір та реалізацію стратегії організації; формулювати місію та цілі організації; проводити аналіз здійснення поточної стратегії організації; обирати, планувати та реалізовувати стратегію організації; розробляти та приймати стратегічні рішення; проводити ефективний контроль за реалізацією стратегії; аналізувати та використовувати стратегічну інформацію.

Результатом проведення практичних занять за дисципліною «Стратегічний менеджмент» є набуття магістрами навичок щодо використання одержаних знань на практиці при розробці та аналізі тої чи іншої стратегії, а також при виборі сучасних ефективних стратегічних альтернатив для управління та розвитку організації.

При оцінюванні практичних робіт враховуються: якість виконання завдань для домашньої роботи, перегляд спеціальної літератури, виконання завдань у встановленому обсязі та відповідно до графіку учбового процесу. Робота під час практичних занять та виконання завдань для самостійної роботи допомагає при підготовці до написання модульних контрольних робіт.

Критерії оцінки знань, вмінь і навичок магістрів наведені у робочій програмі дисципліни.

Практичне заняття № 1
Тема: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТЕОРІЇ СТРАТЕГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ

План заняття

- 1. Сутність та етапи розвитку стратегічного управління.*
- 2. Ключові гіпотези стратегічного управління.*
- 3. Моделі стратегічного управління.*

Питання для обговорення та завдання

1. Проаналізуйте визначення понять «стратегія», «стратегічний менеджмент», «стратегічне управління», наведених різними авторами.
2. Охарактеризуйте основні етапи розвитку стратегічного менеджменту.
3. Опишіть ключові гіпотези стратегічного управління.
4. Охарактеризуйте моделі стратегічного управління різних науковців.
5. Завдання. Уявіть, що ви фахівець зі стратегічного управління і вас запросила відома туристична компанія «А» проконсультувати її в галузі стратегічного управління. Ви маєте провести всебічне обстеження. З чого Ви почнете свою роботу?

- ✓ з аналізу фінансового стану фірми;
- ✓ з вивчення цілей фірми;
- ✓ з досконального аналізу діяльності вищого керівництва;
- ✓ з вивчення становища та поведінки фірми на ринку;
- ✓ з аналізу потенціалу фірми;
- ✓ з аналізу структури фірми і системи взаємодії та комунікації підрозділів;
- ✓ з аналізу людського потенціалу фірми і системи управління.

Розставте характеристики діяльності фірми з точки зору їх значущості для стратегічного управління і черговості виконання етапів.

6. Обґрунтуйте відповіді за наведеними твердженнями, обравши вірний варіант:

А) Стратегічний менеджмент здійснюється через:

- а) Прийняття вищими управлінськими особами організації масштабних розв'язків, спрямованих на виживання й розвиток організації;
- б) Повну передачу повноважень і відповідальності на середній і нижчий управлінський рівень
- в) Вибудовування взаємовигідних відносин з контролюючими органами.

Б) Розробка й формулювання місії організації необхідні для:

- а) Зниження невизначеності у відношенні до організації з боку осіб, що мають із нею справа;
- б) Забезпечення орієнтира самій фірмі в її довгостроковім "русі" на ринку;
- в) Виділення фірми серед інших подібних фірм на ринку.

Теми доповідей

1. Особливості сучасного стратегічного менеджменту організацій.
2. Об'єкти стратегічного управління.
3. Стратегія підприємства: поняття, еволюція концепції.

Практичні заняття № 2-3

Тема: РІВНІ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ ТА ТИПОЛОГІЯ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

План практичного заняття

1. *Сутність поняття «стратегічне рішення», роль та рівні стратегічних рішень.*
2. *Загальна типологія стратегій підприємств.*

Питання для обговорення та завдання

1. Охарактеризуйте основні типи загальнокорпоративних стратегій підприємства та умови, що відповідають реалізації кожного з типів стратегії.
2. Опишіть механізм прийняття стратегічних рішень та наведіть приклади стратегічних рішень щодо бізнесу будь-якого підприємства.
3. Проаналізуйте, існуючі глобальні стратегії та виділіть переваги і недоліки кожної з них в умовах української економіки.
4. Проаналізуйте, яку з глобальних стратегій використовує всесвітньо відома компанія «BMW». З'ясуйте, чи може вона одночасно реалізовувати кілька глобальних стратегій.
5. Наведіть приклади українських виробничих підприємств, які використовують: а) стратегію мінімізації витрат, б) стратегію фокусування, в) стратегію інновацій.
6. Запропонуйте глобальну стратегію, яку слід обрати компанії галузі зв'язку «Київстар» для подальшого успішного розвитку на українському ринку зв'язку в умовах конкуренції. Обґрунтуйте вибір.
7. Ситуаційне завдання. Аудиторська фірма ПрАТ «Веселка» створена у лютому 2011 р. у південному регіоні України. Протягом 2011-2013 рр. фірма займалася наданням консультаційних послуг у галузі оподаткування невеликим комерційним підприємствам. У другій половині 2012 року основним видом діяльності став обов'язковий аудит фінансової

звітності. Коло клієнтів фірми значно розширилося, вона почала обслуговувати великі та середні акціонерні компанії, що займалися різними видами діяльності. Персонал співробітників збільшився з 8 осіб (при створенні фірми) до 45 - у грудні 2013 р. Було створено три відділи: загального аудиту, консалтингу й обслуговування корпоративних клієнтів.

Протягом 2011-2012 рр. склад клієнтів і доходи фірми були стабільними. Але на початку 2013 р. аудиторська фірма була змушена скоротити штат співробітників до 25 осіб, особливо за рахунок відділу загального аудиту, оскільки у зв'язку з підвищенням рівня конкуренції доходи фірми значно зменшилися.

В середині 2013 р. керівництво фірми вирішило провести реорганізацію та об'єднатися з декількома невеликими аудиторськими компаніями, що працювали в інших містах регіону. Ці компанії увійшли у склад ПрАТ «Веселка» на правах філій. Пріоритетним напрямом діяльності фірми став консалтинг, а для посилення позицій у цьому секторі бізнесу і масового залучення клієнтів фахівці фірми почали регулярно проводити семінари для бухгалтерів. Через декілька місяців фірма завершила звітний 2013 рік з великими збитками. Надалі ситуація лише погіршувалась: доходи від великих корпоративних клієнтів постійно скорочувались; старі клієнти переходили на обслуговування до інших фірм, незадоволені тим, що фахівці постійно працювали на семінарах, а підготовку звітності й аудиторські перевірки проводили молоді недосвідчені аудитори; семінари себе не виправдовували, бо більшість працівників відвідували семінари інших аудиторських фірм.

На початку 2014 р. керівництво аудиторської фірми прийняло рішення про розширення діяльності і залучення високо кваліфікованих фахівців і аналітиків. В результаті фірма стала досить відомою в Україні, що значно розширило коло клієнтів, збільшило прибутки і дало можливість заснувати власний журнал і побудувати нове офісне приміщення.

Питання: а) Які стратегії використовувала фірма на різних етапах свого існування? б) Які стратегічні помилки були допущені керівництвом фірми у визначенні стратегій? в) Які стратегії можна було би порекомендувати фірмі для виходу з проблемних ситуацій? г) Завдяки чому фірма стала популярною?

