

ВІННИЦЬКИЙ СОЦІАЛЬНО – ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ УНІВЕРСИТЕТУ
«УКРАЇНА»

Кафедра бізнесу та права

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
ДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ**

з дисципліни

„Стратегічне управління”

*(для підготовки магістрів зі спеціальності «Фінанси, банківська
справа та страхування», «Менеджмент» та бакалаврів зі
спеціальності «Фінанси, банківська справа та страхування»?
«Менеджмент»)*

Вінниця 2022

Методичні вказівки до проведення практичних занять із дисципліни «Стратегічне управління» (для підготовки фахівців зі спеціальності „Фінанси, банківська справа та страхування” та спеціальності „Менеджмент”). – Вінниця: ВСЕІ, 2022 р., 40 с.

Укладач: К.Е.Н., ДОЦЕНТ ШВЕД В.В.

Методичні вказівки схвалено на засіданні кафедри бізнесу та права
Протокол від 01 вересня 2022 року № 1

Завідувач кафедри _____

Вступ

Життєва необхідність у використанні стратегічного управління, як одного з найефективніших засобів управління організацією, спонукається розвитком ринкових відносин, позитивними зрушеннями в економіці України, зростаючою конкуренцією на будь-якому ринку.

У таких умовах необхідністю стає перехід від суто теоретичного викладання дисципліни „Стратегічний менеджмент” до збільшення питомої ваги практичних занять. Досвід показує, що досягти якісно нового рівня засвоєння матеріалу з цієї дисципліни можна шляхом поєднання глибокої теоретичної підготовки та практичного вміння застосовувати набуті знання при виконанні семінарських та практичних завдань з тем курсу.

Методика проведення практичних занять з курсу „Стратегічний менеджмент” орієнтована саме на таке поєднання теоретичного і практичного навчання.

Практичні заняття направлені на те, щоб студент оволодів: методами побудови технологічного процесу систем управління; навичками побудови місії, цілей, стратегій та стратегічного набору; основами формування в організаціях стратегічних планів різного рівня.

Поєднання теорії і практики стратегічного управління допоможе сформуванню конкурентоспроможного фахівця, здатного вирішувати складні завдання розвитку як окремих організацій, так і економіки в цілому. Зміст практичних та семінарських занять відповідає нормативним вимогам програми з курсу.

Практичні заняття

№ теми	Назва теми	Практ.
1	Стратегічне управління: суть та особливості	2
2	Моделі стратегічного управління	2
3	Стратегічний аналіз діяльності підприємства та вибір стратегічних позицій	2
4	Стратегічне планування в системі стратегічного управління підприємством	4
5	Вибір стратегії та складання стратегічного плану	2
6	Управління стратегічним потенціалом підприємства	4
7	Організація стратегічного управління на підприємстві	4
	Всього:	20

ТЕМА 1. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ

Мета заняття: засвоєння студентами основних теоретичних питань з даної теми.

Завдання практичного заняття: сформувані у студентів такі знання та навички.

Студент повинен знати:

- порядок розвитку і зміст підходів до управління на вітчизняних та зарубіжних підприємствах;
- концепцію стратегічного управління підприємством;
- передумови формування системи стратегічного управління;
- переваги стратегічного підходу до управління і його специфіку;
- етапи стратегічного управління та їх характеристику;
- досвід та проблеми використання системи стратегічного управління підприємствами України.

Студент повинен уміти:

- характеризувати основні риси підходів до управління на підприємстві;
- будувати блок-схему, що характеризує процес стратегічного управління підприємством;
- визначати зміст кожного з етапів процесу стратегічного управління;
- наводити приклади використання різних підходів до планування й управління та приклади їх наслідків;

- рангувати стратегічні проблеми підприємства.

План проведення дискусійної частини практичного заняття (таб.1.1)

Таблиця 1.1

№ питання	Назва питання	№ підгрупи
1	Концепції управління організацією	1
2	Передумови формування систем стратегічного управління	2
3	Переваги стратегічного підходу до управління	3
4	Методичні та методологічні підходи в стратегічному управлінні	4
5	Основні складові системи стратегічного управління	5
6	Еволюція стратегічного управління	6

Методологічні вказівки щодо підготовки студента до дискусійної частини заняття

Для повного і ґрунтовного виконання завдання необхідно заздалегідь підготуватись до заняття, детально ознайомитися з матеріалом теми, опрацювати літературні джерела, лекційний матеріал з курсу і ці методичні вказівки. Після цього необхідно скласти тези виступу з перерахованих у плані питань.

Ситуаційна задача.

Як відомо, для визначення альтернативних варіантів дій з досягнення стратегічних цілей підприємства використовують базові стратегічні підходи (матричні інструменти стратегічного управління), що дозволяє обґрунтовано підійти до визначення стратегії підприємств. Враховуючи поточний стан діяльності Вашого підприємства (або підприємства, на якому студент проходив виробничу практику) визначте та обґрунтуйте, застосування яких із моделей М.Портера, І.Ансорфа („продукт – ринок”), „Бостонська консалтинг група”, „Мак Кінзі” та „ADL/LC” дозволить виявити:

- домінантні конкурентні переваги підприємства;
- позицію підприємства в конкурентній боротьбі;
- позицію підприємства на ринку;
- стан товарного портфеля підприємства.

ТЕМА 2. МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Мета заняття: засвоєння студентами основних теоретичних питань з даної теми.

Завдання практичного заняття: сформувані у студентів такі знання та навички.

Студент повинен знати:

- сучасні погляди на управління економікою та парадигму управління;
- характеристики та види систем управління в умовах ринкового мінливого середовища;
- еволюцію систем загальнофірмового управління.

Студент повинен уміти:

- аналізувати підходи до систем управління економічною організацією;
- характеризувати різні види систем управління в умовах мінливого середовища;
- порівнювати характеристики загально фірмових систем управління, що змінювались протягом останнього століття;
- використовувати матричні інструменти стратегічного управління.

План проведення дискусійної частини практичного заняття (таб.2.1)

Таблиця 2.1

№ питання	Назва питання	№ підгрупи
1	Сучасні парадигми стратегічного управління	1
2	Характеристика нестабільності середовища і можливі передбачення	2
3	Види систем управління підприємством відповідно до стабільності зовнішнього середовища	3
4	Еволюція систем загально фірмового управління	4

Методологічні вказівки щодо підготовки студента до дискусійної частини заняття та виконання завдання

Для повного і ґрунтовного виконання завдання необхідно заздалегідь підготуватись до заняття, детально ознайомитися з матеріалом теми, опрацювати літературні джерела, лекційний матеріал з курсу і ці методичні вказівки. Після цього необхідно скласти тези виступу з перерахованих в плані питань.

Ситуаційна задача.

Охарактеризувати стратегічну групу конкурентів: Вінницький торговельно - економічний інститут КНТЕУ, Вінницький економічний інститут ТНЕУ, Вінницький інститут університету „Україна”, Вінницький фінансово – економічний університет і Вінницький національний технічний університет, що ведуть підготовку спеціалістів з економічних спеціальностей. Показати можливість побудови позиційної карти конкурентів.

ТЕМА 3. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ВИБІР СТРАТЕГІЧНИХ ПОЗИЦІЙ

Мета заняття: набуття студентами навичок проведення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, використовуючи сучасні методи аналізу.

Зміст загального завдання з теми заняття:

- Ознайомлення з матеріалами теми заняття за допомогою лекцій з курсу „Стратегічний менеджмент”, цих методичних вказівок та інших літературних джерел.
- Виконання конкретних практичних завдань з теми, що наведені нижче.
- Захист результатів виконаної роботи перед викладачем.

Методичні вказівки до виконання завдання з теми.

Загальні питання аналізу та оцінки середовища фірми.