8. Ситуаційне завдання. Відома американська корпорація «N» входить до числа 100 найбільш успішних компаній США, асортимент її продукції складає більше 60 тис. найменувань, в штаті корпорації працює 80 тис. осіб, з яких 7 тис. - вчені. Фундаментом діяльності корпорації є поєднання новаторських ідей з технічним їх втіленням, в результаті чого створюється високоякісний, добре продаваний товар і корпорація «N» займає позицію лідера в області нововведень. Цьому ж сприяє і ефективний менеджмент. У діяльності корпорації є п'ять основних напрямків:

а) виробництво нової продукції - фінансова мета. Не менш 1/4 реалізованої продукції має припадати на вироби, що надійшли у виробництво протягом останніх п'яти років. Робота менеджерів компанії оцінюється за цим критерієм. Звідси їх прагнення підтримувати на високому рівні наукові дослідження і заохочувати до цього своїх співробітників;

б) вільний обмін інформацією між співробітниками на різних етапах розробки проекту, що забезпечує, з одного боку, можливість використання в нових областях створених сучасних технологій; з іншого - контроль за ходом виконання кожної роботи;

в) невдачі сприймаються як джерело інновацій. З цієї причини корпорація продовжує працювати над технологіями, які спочатку не дають прибутку;

г) надання співробітникам умов і часу для можливості обґрунтувати та запропонувати власні ідеї (дозволяється 15% робочого часу приділяти таким розробкам). Людям властиво особливо активно працювати над своїми ідеями;

д) створення і надання самостійності тимчасовим підрозділам корпорації. Співробітник, який висунув ідею про новий товар, при схваленні її керівництвом корпорації стає головним менеджером і отримує необхідні фінансові кошти і обладнання, підбирає групу фахівців і створює тимчасовий підрозділ. Завдання такого колективу: розробка виробу від дослідного зразка до впровадження в масове виробництво з подальшою реалізацією.

Питання для обговорення: а) Сформулюйте стратегію діяльності корпорації «N». б) Яка роль менеджерів в успіхах фірми? в) Які умови потрібні для використання досвіду інноваційної діяльності корпорації «N» на вітчизняних підприємствах?

9. Ситуаційне завдання. Розробіть стратегію диверсифікації для компанії, що освоїла технологію закупівлі та консервації свіжих фруктів і володіє міцною торговою маркою на ринку джемів. Запропонуйте різні шляхи диверсифікації з урахуванням можливостей синергізму і існуючих ризиків.

10. Позначте знаком «-» (мінус) неправильне висловлювання:

а) Аналіз середовища є правильним кроком у стратегічному управлінні.

б) Покупці та постачальники є частиною конкретного середовища організації.

в) Стратегія допомагає визначити місію та цілі організації.

г) Стратегічне управління зорієнтоване на довгострокову перспективу.

д) Стратегія розвитку ринку передбачає збільшення його частки за рахунок посилення контролю за конкурентами.

е) Стратегія описує шлях досягнення мети, але не визначає результат діяльності.

ж) Аналіз слабких та сильних сторін фірми здійснюється для вивчення її зовнішнього середовища.

з) Особистість керівника впливає на вибір стратегії.

и) Стратегія обирається після проведення в організації відповідних змін.

11. Завдання. Розробіть ескізи стратегії управління персоналом (за форматом табл. 1) та заходи програми дій для однієї з організацій, яка здійснює: виробництво товарів; виробництво послуг; роздрібну (оптову) торгівлю.

Функціональна стратегія управління персоналом - це підсистема стратегії організації, представлена у вигляді довгострокової програми конкретних дій по використанню і розвитку потенціалу персоналу організації з метою забезпечення її стратегічної конкурентної переваги.

Таблиця 1

Зміст і програма дій стратегії управління персоналом

Вид рішення	Цілі		Заходи програми дій
	стратегічні	тактичні	
1. Відбір, просування і розстановка кадрів			
2. Оцінка положення людини в організації			
3. Система винагороди			
4. Розвиток управління			

Теми доповідей

1. Необхідність та сутність наступальних стратегій організації.
2. Вплив економічної кризи на вибір корпоративної стратегії.
3. Вплив споживчих інтересів на впровадження стратегії фокусування.
4. Роль персоналу організації у виборі портфельної стратегії.

Практичні заняття № 4-5

Тема: ЕТАПИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

План заняття

1. Основні етапи стратегічного менеджменту.
2. Місія підприємства та правила її формулювання.
3. Класифікація стратегічних цілей. Побудова дерева стратегічних цілей.

Питання для обговорення та завдання

1. Охарактеризуйте роль і значення «місії організації» в стратегічному управлінні підприємством. Наведіть основні чинники, які необхідно враховувати при формулюванні місії організації.

2. Наведіть та охарактеризуйте класифікацію цілей. Опишіть основні вимоги, які висуваються до формулювання цілей?

3. Що таке «дерево цілей» і які існують підходи до його побудови? Чому необхідно будувати «дерево цілей» для діяльності підприємства?

4. Вкажіть та обґрунтуйте, до якого виду належать такі цілі (оперативні або стратегічні):

- а) Прискорене зростання доходів.
- б) Збільшення частки ринку.
- в) Більш міцне і надійніше становище в галузі.
- г) Підвищення якості продукції.
- д) Прискорене зростання грошових надходжень.
- е) Більш широкі масштаби отримання прибутку.
- ж) Зниження витрат виробництва в порівнянні з основними конкурентами.
- з) Розширення і покращення номенклатури продукції.
- и) Підвищення репутації компанії серед клієнтів.
- к) Поліпшення обслуговування клієнтів.
- л) Досягнення міцного фінансового становища в галузі.
- м) Визнання компанії лідером в області технологій та інновацій.
- н) Підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках.
- о) Збільшення можливостей зростання.
- п) Повне задоволення потреб клієнтів.

5. Завдання. Проаналізуйте формулювання місій компаній, оцініть їх переваги та недоліки, запропонуйте свій варіант (табл. 2).

Таблиця 2

Формулювання місії	Переваги	Недоліки	Пропозиції
1. Розробка та постачання обладнання для деревообробної промисловості, розробка верстатів на замовлення			
2. Надання широкого спектру туристичних послуг населенню, організація екскурсійних та пізнавальних програм, ділових поїздок та сімейного відпочинку у різних регіонах світу.			
3. Забезпечувати український ринок макаронними виробами за конкурентними цінами			
4. Бути лідером у виробництві та продажу недорогих меблів високої якості, задовольняти потреби вітчизняних клієнтів, сприяти розвитку регіону.			

6. Завдання. У 2011 році Петренко Ігор, засновник і президент компанії «ПетрІ», відчув необхідність корінних змін у своїй компанії. На цей час компанія була одним з лідерів свого сектора телекомунікаційного ринку. Основними напрямками діяльності компанії були: виробництво чохлів для мобільних телефонів під маркою «ПетрІ»; оптова торгівля смартфонами, чохлами, іншими аксесуарами; роздрібний продаж смартфонів, аксесуарів та підключення до операторів мобільного зв'язку через 3 магазини і торгові точки, які знаходяться в самому центрі м. Луцьк.

На ринку чохлів торгова марка «ПетрІ» займала друге місце (перше місце за обсягами виробництва займала марка «Арго», що має більш низькі ціни, але погану якість виробів).

Основними клієнтами по напрямку «Оптова торгівля» були великі мережі та окремі торгові точки з продажу смартфонів і аксесуарів в Україні, і, власне, роздрібні магазини самої компанії. Завдяки хорошим відносинам з операторами, значним обсягам підключення, компанія отримала привабливі умови співпраці в порівнянні з іншими мережами і окремими магазинами мобільного зв'язку.

За останній рік обсяг виробництва компанії зріс майже втричі; штат компанії також значно виріс. Були збільшені виробничі потужності, орендовані нові офісні і складські приміщення. Нещодавно Ігор вирішив в два рази збільшити персонал компанії, для чого необхідно було орендувати нові приміщення і обладнання і ввести двозмінний режим роботи.

У зв'язку з тим, що знайти висококваліфікованих фахівців досить складно, ті, хто працює в компанії, час від часу виконують багато різноманітних функцій. Так вийшло, що один з найбільш кваліфікованих менеджерів з оптових продажів займається пошуком нових клієнтів, інформує «старих» клієнтів про нові товари і ціни, приймає замовлення, стежить за наявністю товарів на складі, виписує бухгалтерські документи і т.д. Співробітники головного офісу компанії часто затримуються на роботі понад робочий графік.