Аналіз середовища фірми – це процес визначення критично важливих елементів зовнішнього і внутрішнього середовища, які можуть вплинути на спроможність фірми у досягненні нею її цілей.

Найбільш важливим із основних елементів зовнішнього і внутрішнього середовищ називають „критичними точками”, про які фірма збирає необхідну інформацію. У кожній фірмі є свій комплекс „критичних точок”. Він залежить від розмірів фірми, характеру її діяльності, вибраних нею цілей, географічних, історичних і інших особливостей.

Після того, як визначені найбільш значимі фактори середовища фірми, необхідно збирати можливу інформацію про них. Після збору інформації її оцінюють і оцінюють середовище.

Найбільш признаним з методів оцінки середовища є метод SWOT (SWOT – за початковими буквами англійських слів „сила”, „слабкості”, „можливості”, „загрози”).

Метод SWOT, крім як для оцінки середовища, використовується в стратегічному аналізі і для визначення конкретних перспектив фірми. У рамках методу SWOT організація, з однієї сторони, оцінює власні слабкі і

сильні сторони, а з іншої – визначає можливості і загрози, що можуть бути з боку зовнішнього середовища. Прикладом застосування методу SWOT для оцінки може слугувати таблиця, що складена для гіпотетичної фірми „Сирена”, яка займається виробництвом комп’ютерних технологій та продажем комп’ютерів (табл. 3.1).

SWOT – аналіз

Таблиця 3.1

Фактор середовища	Сила	Слабкості	Можливості	Загрози
I. Внутрішнє середовище				
• Фірма „Сирена” має більш освічених програмістів	+			
• У фірми висока плінність кадрів		+		
II. Зовнішнє середовище				
• Уряд вводить більш високе мито на ввезення комп’ютерів				+
• В суспільстві зростає використання комп’ютерів			+	

„+” – оцінка події в рамках методу SWOT.

Для узагальнення результатів роботи по аналізі стратегічних факторів зовнішнього середовища західні спеціалісти пропонують використовувати спеціальну форму „Резюме аналізу зовнішніх стратегічних факторів” (EFAS) – табл. 3.2

Форма EFAS (на прикладі корпорації Maytag)