Разом з тим відчувається неузгодженість в роботі структурованих підрозділів. Так, наприклад, виробничий цех компанії намагається випускати якомога більші партії однакових моделей чохлів і працювати за планом. З іншого боку, підрозділ оптового продажу час від часу вимагає термінового випуску невеликих партій конкретних моделей для виконання заявок клієнтів. Переналагодження обладнання вимагає додаткових витрат часу і призводить до загального зменшення обсягів виробництва.

На відміну від планів виробництва, плани збуту в компанії відсутні. Також не планується і робота інших підрозділів і індивідуальна робота. За останні кілька місяців ринкова і функціональна стратегії неодноразово змінювалися. Так, спочатку було вирішено відмовитися від оптового продажу смартфонів, потім прийнято рішення до неї повернутися.

Один з головних продавців компанії говорить: «Найбільш часто мені доводиться приймати рішення інтуїтивно. Отримати інформацію від інших співробітників дуже важко. Інформація з продажу не систематизована ні по регіонах, ні по найбільш важливим клієнтам. Кожен продавець проводить свій аналіз ринку. У такій ситуації я не ділюся інформацією з іншими. Це нас роз'єднує».

Деякий час Ігор вважав конфлікти, які періодично виникали на підприємстві, нормальним явищем робочого процесу, тим більше він намагався бути відкритим для колективу, проводити спільні зустрічі після роботи.

З ростом обсягів продажів, збільшенням штату компанії Ігору все важче було «бути в курсі» усіх справ. Прийняття рішень про укладання договорів з продажу або закупівель, прийому на роботу персоналу, фінанси і т.д. - було лише його прерогативою.

У цей час структура компанії складалася з виробничого цеху, бухгалтерії, відділу маркетингу, відділу продажів, складу (з одним працівником), водіїв (які розвозять смартфони та аксесуари зі складу або виробничого цеху в магазини) і торгових точок.

Останнім часом постачальники компанії змінювалися досить часто, при цьому ці зміни були ситуативними, а рішення приймалися спонтанно.

Майже з самого початку роботи компанії, найбільш важливою метою була висока якість продукції. На відміну від головного конкурента, марка «Петрі» ототожнювалася з якісними чохлами, про що свідчили результати численних маркетингових досліджень. Однак конкуренти, досягнувши зниження витрат за рахунок прискорення процесу виробництва, пропонували торговим посередникам більш низькі ціни. Також внутрішні проблеми, такі як відсутність чіткої організаційної структури і системи внутрішньої інформації, становлять значну загрозу ефективної діяльності підприємства.

Питання для обговорення: а) Проаналізуйте сильні і слабкі сторони компанії, ринкові можливості та загрози ефективної діяльності. б) Визначте основні причини проблем компанії і розробіть гіпотези альтернативних шляхів їх вирішення. в) Проаналізуйте функціонування окремих підсистем компанії в категоріях стратегічного управління. г) Запропонуйте шляхи підвищення конкурентоспроможності компанії.

7. Ситуаційне завдання. Підприємство «А» виробляє і реалізує через комерційні кіоски дешеві значки з різними модними написами. Одночасно підприємство готується до випуску дорогих сувенірів (бронзових статуєток): закуповує сировину, обладнання, навчає кадри.

Аналіз цілей. Положення даного підприємства визначається двома факторами: 1) потрібні кошти для фінансування нового дорогого устаткування з виробництва сувенірів; 2) існуюче джерело фінансування (виручка від продажу значків) нестабільне, тому що, за припущенням

виробників, мода на даний вид товару короткострокова. Отже, підприємству «А» необхідно «вичавити» з значків все, що можна, поки не пройшла мода. Основний орієнтир - короткострокова мета.

Завдання: Сформулюйте мету підприємства в цій ситуації.

8. Завдання. Заповніть таблицю 3 «Модель розробки місії», спираючись на особливості своєї освітньої установи.

Таблиця 3

Модель розробки місії

Місія на рівні	Місія на рівні колективу	Місія на рівні соціуму
Особистому	Що повинна дати робота в колективі кожному її члену особисто?	Що може дати команда школи кожному клієнту, партнеру, колезі, конкуренту особисто?
Соціальному	Які соціальні перспективи може дати робота в команді її членам?	Який соціальний вплив може надавати ВНЗ (формує культуру відносин, впливає на родину, на соціальне замовлення тощо)? Яке місце в соціумі хоче зайняти ВНЗ?
Духовному	Як вбачає ВНЗ свою духовну місію по відношенню до самого себе?	У якому образі і контексті ВНЗ може надати соціуму свою духовну місію (Ми - команда, яка рятує, захищає, дбає, підтримує та ін.; допомога ближньому, турбота про екологію, мікроклімат та ін.)?

9. Ситуаційне завдання. Підприємство «Б» видає газети. Ціни на папір і барвники до початку чергової передплатної кампанії зросли в 3 рази. Якщо значно підвищити ціну на газети, то передплатники переключаться на інші видання, або скоротять підписку на будь-які газети взагалі.

Аналіз мети. Підприємство «Д» знаходиться в скрутному становищі. Кращий вихід - домогтися, щоб підвищення оптових цін на сировину якомога менше вдарило по споживачах.

Завдання: Сформулюйте мету в даній ситуації.

10. Завдання. Косметичний салон «Жанет» надає такі послуги населенню: чоловіча і жіноча стрижка волосся; манікюр і педикюр; різні види масажу і ін. У штаті салону працюють висококласні фахівці: перукарі, масажери. Графік роботи – щоденно, з 8 до 20 год.

Завдання: Зобразити модель підприємства у вигляді «дерева цілей»: сформулювати загальну мету підприємства, показати ключові цілі підприємства, показати підцілі (2-3) по кожній з ключових цілей.

Теми доповідей

1. Сутність та роль місії організації в управлінському процесі.
2. Необхідність та методи побудови «дерева цілей» організації.

Практичне заняття № 6

Тема: СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

План заняття

1. *Стратегічний план підприємства, його роль та структура.*
2. *Принципи та моделі стратегічного планування.*
3. *Процес стратегічного планування.*

Питання для обговорення та завдання

1. Охарактеризуйте види планів, що розробляються під час реалізації стратегії?

2. Які фактори треба враховувати при виборі системи стратегічного планування?

3. Чим пояснюється наявність бар'єрів стратегічного планування на підприємствах України? Наведіть відповідні приклади.

4. Дайте обґрунтовану відповідь у чому полягає різниця між стратегічним планом та бізнес-планом.

5. Завдання. Визначте послідовність дій при опрацюванні принципів стратегічного планування фірми:

а) Аналіз перспективних напрямків наукових досліджень на дослідно-конструкторських і технологічних розробок.

б) Вивчення цільових ринків, на яких реалізується продукція (товари, послуги) фірми.

в) Аналіз потенціалу фірми з точки зору визначення її сильних та слабких боків.

г) Вибір ефективної організаційної структури управління фірмою.

6. Ситуаційне завдання. ТОВ «Старокозачий сир» (ТМ «Шабська ферма») – один з найбільших в Одеській області виробників молочної продукції. Завдяки широкому асортименту своїх виробів це підприємство спроможне задовольнити різноманітні запити населення з середнім і високим рівнем доходів.

Основна продукція: молоко пастеризоване різної жирності; сири тверді різних видів; сири плавлені; масло вершкове тощо.

Основні маркетингові стратегії ТОВ «Старокозачий сир»:

- завоювання лідерства за показниками якості товару й обслуговування покупців;

- ріст обсягів виробництва й продажу своєї продукції;

- проведення політики ціноутворення, спрямованої на забезпечення максимального задоволення потреб споживачів при забезпеченні прибутковості підприємства.

ТОВ обрав такі стратегії через три причини. По-перше, воно зацікавлено в насиченні ринку й зростанні збуту як важливому кроці на шляху до контролю над ринком і стабільними прибутками. По-друге,

намагається максимізувати обсяг збуту й може піти на зниження доходів з одиниці продукції для отримання більшого сукупного прибутку. По-третє, передбачає, що ріст обсягів реалізації дозволить зменшити розмір умовно-постійних витрат на одиницю продукції.

У плані маркетингу передбачено такі заходи щодо реалізації маркетингової стратегії:

- формування смаків населення щодо раціонального «здорового» харчування за допомогою реклами, яскравої упаковки й поліпшення смакових якостей, оновлення асортименту й нових рішень, що стосується розфасовки й упаковки продукції;

- систематична робота із сертифікації продукції, створення нового іміджу підприємства на ринку України;

- освоєння випуску специфічних видів молочної продукції;

- тісна співпраця з постачальниками сировини й матеріалів;

- підвищення конкурентоспроможності готової продукції за рахунок використання нових видів упаковки й розфасовки;

- систематичне нарощування випуску молочної продукції шляхом підвищення завантаження наявних виробничих потужностей і освоєння нових;

- поліпшення умов праці робітників, механізації виробництва.

Завдання: а) Сформулюйте напрями вдосконалення системи стратегічного планування діяльності молочного підприємства.

б) Запропонуйте заходи, яких необхідно вжити в сучасних умовах для реалізації ефективної маркетингової стратегії ТОВ «Старокозачий сир».

7. Ситуаційне завдання. Річний обсяг реалізації продукції крупного хлібокомбінату за три роки представлений в табл. 4. Для спрощення ситуації припустимо, що в ці роки інфляція відсутня.

Таблиця 4

Прогнозування показників

Найменування товару	2015 (звіт)	2016 (звіт)	2017 (оцінка)	2018 (прогноз)	2020 (прогноз)
Хліб (в млн. грн.)	30	35	40		
Калачі (в млн. грн.)	8	9	10		
Булки (в млн. грн.)	5	6,5	8		

Завдання: а) Яким чином Ваш прогноз повинен бути врахований в довгостроковому, середньостроковому, короткостроковому і поточному планах розвитку фірми? б) Методом лінійної екстраполяції зробіть прогноз реалізації кожного найменування товару в наступному році і через три роки. в) Вам стало відомо, що в наступному році на ринку булок з'явиться конкурент, який може запропонувати кращі ціни і якість. Як зміниться ваш прогноз?

Практичні заняття № 7-8
Тема: СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА
ПІДПРИЄМСТВА

План заняття

- 1. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища організації, його об'єкти.*
- 2. Методи та моделі проведення стратегічного аналізу підприємства.*
- 3. Модель життєвого циклу галузі.*
- 4. Ключові фактори успіху (КФУ) підприємства.*

Питання для обговорення та завдання

1. Що таке невизначеність зовнішнього середовища? Наведіть шляхи її подолання.
2. Охарактеризуйте механізм впливу факторів середовища на діяльність організації. Наведіть приклади впливу технологічних та соціальних факторів на діяльність організацій.
3. Опишіть модель життєвого циклу галузі. Чи вирізняється дана модель від моделі життєвого циклу товару?
4. Опишіть ключові фактори успіху вітчизняних підприємств різних галузей.
5. Поясніть необхідність аналізу п'яти сил конкуренції за Портером.
6. Завдання. У теперішній час фірма націлена на обслуговування сегмента споживачів, бажаючих купувати продукт за низькою ціною (навіть із невисокою якістю). Обґрунтуйте, чим, на даний момент, швидше за все, буде наявність у фірми висококваліфікованого робочого персоналу й новітнього обладнання: а) безумовною силою фірми; б) слабкістю фірми; в) не силою й не слабкістю, а тим, чим фірмі можна пишатися; г) можливістю; д) погрозою.
7. Завдання. Виявіть сильні і слабкі сторони вашого навчального закладу. Опишіть їх та визначте, які з них допомагають у просуванні ВНЗ, а які, навпаки, протидіють, визначте найбільш суттєві з них.
8. Ситуаційне завдання. ПАТ «Харківська бісквітна фабрика» - це сучасне кондитерське підприємство, яке спеціалізується на виробництві борошняних кондитерських виробів. Стратегія розвитку ПАТ спрямована на інновації, впровадження нових технологій, оригінальних рецептур, підвищення якості та безпеки кондитерських виробів, що дозволило збільшити присутність продукції на висококонкурентних міжнародному та національному ринках. Загальний обсяг виробництва становить близько 40 тис. тон продукції на рік. На підприємстві працює 1 200 осіб. ПАТ виробляє такі групи товарів (табл.5).

Таблиця 5

Показники зростання ринку у відповідних секторах бізнесу

Сектор бізнесу	Обсяг продажу, тис.грн.	Річні темпи зростання ринку, %	Відносна частка на відповідному ринку
Бісквіти та рулети	600,0	12	5,4
Пісочні пироги з джемовими начинками	80,0	10	0,5
Багатошарові вафлі та вафельні трубочки	500,0	5	4,3
Крекери	400,0	10	1,2
Печиво з шоколадною плиткою	30,0	1	3,3

На основі наведених даних:

- Сформулюйте місію і стратегічні цілі для ПАТ «ХБФ».
- Проведіть SWOT-аналіз середовища компанії.
- За допомогою матриці BCG визначте позиції секторів бізнесу компанії і розробіть оптимальну стратегію розвитку компанії, враховуючи перспективи кожного сектору бізнесу і необхідність оптимізації господарського портфеля.
- Проаналізуйте позиції секторів бізнесу компанії за допомогою моделі McKinsey, самостійно визначивши максимальний бал і оцінку для кожного з факторів, що характеризують сильні сторони сектору та його ринкову привабливість (табл.6).

Таблиця 6

Фактори аналізу конкурентної позиції компанії ПАТ «ХБФ»

Сильні сторони підприємства (вісь X)	Макс. бал	Оцінка	Індикатори ринкової привабливості (вісь Y)	Макс. бал	Оцінка
1. Відносна частка ринку	15		1. Темпи росту ринку	20	
2. Зростання частки ринку	10		2. Диференціація продукції	15	
3. Дистриб'юторська мережа	15		3. Особливості конкуренції	10	
4. Ефективність мережі дистрибуції	15		4. Норма прибутку в галузі	20	
5. Кваліфікація персоналу	10		5. Цінності споживачів	20	
6. Відданість споживачів продукції підприємства	10		6. Відданість споживачів торговій марці	15	
7. Технологічні переваги	5				
8. Маркетингові переваги	10				
9. Гнучкість	10				
Загальна оцінка	100			100	

9. Завдання: Визначити ринкову позицію та обґрунтувати оптимальну стратегію за допомогою SPACE-аналізу підприємства з виробництва меблів, результати бальної оцінки показників за ключовими критеріями наведені в таблиці 7.

Таблиця 7

Критерії	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
Фінансова сила підприємства (ФС)			
Рентабельність інвестицій	2	0,4	?
Динаміка прибутку	4	0,3	?
Рівень фінансової стійкості	6	0,3	?
<i>Загальна оцінка критерію</i>			?
Конкурентоспроможність підприємства (КП)			
Частка підприємства на ринку	5	0,25	?
Конкурентоспроможність продукції	4	0,25	?
Рентабельність реалізації продукції	6	0,5	?
<i>Загальна оцінка критерію</i>			?
Привабливість галузі (ПГ)			
Рівень прибутковості галузі	6	0,3	?
Стадія життєвого циклу галузі	8	0,2	?
Залежність розвитку галузі від кон'юнктури	9	0,5	?
<i>Загальна оцінка критерію</i>			?
Стабільність галузі (СГ)			
Стабільність прибутку	7	0,4	?
Рівень розвитку інноваційної діяльності в галузі	5	0,3	?
Маркетингові та рекламні можливості	6	0,3	?
<i>Загальна оцінка критерію</i>			?