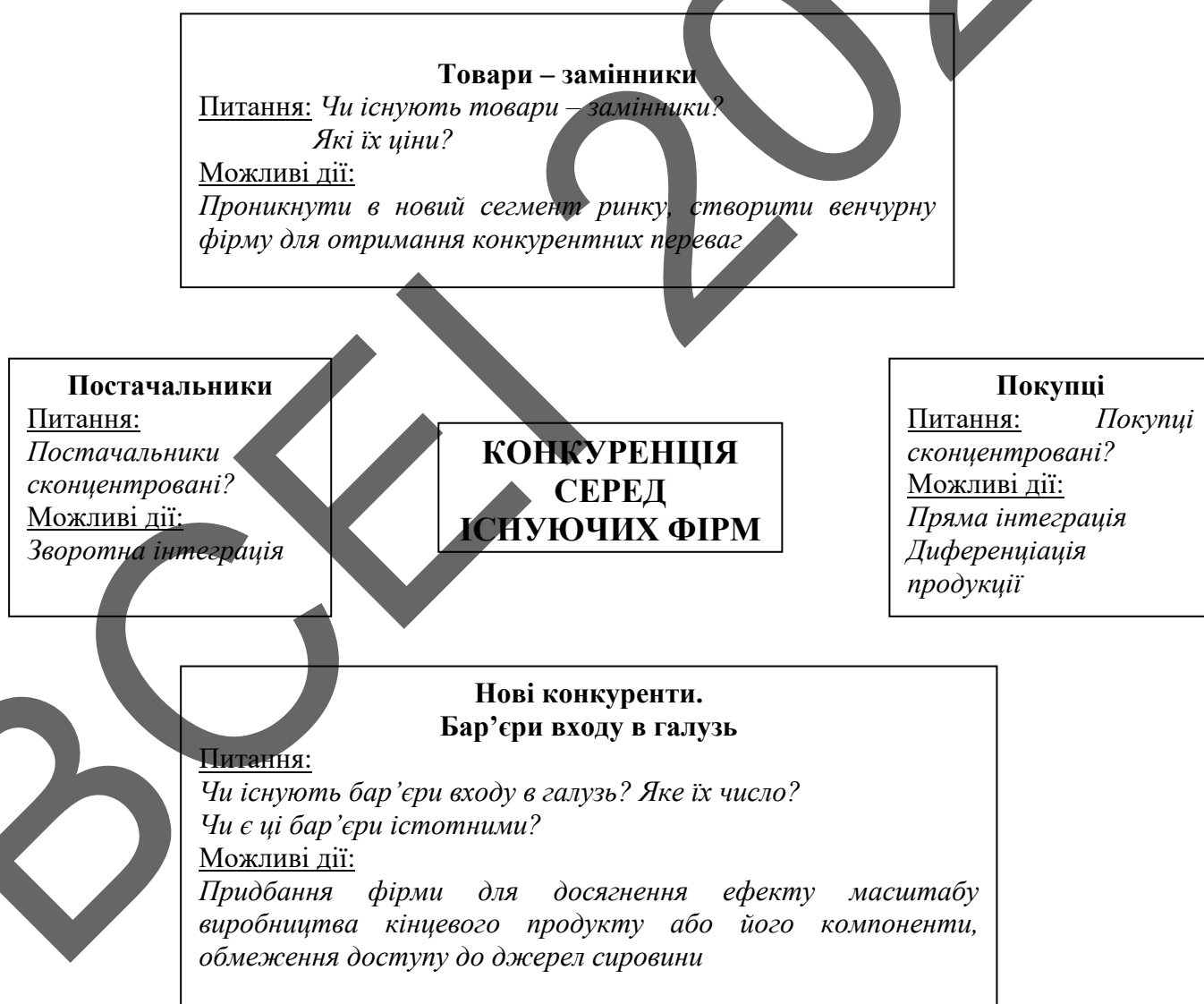
Зовнішні стратегічні фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка	Коментар
Можливості:				
Економічна інтеграція Європи	0,20	44	0,80	
Благодатна демографічна ситуація	0,10	5	0,50	
Економічний розвиток Азії	0,05	1	0,05	
Східноєвропейські ринки	0,05	2	0,10	
Розвиток мережі суперсторів	0,10	2	0,20	
Загрози:				
Підсилення державного регулювання	0,10	4	0,40	
Конкуренція на внутрішньому ринку	0,10	4	0,40	
Сильна глобальна позиція фірми Electrolux	0,15	3	0,45	
Нова технологія фірми Fuzzy	0,05	1	0,05	
Прогнозований спад	0,10	2	0,20	
Сумарна оцінка:	1,00		3,15	

Сумарна оцінка (3,15) вказує на ступень реакції підприємства на поточні і прогнозовані фактори зовнішнього середовища. У цьому випадку (3,15) реакція підприємства знаходиться на середньому рівні.

Аналіз галузі

Для аналізу інтерес являє господарська (а не адміністративна галузь), яка охоплює виготовлення і розподіл товарів (послуг), що конкурують на одному споживчому ринку.

Запропонована М.Портером модель аналізу конкурентів (мал. 3.1) описує всіх учасників галузевого розвитку і може використовуватися для аналізу структури галузі.



Мал. 3.1 Модель аналізу конкуренції у галузі за М. Портером
Звичайно виділяють такі показники аналізу галузі:

- Реальний і потенційний розмір галузі;
- Перспективи росту галузі і стадії її життєвого циклу;
- Структура і масштаби конкуренції;
- Структура галузевих витрат;
- Система збуту продукції;
- Тенденції розвитку галузі;
- Ключові фактори успіху.