Рекомендації до виконання завдання:

В основу SPACE-аналізу закладена ідея, що стратегічна конкурентна позиція підприємства є функцією фінансової стійкості (сили) підприємства та конкурентоспроможності продукції. Може застосовуватися для оцінки сильних та слабких сторін діяльності невеликих підприємств за такими групами критеріїв: фінансова сила підприємства (ФС); конкурентоспроможність підприємства (КП); привабливість галузі (ПГ); стабільність галузі (СГ).

Для оцінки фінансової сили підприємства використовують показники рентабельності інвестицій, динаміки прибутку та рівня фінансової стійкості (залежності від зовнішніх зобов'язань);

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства – показники частки підприємства на ринку, рентабельності реалізації продукції та конкурентоспроможності продукції;

Привабливість галузі визначається рівнем її прибутковості, стадією життєвого циклу, залежністю від ринкової кон'юнктури;

Стабільність галузі – стабільністю прибутку, рівнем розвитку інноваційної діяльності та маркетинговими й рекламними можливостями.

Кожен показник, що характеризує ключові критерії, оцінюється за десятибальною шкалою на основі порівняння фактичних значень фінансових коефіцієнтів із нормальним їх рівнем для підприємства та на основі вивчення статистичної інформації щодо економічного становища галузі.

Зважена оцінка балів по кожному критерію розраховується через множення оцінки (у балах) на вагу. Після чого по кожній групі критеріїв розраховується загальна оцінка критерію шляхом суми всіх складових критеріїв цієї групи.

Кожен показник, що характеризує ключові критерії, оцінюється за десятибальною шкалою на основі порівняння фактичних значень фінансових коефіцієнтів із нормальним рівнем для підприємства та на основі вивчення статистичної інформації щодо економічного становища галузі.

Після отримання зважених оцінок ключових критеріїв будують вектор рекомендованої стратегії в системі координат SPACE. Початок вектору знаходиться в точці початку координат, кінець - в точці А з координатами:

$$x = \text{ПГ} - \text{КП}, \quad y = \text{ФС} - \text{СГ}$$

Положення вектора визначає тип рекомендованої стратегії (консервативна, захисна, конкурентна, агресивна) для зміцнення конкурентних позицій (рис.1).



Рис. 1. Вивчення вектора рекомендованої стратегії в системі координат SPACE

10. Завдання. Використовуючи перелік факторів, що визначають конкурентні сили, потрібно: а) визначити, яка сила (з п'яти конкурентних сил) залежить від наведених в переліку чинників; б) помістити виявлені фактори в рядок таблиці 8 навпроти відповідної конкурентної сили.

Перелік факторів, що визначають конкурентні сили:

- число сил, що змагаються;
- темп зростання попиту на продукцію;
- витрати покупців продукції при переході з продукції фірми на інші її види;
- прагнення фірми збільшити частку ринку за рахунок інших;
- прибутковість стратегічних рішень фірм-конкурентів;
- доступ до нової технології;
- прихильність споживачів до товарів знайомих виробників;
- розмір капітальних вкладень, необхідних для виходу на ринок;
- тарифи та нетарифні обмеження, пов'язані з доступом на ринок;
- наявність товарів-субститутів;
- витрати споживачів товарів;
- темп зростання обсягів продажів товару-замінника;
- ступінь стандартності вихідних матеріалів;
- витрати на переключення, пов'язане з використанням іншої сировини;
- частка витрат, що припадають на сировину, необхідну для виробництва товару;
- здатність постачальників забезпечити поставку комплектуючих деталей;
- розміри покупців;
- витрати покупців при зміні постачальників;
- частка продукції галузі, що купується постачальниками.

Таблиця 8

Основні конкурентні сили	Фактори, що визначають конкурентну силу
Сила позиції постачальників	
Сила позиції покупців	
Загроза появи нових конкурентів	
Загроза появи нових товарів-замінників	
Конкуренція всередині галузі	

Теми доповідей

1. Проведення SWOT-аналізу при розробці стратегії організації.
2. Формування ключових факторів успіху організації.

Практичні заняття № 9-10
Тема: СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА ТА
ФОРМУВАННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

План заняття

1. *Поняття «стратегічний потенціал підприємства», його види та елементи.*
2. *Методи та показники оцінювання стратегічного потенціалу підприємства.*
3. *Сутність та технології формування конкурентних переваг підприємства. Концепція ланцюга формування цінностей.*

Питання для обговорення та завдання

1. Охарактеризуйте поняття «стратегічний потенціал підприємства» та наведіть різні моделі оцінки можливостей підприємства. Які моделі найкраще підходять для діагностування стратегічного потенціалу підприємства?
 2. Розкрийте сутність і роль конкурентних переваг у процесі стратегічного управління підприємством.
 3. Класифікація конкурентних переваг за М. Портером.
 4. Охарактеризуйте можливі конкурентні переваги залежно від сфери діяльності організації.
 5. Охарактеризуйте конкурентні переваги, засновані на економічних факторах.
 6. Які фактори впливають на утримання конкурентних переваг?
 7. Поясніть сутність концепції “ланцюжка цінностей” М. Портера.
 8. Охарактеризуйте детермінанти конкурентної переваги.
 9. Ситуаційне завдання. Конструкторське бюро одного з акціонерних підприємств міста розробило та запустило в серійне виробництво виріб, необхідний одній з галузей. Доробка дослідного зразка до серії проводилася в стислі терміни, виріб вийшов екстра-класу і конкурентоспроможним. Виробництво виробу складає 80% всієї продукції, що випускається підприємством. Виробництво було добре налагоджено, і підприємство постійно виконувало замовлення. Головний інженер віддав розпорядження ніяких змін, удосконалень у виробі не вносити, робочі параметри не змінювати; внаслідок чого 5 років конструктори займалися тільки вдосконаленням упаковки. За цей час на іншому підприємстві розробляли аналогічні вироби, але з поліпшеними експлуатаційними характеристиками. В результаті на першому заводі продукцію змушені були зняти з виробництва і підприємство стало перебудовуватися на випуск іншого виробу. Перебудова проходила дуже важко, і підприємство протягом багатьох місяців не могло вийти на задану програму.
- Питання:* а) Чи доцільно було знімати з виробництва один виріб і замінювати його іншим? б) Як слід було чинити в даній ситуації

керівництву першого підприємства? в) Які ви б вжили заходів, перш ніж здійснити перехід з виробництва одного виробу на інший? г) Які конкурентні переваги має друге підприємство перед першим і чому?

10. Ситуаційне завдання. Кожний із трьох видів бізнесу Корпорації «INK» можна коротко охарактеризувати в такий спосіб:

Бізнес А: Даний вид спеціалізується на певному підтипі продукції, бізнес досить міцний. Більшість клієнтів цього напрямку купують продукцію досить регулярно. Використовувані технології виробництва й реалізації продукції досить стабільні й досконалі. На даному етапі діяльності вже досягнутий гранично високий рівень продажів, у зв'язку із чим прибуток досяг також високого рівня й почав трохи знижуватися. Рух готівки стає позитивним.

Бізнес Б: У даному напрямку почав розвиватися недавно. Невеликий, має ряд критично слабких сторін, що заважають йому в остаточному підсумку стати центром генерації прибутку для Корпорації, тому що ресурси для підтримки бізнесу недостатні. Потрібні значні інвестиції для активної розробки нових технологій, що дозволяють удосконалювати й модифікувати продукцію. Ринок товарів активно розвивається, ведеться активний пошук нових клієнтів. Обсяг продажів поступово набирає обороти, але прибуток на даному етапі незначний.

Бізнес В: Має певні особливості й переваги, тому що є лідером у галузі, яка слабо концентрована (усі конкуренти перебувають приблизно на одному рівні). Проте, покупці втрачають інтерес до продукції цього напрямку діяльності Корпорації, тому що її починають витісняти більш якісні замітники. Попит падає, відбувається звуження асортиментів. Обсяг продажів падає, у зв'язку із чим прибуток має тенденцію до зниження.

Завдання: а) визначте стадію розвитку кожного виду бізнесу Корпорації «INK» та його конкурентну позицію всередині неї; б) оберіть стратегію розвитку кожного бізнесу відповідно до його позиції всередині Корпорації «INK» та в галузі.

Теми доповідей

1. Застосування концепції ланцюга цінності як складової системи управління витратами.
2. Бенчмаркінг як метод вивчення конкурентних переваг.

Практичне заняття № 11

Тема: ВИДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

План заняття

1. *Девіантний та превентивний характер системи управління.*
2. *Еволюція управлінських систем.*
3. *Інформаційні компоненти системи стратегічного управління.*

Питання для обговорення та завдання

1. Проведіть аналіз переваг та недоліків форм управлінських систем.
2. Запропонуйте та обґрунтуйте перелік необхідної інформації, необхідної для аналізу стану реалізації стратегії розвитку підприємства.
3. Обґрунтуйте, чи існують відмінності між інформацією, яка використовується для стратегічного моніторингу та стратегічного аналізу?
4. Наведіть порівняльну характеристику систем управління (бюджетне, довгострокове і стратегічне планування, стратегічне управління і стратегічне підприємництво) за основними ознаками у вигляді таблиці.
5. Поясніть, якими мають бути дії фірми при появі слабких сигналів щодо змін у зовнішньому середовищі її діяльності?
 - а) Необхідно терміново прийняти контрзаходи, спрямовані на запобігання несприятливим впливам.
 - б) Необхідно дочекатися моменту коли слабкі сигнали поступово посиляться.
 - в) При слабких сигналах необхідно дослідити ту сферу зовнішнього середовища, де виникає нестабільність.
 - г) При слабких сигналах необхідне зниження стратегічної вразливості фірми.
6. Проаналізуйте, яку стратегічну інформацію та з яких джерел використовує відома компанія Макдоналдс.
7. Завдання. Для успішного виживання в довгостроковій перспективі організація повинна постійно докладати зусиль, щоб робити свій продукт дешевшим або наділеним відмінними споживчими властивостями.

Поясніть, чим має відрізнятися управління фірмами, які орієнтуються на створення цінової переваги, від управління фірмами, що мають на меті створити переваги за рахунок якісних відмінностей своєї продукції.
8. Завдання. На прикладі конкретної організації охарактеризуйте інформацію, що має стратегічний характер, з таких джерел:
 - установчі документи (призначення організації, склад засновників, участь в фінансово-промислових групах та ін.);

- первинні документи, що фіксують склад основних і оборотних коштів і їх оцінку;
- первинні документи, що відображають господарські операції та викликані ними руху грошових коштів, а також доходи і витрати господарюючого суб'єкта;
- юридичні документи, що фіксують відносини з інвесторами, постачальниками і покупцями, позичальниками, емітентами та вкладниками;
- дані оперативного обліку та звітності;
- бухгалтерська звітність, включаючи всі додатки і пояснювальну записку;
- акти ревізій, аудиторських і податкових перевірок, укладення комерційних банків;
- планово-нормативна документація;
- матеріали, що характеризують склад персоналу, особливо керівний склад;
- плани і звіти підприємства, бізнес-плани;
- документація системи менеджменту якості;
- звіти перед акціонерами і звіти про корпоративну соціальну відповідальності

10. Для яких ситуацій необхідне зростання системи управління на основі гнучких екстрених рішень?

А. Для ситуацій, коли перед фірмою починають виникати несподівані ситуації, але своєчасно їх передбачити і визначити відповідну реакцію на них можливо.

Б. Для управління на основі екстраполяції минулого досвіду діяльності фірми.

В. Для випадків, коли методи стратегічного управління стають неефективними.

Теми доповідей

1. Характеристика джерел інформаційного забезпечення стратегічного менеджменту.
2. Значення, зміст та особливості внутріфірмової інформації.

Практичні заняття № 12-13
Тема: ПОРТФЕЛЬНІ СТРАТЕГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ
СТРАТЕГІЧНОЮ ПОЗИЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА

План заняття

1. Сутність понять «портфель підприємства» та «портфельна стратегія підприємства». Види портфельних стратегій.
2. Стратегічні зони господарювання та стратегічна сегментація ринку.
3. Привабливість СЗГ та її оцінювання.
4. Інструменти портфельного аналізу (матриці «БКГ», «МакКінзі», «Shell»-DPM, моделі ADL та інші).

Питання для обговорення та завдання

1. Охарактеризуйте поняття «стратегічна бізнес-одиниця». Наведіть критерії виділення стратегічних бізнес-одиниць.
2. Опишіть методiku оцінки привабливості стратегічної зони господарювання (СЗГ).
3. Яким стратегічним вимогам повинний відповідати портфель стратегічної зони господарювання підприємства?
4. Охарактеризуйте складові матриці BCG на прикладі торговельної мережі «Таврія В».
5. Опишіть процес застосування матриці GE/McKinsey при виборі стратегії.
6. За допомогою матриці «товар – ринок» визначте базові стратегії зростання для таких підприємств: молочне підприємство, супермаркет, підприємство з транспортних послуг.
7. Завдання. Проведіть оцінку привабливості галузі і конкурентну позицію стратегічної бізнес-одиниці в цій галузі за допомогою матриці McKinsey за даними, наведеними в таблиці 9.

Таблиця 9

Привабливість галузі			Конкурентна позиція		
Параметри галузі	Відносна вага	Оцінка привабливості	Ключові фактори успіху	Відносна вага	Оцінка конкурентної позиції
Зростання	0,1	4	Дослідний потенціал	0,4	3
Технологічна стабільність	0,4	2	Витрати на виробництво	0,2	4
Прибутковість	0,3	3	Якість продукції	0,1	5
Розмір	0,2	4	Частка ринку	0,3	2

8. Завдання. За наведеними в таблиці 10 вихідними даними побудуйте матрицю BCG для фірми та її основного конкурента, проаналізуйте стан портфеля продукції обох та обґрунтуйте свої рекомендації фірмі.

Таблиця 10

Товар	Продажі фірми, од.	Продажі основного конкурента, од.	Темпи зростання ринку, % за рік
A	700	500	10
B	1000	1300	25
C	1800	700	15
D	2000	1500	8
E	3800	1200	5

9. Завдання. Україна не належить до «чайних» країн, що пояснюється не тільки географічним положенням і кліматичними умовами, а й національними традиціями. В Україні на одного жителя в середньому припадає до 300 г сухого чайного листа в рік. Приблизно стільки ж споживають в США, Німеччині, Франції. Спочатку Україна відрізнялася низьким рівнем споживання чаю, що пов'язано з тим, що більшість населення, особливо сільського, віддавало перевагу компотам та фруктовим напоям. В останні роки, у зв'язку з приходом на ринок великих чаєторговців і проведенням ними активної пропаганди чайних традицій, відбувається зміна споживчих переваг, що позначається на зростанні обсягів продажів чаю.

Структура вітчизняного ринку за видами чаю: чай-купаж чорний байховий (поширений в країнах з помірним, вологим і холодним кліматом) - 87%, зелений – 10% і фруктовий або трав'яний - 3%. Частка зеленого чаю зростає швидкими темпами, що зумовлено його тонізуючими властивостями і високим вмістом вітаміну С. За способом переробки співвідношення гранульованих і традиційних видів чаю становить 70:30. Зростають обсяги продажів пакетованого чаю, який в структурі українського ринку досяг 11%. Пік сезонного споживання припадає на холодну пору року: взимку обсяг продажів на 30-50% вище, ніж влітку.