Для аналізу галузі необхідно визначити напрямки росту і стадії життєвого циклу галузі та окремих товарних ринків (зростаючі галузі, зрілі галузі, галузі, що переживають спад). Для аналізу розвитку галузі може бути використана модель життєвого циклу галузі, що аналогічна моделі життя товару.

Структура і масштаби конкуренції:

Прихильність до галузі та її прибутковість залежать від структури, яка за М. Портером (мал. 3.1) визначається рядом складових. Основне завдання підприємства полягає в тому, щоб знайти таку сферу діяльності, де був би забезпечений захист від цих конкурентних сил.

Із 5-ти факторів конкуренції в галузі домінує, як правило, один, який і стає основним при розробці стратегії:

1. Необхідно визначити правила конкуренції в галузі, оцінити поточну конкурентність і на перспективу.
2. Можливості появи нових конкурентів в галузі залежить від так званих бар'єрів входу в галузь.

Бар'єрами можуть бути:

- Прихильність покупців щодо торгової марки;
 - Контроль над товарами збуту;
 - Економія на масштабах виробництва;
 - Одноразові витрати, що пов'язані зі зміною постачальника;
 - Труднощі доступу до виробничого досвіду;
 - Політика уряду, направлена на захист галузі через ліцензування, введення імпортного мита тощо.
3. Загроза появи товарів – замінників залежить від ціни і готовності покупців прийняти таку заміну.
 4. Можливості покупців або постачальників домовитись між собою можуть істотно зменшити прибуток галузі.

Стратегічні групи конкурентів

При аналізі конкурентів важливими є такі фактори:

- Виявлення сильних / слабких сторін конкурентів та загроз;
- Прогноз майбутніх стратегій і рішень конкурентів;
- Передбачення реакції конкурентів на стратегію і дії фірми;

- Виявлення впливу конкурентів на переваги фірми.

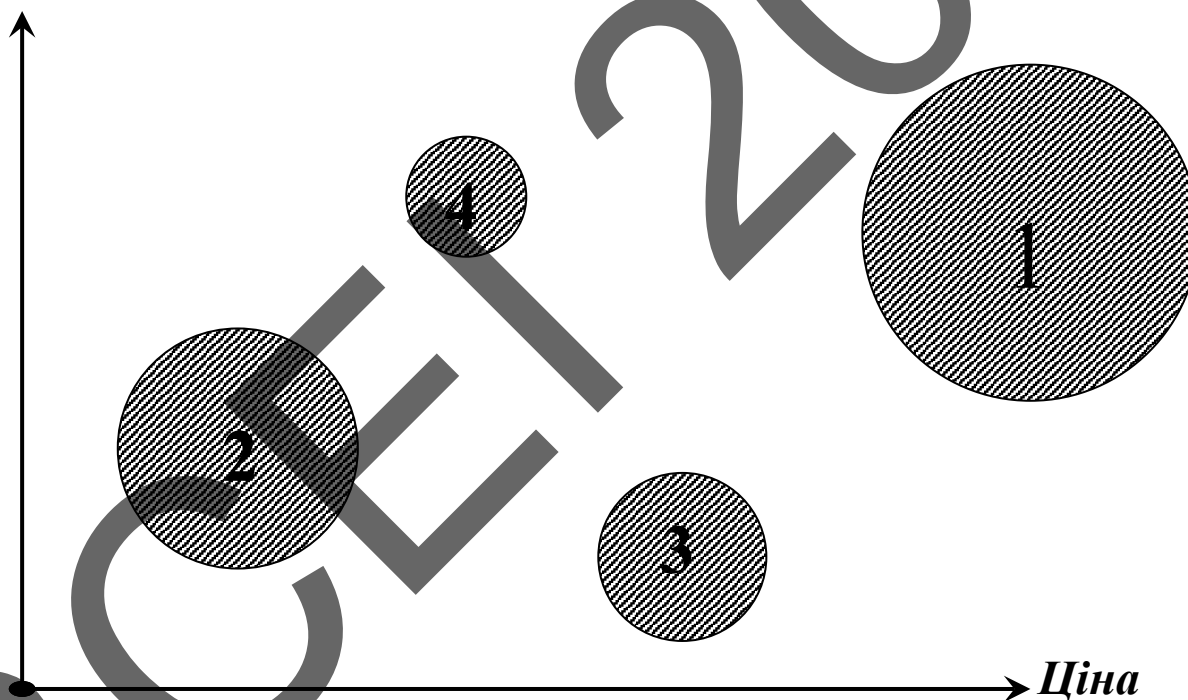
Запропонована М.Портером ідея виділення стратегічних груп конкурентів може зробити процес аналізу за конкурентами керованим.