На думку працівників Науково-дослідного центру незалежних споживчих експертиз (м.Київ), спочатку на вітчизняному ринку переважали дешеві сорти чаю індійського, цейлонського та аргентинського походження, які можна було оцінити за національними стандартами не вище другого сорту. Тепер споживачі віддають перевагу більш дорогим сортам. Тому кожен «поважний» виробник прагне випускати продукт вищого сорту, створювати власні рецепти, вводити нові смаки.

Ринок чаю в Україні вважають ринком імпортерів, тому, очевидно, він залежить від світової кон'юнктури. Нині на світовому ринку спостерігають підвищений попит на чай, що обумовлено загальносвітовим зростанням споживання чаю. У той же час два найбільші виробники - Індія і Китай - з

кожним роком зменшують експорт незалежно від врожаю внаслідок зростання внутрішнього попиту. Серед імпортерів розрізняють власників торгових марок і чистих дистриб'юторів. Серед найвідоміших операторів ринку - компанії «Стандарт Трейдинг Ко Україна» (ТМ «Батік»), «Орімі-трейд» (ТМ «Принцеси» - Нурі, Гіта, Канді, Ява, «Greenfield», «TESS»), «Прод-торг-96» («Mabros»), Сполучені Штати («Ліптон»), «Ділма Україна» («Ділмах»), АТ «Інвестор» («Ахмат»), ТОВ «Майский чай».

Ринок чаю в останні роки характеризується постійним зростанням, тому що чай є товаром масового повсякденного попиту. Практично весь український ринок базується на ввізній сировині і залежить від світової ціни. За висновками експертів, вартість чаю нестабільна, на неї впливають врожаї, кліматичні чинники, внутрішній попит в країнах-експортерах тощо.

Основна особливість, яка спостерігається на вітчизняному ринку чаю - різке збільшення кількості чаю, який фасується та пакується в Україні. До переваг місцевого фасування відносяться: можливість створення купажів з використанням чаю різних країн; ретельний санітарно-гігієнічний контроль за фасуванням чаю; поступове зменшення собівартості продукції за рахунок значних знижок при закупівлях сировини і збільшення обсягів продажу; економія коштів при транспортуванні (нефасованого чаю міститься в 40-футовому морському контейнері приблизно 23 тонни, а фасованого - 13-15 тонн), створення вітчизняних марок з привабливими для споживача назвами; швидке реагування на зміну споживчого попиту.

В Україну завозять понад 80% чаю з Шрі-Ланки, близько 10% - з Індії, решта - з Китаю, Індонезії, Аргентини, Грузії тощо. Широко представлена продукція фасувальників з Німеччини, Нідерландів, Великобританії, Греції, Польщі, Росії, Чехії та ін.

Загалом чайний ринок України ненасичений. Він поділений щодо присутніх на ньому марок (понад 240), але консолідований щодо компаній-операторів. Обсяги продажів лідерів складають 80% в грошовому еквівалентні. Інші можна умовно розділити на дві групи: потенційні лідери, в просування яких вкладаються значні кошти, і марки другого ешелону, не претендують на значну частку ринку і зазвичай задовольняються статусом регіональних. Всього на ринку працює близько 10 компаній-виробників, які здійснюють фасування в Україні, і 30 прямих імпортерів. Прогнозується, що на ринок будуть виходити нові компанії. Уже тепер є нові виробники, які шукають дистриб'юторів з метою поширення свого продукту в Україні. Але не кожна фірма може знайти кошти, щоб увійти в національні торговельні мережі. Тому на ринку залишаються лише великі компанії.

Отже, брендова структура чайного ринку в Україні практично сформована, тому сподіватися на різкі зміни в цій сфері найближчим часом не варто. Однією з перспектив розвитку вітчизняного ринку чаю є

напрямок розвитку дистрибуції в напрямку «географічного поглиблення» в регіони: невеликі районні центри, міста, селища. Цей напрямок вимагає консолідації дій з боку декількох компаній, адже брак логістичних, кадрових, фінансових можливостей створює непереборні бар'єри для окремих виробників.

Завдання. На основі представленої інформації та власних спостережень проаналізуйте ринок чаю в Україні, оцініть його привабливість. Побудуйте карту стратегічних груп на ринку чаю (регіон - за вашим вибором) і визначте потенціал основних конкурентів.

Практичне заняття № 14

Тема: ГЕНЕРУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ТА УМОВИ ЇХ РЕАЛІЗАЦІЇ

План заняття

1. *Вибір стратегічних альтернатив.*
2. *Стратегічний набір підприємства.*
3. *Умови реалізації стратегії, пов'язані з управлінською структурою, мотивацією персоналу та організаційною культурою.*

Питання для обговорення та завдання

1. Які критерії враховують при виборі стратегії розвитку організації?
2. Опишіть методи, що використовуються для оцінки стратегії?
3. Опишіть переваги та недоліки відомих Вам методів побудови стратегій та формування «стратегічного набору».
4. Обґрунтуйте необхідність та важливість формування організаційної культури в реалізації стратегії?
5. Поясніть взаємозв'язок між мотивацією персоналу та реалізацією стратегії.

6. *Завдання.* Наведіть приклади з діяльності відомих Вам підприємств, які ілюструють необхідність зміни організаційної структури для подолання опору і реалізації стратегії. Які необхідні зміни в структурах управління організацій при реалізації таких стратегій: стратегія диверсифікації; стратегія виходу на новий ринок; стратегія диференціації.

7. *Завдання.* Уявіть собі, що підприємство знаходиться в ситуації вибору з двох стратегічних альтернатив: 1) запровадити прогресивну технологію, скоротивши значну кількість робочих. В цьому випадку істотно підвищиться прибуток, з'явиться можливість подальшої реконструкції підприємства, поліпшення умов праці, збільшиться заробітна плата працівників, які залишилися на підприємстві, зросте фонд для вирішення соціальних завдань; 2) відмовитися від впровадження прогресивної технології і відтворювати стару, не скорочувати робітників, миритися з наслідками, протилежними тим, які може дати перша альтернатива.

Питання: а) Яка реакція буде на кожен з представлених альтернатив таких соціальних груп працюючих на підприємстві: робітників і ІТП, чоловіків і жінок, молодих і літніх працівників? Хто і яку стратегію буде підтримувати і чому? б) Який вплив на вибір альтернатив здійснює розташування підприємства: у великому місті чи в малому?

8. Завдання. Виберіть тип організаційної структури управління виходячи з того, що вона повинна відповідати завданням, що стоять перед організацією при роботі в динамічному середовищі, на багатьох ринках, з простими технологіями, горизонтальними зв'язками і потоками, з орієнтацією на задоволення потреб клієнтів, мінімізацію упущеної вигоди.

9. Завдання. У табл. 11 наведені десять ситуацій, в яких може опинитись фірма. Оберіть для кожної ситуації одну або дві найбільш придатних стратегій з числа наведених у табл. 12 типових стратегій. Обґрунтуйте свій вибір.