Стратегічна група конкурентів (СГК) – це множина фірм у певній галузі, які мають загальні риси. Такими рисами можуть бути схожі стратегії конкуренції, однакові позиції на ринку, тотожні товари, канали збуту, сервіс та інше.

Встановити стратегічну групу – це значить визначити бар'єри, які відділяють одну групу від іншої. Такими бар'єрами можуть бути: розмір підприємств, диференціація товарів, спеціалізована робоча сила, унікальні технології тощо.

Наглядною формою уявлення про галузь і про окремі СКГ можуть бути так звані позиційні карти (мал. 3.2).

Якість



Мал.3.2 Позиційна карта стратегічних груп конкурентів на ринку.

Побудова позиційної карти являє собою послідовність таких кроків:

1. Вибрати розмірність вагової характеристики, що дозволяє диференціювати різні підприємства в галузі (в нашому випадку: ціна - якість);
2. На основі попереднього дослідження і аналізу розташувати підприємства відповідно до заданих характеристик;
3. Підприємства з подібними характеристиками об'єднати в стратегічні групи.

Для ознайомлення з продукцією конкурентів використовують метод „контролювання навпаки”, при якому товар конкурента демонтується на складові частини, з якими проводять відповідний аналіз.

Знання конкурентів дозволяє не тільки розробляти заходи в конкурентній боротьбі, але і вести певну узгоджувальну політику на ринку.

Аналіз внутрішнього стану підприємства

Для вивчення ситуації всередині підприємства, аналізу внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства здійснюють процес, який називають аналізом діяльності підприємства, внутрішнім аналізом, управлінським аналізом.

Управлінський аналіз – це процес комплексного аналізу внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства, направлений на оцінку поточного стану бізнесу, його сильних і слабких сторін, виявлення стратегічних проблем.

При управлінському аналізі мова йде про оцінку економічного потенціалу підприємства, його порівняння з іншими фірмами. До показників відносять активи підприємства, обсяг продаж, показник валового або чистого прибутку, число зайнятих, науково-технічний потенціал підприємства.

Виділяють такі методи управлінського аналізу:

- Ситуаційний аналіз;
- Портфельний аналіз;
- Кабінетні дослідження: робота з бухгалтерськими документами, статистичними та іншими документами всередині фірми;
- Спостереження та опитування працівників підприємства за спеціальними методиками;
- „Мозковий штурм”, конференції та інші методики колективної праці;
- Експертні оцінки;
- Математичні методи – аналіз трендів, факторний аналіз, розрахунок середніх показників тощо.

Сутність стратегічного аналізу.

Стратегічний аналіз – це засіб перетворення бази даних, отриманих при аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища, у стратегічний план організації.

До інструментів стратегічного аналізу відносять:

- Формальні моделі та кількісні методи;
- Самостійний творчий аналіз, заснований на особливостях певної організації, аналітичних та інтуїтивних здібностях менеджерів та спеціалістів.

Формальні моделі сьогодні застосовують у стратегічному аналізі обережно, з урахуванням конкретних обставин.

Стратегічний аналіз може бути розподілений на два основних етапи:

- Порівняння намічених орієнтирів і реальних можливостей, що визначається середовищем, та аналіз розриву між ними;
- Аналіз можливих варіантів майбутнього фірми, визначення стратегічних альтернатив.

Аналіз розриву.

Тема аналізу - визначити чи існує розрив між цілями фірми та її можливостями і якщо так, то „заповнити” його.

„Заповнення” розриву можливо здійснити декількома способами;

- За рахунок підняття продуктивності;
- За рахунок відмови від надто амбіційних планів;
- Іншими способами.

Аналіз динаміки витрат і крива досвіду

Ця методика пов'язує визначення стратегії з досягненнями переваг у витратах.

Допускається, що кожний раз, коли обсяги виробництва подвоюються, витрати на створення одиниці продукції зменшуються на 20%.

Зниження витрат при збільшенні обсягів виробів обумовлено комбінацією таких факторів:

- Переваги в технології, що утворюються з розширенням виробництва;
- Навчання на досвіді більш ефективним способом організації виробництва;
- Ефект економії при масовості.

Відповідно до кривої досвіду основним напрямом стратегії фірми повинно стати завоювання найближчої частини ринку. Але застосування кривої досвіду можливе, в основному, в галузях матеріального виробництва.

Головним недоліком моделі є урахування тільки однієї з внутрішніх проблем організації і відсутність уваги до зовнішнього середовища (у першу чергу, до потреб покупців).

Аналіз динаміки ринку. Модель життєвого циклу.

В основі аналізу динаміки ринку даного продукту лежить відома модель життєвого циклу товару, яка є аналогією життєвого циклу біологічної істоти.

Життя товару на ринку поділяється на декілька основних етапів, кожному з яких відповідає свій рівень збуту та інші маркетингові характеристики.

У відповідності до поведінки товару на ринку змінюється стратегія: орієнтація на ріст, стратегія швидкого росту, орієнтація на стабільність, стратегія скорочення обсягів продаж.

Мета моделі життєвого циклу – правильно визначити стратегію бізнесу для кожного етапу життєдіяльності товару на ринку. Існує багато модифікацій життєвих циклів залежно від типів товарів. Хоча дуже часто життя товару на ринку не включається в рамки кривої.

Модель „продукт – ринок”.

Ця модель являє собою матрицю, що вимагає класифікацію ринків і класифікацію продуктів на існуючі, нові, але пов’язані з існуючими, і повністю нові продукти (мал.3.4.).

	Ринок	Існуючий	Новий, але пов’язаний з існуючим	Повністю незалежний від існуючого
Продукт				
Існуючий		Низький ризик		Високий ризик
Новий, але пов’язаний з існуючим				
Повністю новий		Високий ризик		Надто високий ризик

Мал. 3.4. Матриця „ринок-продукт”

Матриця показує рівні ризику і відповідно ймовірності успіху при різних сполученнях „ринок-продукт”.

Модель використовується для:

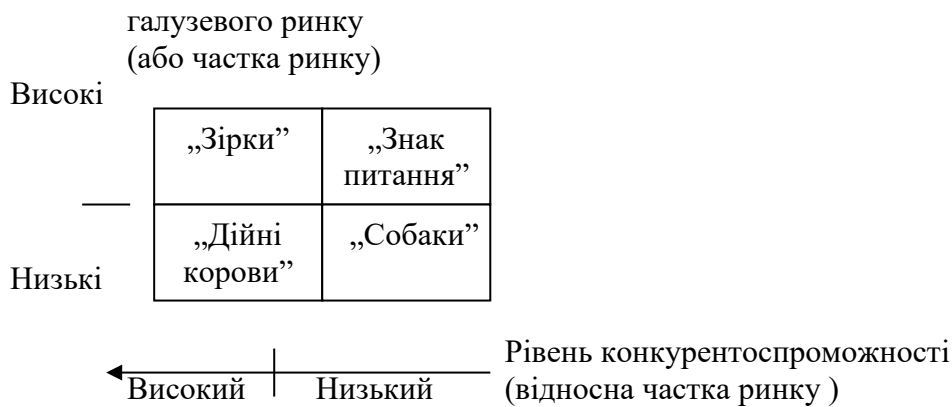
- Визначення ймовірності успішної діяльності при виборі того чи іншого виду бізнесу;
- Вибору між різними видами бізнесу, у тому числі при визначенні співвідношення інвестицій для різних ділових одиниць, тобто при формуванні портфеля цінних паперів.