Таблиця 11

	Ситуація	Стратегія
1	Коли можливості збуту обмежені в сенсі створення для організації стратегічних переваг в конкурентній боротьбі. Коли організація конкурує в швидкозростаючій галузі і очікується продовження розширення ринків збуту. Коли стабільність виробництва особливо цінна (це пов'язано з тим, що через власну систему збуту легше передбачати потребу ринку).	
2	Коли постачальники організації дорогі, незговірливі або слабкі. Коли організація конкурує в швидкозростаючій галузі і очікується продовження розширення ринків збуту. Коли організація потребує швидких поставок сировини і матеріалів.	
3	Коли організація може стати монополістом в певному регіоні. Коли збільшення масштабів виробництва забезпечує основні стратегічні переваги. Коли конкуренти допускають помилки через брак досвіду управління або відсутність особливих ресурсів, якими володіє організація.	
4	Коли існуючі ринки не насичені продуктом організації. Коли норма споживання продукту організації у традиційних споживачів може істотно зрости. Коли збільшення масштабів виробництва забезпечує основні стратегічні переваги	
5	Коли з'являються нові недорогі надійні канали збуту. Коли організація процвітає в своєму бізнесі. Коли існують нові недопрацьовані або ненасичені ринки.	
6	Коли організація конкурує в галузі, що характеризується швидкими технологічними змінами. Коли основні конкуренти пропонують продукти кращої якості за порівнянню ціною. Коли організація відрізняється своїми дослідницькими та проектними можливостями.	
7	Коли в базовій галузі відбувається щорічне зниження обсягів реалізації. Коли існуючі ринки для продукту організації вже сильно насичені.	
8	Коли додавання нових, але в той же час непрофільних продуктів могло б істотно поліпшити реалізацію традиційних. Коли	

	організація конкурує в високо конкурентному середовищі і/або не розвивається бізнесі. Коли традиційні канали збуту можуть бути використані для просування на ринок нових продуктів.	
9	Коли дві або більше компанії, що спеціалізуються в різних бізнесах, об'єднуються, щоб доповнити один одного. Коли існує потреба швидкого виведення на ринок нової технології.	
10	Коли організація є одним з найслабших конкурентів в галузі. Коли компанія неефективна, низькоприбуткова, має персонал з низьким середнім рівнем виконавчої дисципліни та відчуває на собі тиск з боку акціонерів. Коли організація до даного моменту зростала так швидко, що виникла необхідність внутрішньої реорганізації.	

Таблиця 12

	Стратегія	Цільове призначення
1	Пряма інтеграція	Придбання у власність або встановлення повного контролю над дистриб'юторською мережею
2	Зворотня інтеграція	Прагнення отримати постачальників сировини у власність або під повний контроль
3	Горизонтальна інтеграція	Прагнення отримати своїх конкурентів у власність або під повний контроль
4	Захоплення ринку	Прагнення збільшити частку свого продукту на традиційних ринках
5	Розвиток ринку	Виведення свого продукту на ринок в нових географічних районах
6	Розвиток продукту	Прагнення збільшити обсяг реалізації через поліпшення або модифікацію свого продукту
7	Концентрична диверсифікація	Створення нових виробництв, які збігаються з профілем організації
8	Конгломеративна диверсифікація	Освоєння випуску нових продуктів, які не збігаються з традиційним профілем організації
9	Горизонтальна диверсифікація	Освоєння випуску нових непрофільних продуктів, але для традиційних споживачів
10	Спільне підприємство	Об'єднання з іншою компанією для проведення робіт над спеціальним проектом
11	Скорочення	Реструктуризація з метою скорочення витрат для зупинки процесу падіння обсягу реалізації
12	Відторгнення	Продаж відділення або частини організації
13	Ліквідація	Продаж всіх активів організації
14	Комбінація	Організація одночасно здійснює не менше двох різних типових стратегій бізнесу

Теми доповідей

1. Формування «стратегічного набору» вітчизняних підприємств різних типів в умовах ринкової економіки.
2. Роль організаційної культури в реалізації стратегії.
3. Роль мотивації персоналу в розробці та реалізації стратегії.

Практичне заняття № 15
Тема: СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛЬ В ПРОЦЕСІ
СТРАТЕГІЧНИХ ПЕРЕВОРЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

План заняття

1. *Стратегічний контроль: сутність, мета та завдання.*
2. *Сутність стратегічних змін і їх класифікація. Опір змінам.*
3. *Характеристика агентів змін.*

Питання для обговорення та завдання

1. Охарактеризуйте поняття «стратегічний контроль».
2. Які існують види стратегічного контролю?
3. Чим відрізняються системи оперативного і стратегічного контролінгу?
4. Охарактеризуйте «Матрицю KPI».
5. Які основні причини опору стратегічним змінам при реалізації стратегії?
6. Чому за результатами оцінки реалізації стратегії виникає необхідність коригування стратегії?
7. Наведіть приклади зменшення опору змінам?
8. Як здійснюється вибір стилю поведінки менеджерів при проведенні змін?
9. Бенчмаркінг і специфіка його використання в управлінні змінами.
10. Завдання Основною ланкою в процесі реалізації стратегії є етап стратегічних змін. До основних областей стратегічних змін зазвичай відносять: 1) інформування та мотивацію персоналу; 2) лідерство і стиль менеджменту; 3) базові цінності і корпоративну культуру; 4) структури: організаційна, управлінська і т.д.; 5) фінансування та інше ресурсне забезпечення; 6) компетенції і навички.
Охарактеризуйте основні блоки стратегічних змін. Дайте характеристику діяльності менеджменту по кожній з перерахованих областей стратегічних змін. Назвіть і розкрийте основні ознаки «органічності стратегічних змін». Наведіть позитивні і негативні приклади з практики відомих вам організацій.
11. Завдання. а) Виберіть і опишіть ситуацію, пов'язану зі здійсненням проекту змін у вашій організації. Назвіть його основні елементи і властивості. Розгляньте різні аспекти змісту проекту. б) Назвіть основних учасників проекту змін. Які завдання вони вирішують? Яка міра їх відповідальності? в) Що заважає в реальних умовах підприємства успішному управлінню проектами змін?

Рекомендована література

1. Балабанова Л.В. Стратегічний маркетинг: Підручник / Л.В.Балабанова, В.В.Холод, І.В.Балабанова. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 612 с.
2. Бровкова О.Г. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник / О.Г. Бровкова. – Київ: Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.
3. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – 2-е вид., виправ. та доп. – К.: ЦНЛ, 2004. – 400 с.
4. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: навч. посіб. / П.Л. Гордієнко, Л.Г. Дідковська, Н.В. Яшкіна. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Алерта, 2008. – 478 с.
5. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: Навч. посібник / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.
6. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник / І.А. Ігнат'єва. – К.: Каравела, 2008. – 480 с.
7. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 279 с.
8. Карамишев Д.В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Д.В. Карамишев, А.О. Дегтяр та ін.; Х.: Вид-во НФаУ, 2010. – 199 с.
9. Ковтун І.О. Стратегія підприємства: підручник / І.О. Ковтун. – Львів: «Новий Світ-2000», 2009. – 680 с.
10. Корецький М.Х. Стратегічне управління: Навчальний посібник / М.Х. Корецький, А.О. Дегтяр, О.І. Дацій. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 240 с.
11. Мартиненко М.М. Стратегічний менеджмент: підруч. / М.М. Мартиненко, І.А. Ігнат'єва. – К.: Каравела, 2006. – 320 с.
12. Нємцов В.Д. Стратегічний менеджмент. Ч.1: Теоретичні засади стратегічного менеджменту / В.Д.Нємцов, Л.Є. Довгань. – К.: ТОВ"УВПК" Екс Об", 2002. – 559 с.
13. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: Навчальний посібник. /За заг. ред. Донець Л.І. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 191с.
14. Порохня В.М. Стратегічне управління: Навчальний посібник / В.М. Порохня, Т.О. Безземельна, Т.А. Кравченко. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.

15. Потенціал підприємства: формування та використання: Підручник / Н.В.Касьянова, Д.В.Солоха, В.В.Морєва, О.В.Белякова, О.Б.Балакай. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 248 с.

16. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник / О.М. Скібіцький. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 312 с.

17. Сладкевич В.П. Стратегічний менеджмент організацій: Підруч. для студ. вищ. навч. закл. / В.П. Сладкевич. - К.: ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. - 496 с.

18. Стратегічний менеджмент: Підручник / І.М. Писаревський, О.М.Тищенко, М.М. Покоłodна, Н.Б. Петрова; ред. Аляб'єв; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2009. – 287 с.

19. Тарнавська Н. Стратегічний менеджмент: Практикум: Навчальний посібник / Н.Тарнавська, О. Напора. – Тернопіль: Карт-бланш, К: Кондор, 2011. – 528 с.

20. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. - 2-е вид., перероб. і доп. - К.: КНЕУ, 2004. - 699 с.

Укладач: к.е.н., доц. Смірнова Катерина Володимирівна