Портфельні моделі аналізу стратегії

Портфельні моделі визначають існуюче і майбутнє становлення бізнесу з точки зору привабливості ринку і спроможності бізнесу конкурувати на внутрішньому ринку.

Класичною портфельною моделлю є матриця БКГ (Бостонської консультативної групи) (мал.3.5).

↑ Можливості розширення



Мал.3.5. Портфельна модель БКГ

Модель вказує на 4 основні позиції бізнесу:

- Висококонкурентний бізнес на швидко зростаючих ринках;
- Висококонкурентний бізнес на зрілих, насичених ринках, що охоплені застоєм (такі, що приносять стійкі прибутки „дійні корови”, або „грошові мішки”);
- Без хороших конкурентних позицій, але діючі на перспективних ринках „знаки питання”, чиє майбутнє невизначено;
- Сполучення слабких конкурентних позицій з ринками, що знаходяться у стані застою, „собаки”, відкинуті світом бізнесу.

Портфельна модель БКГ може використовуватись:

- для визначення взаємопов'язаних висновків про позиції ділової одиниці (бізнесу), що входить до складу організації і її стратегічних перспектив;
- для формування складу портфеля фірми, тобто для визначення комбінацій вкладів капіталу у різні галузі, різні ділові одиниці.

Багатофакторна матриця „Мак-Кінзі”

Більш складною портфельною моделлю є багатофакторна матриця „Мак-Кінзі”, що була розроблена по заповненню „Дженерал Електрик”. Фактор „можливості розширення ринку” тут перетворився в багатофакторне поняття „привабливість ринку (галузі)”. Фактор „відносна частка ринку” виріс до поняття „стратегічне становище фірми”, яке характеризує різні елементи внутрішнього середовища підприємства (табл.3.4).

Таблиця 3.4

Фактори, що визначають привабливість ринку стратегічне положення бізнесу

Привабливість ринку	Стратегічне становище
<i>Характеристика ринку (галузі)</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - Розмір ринку (кількість продаж, виражена в одиницях і в натуральному відношенні). - Розміри ключових сегментів (характеристика основних груп покупців). - Диверсифікованість ринку. - Чутливість ринку до цін, рівня обслуговування, змін зовнішніх факторів. - Схильність до сезонності. - Вплив постачальників на характер здійснюваних угод. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ваша частка ринку (в еквівалентних термінах). - Охоплення вами ключових сегментів. - Частка вашої участі в диверсифікації. - Ваш вплив на ринок. - Характер ваших відносин з постачальниками. - Вплив на позицію фірми ваших споживачів.
<i>Фактори конкуренції</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - Типи конкурентів. - Рівень конкурентів. - Сегменти ринку, які конкуренти залишили або, навпаки, освоїли. - Чутливість до товарів – тубінститутів (замінників). - Ступінь і типи інтеграції фірм в галузі. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ваша пристосованість до конкуренції в термінах виготовлення продуктів, можливостях обсягів ринків, продуктивної сили, якості управління. - Сегменти залишені або освоєні вами. - Ваша відносна частка ринку. - Ваша вразливість з боку нових технологій. - Ваш досвід і рівень інтеграції з іншими фірмами.
<i>Фінансово-економічні фактори</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - Межа капіталовкладень в галузі. - Фактори важеля (структура витрат, величина боргу). - Бар'єри на вході і виході із галузі. - Ступінь використання виробничих потужностей. - Галузевий рівень дохідності. - Галузевий рівень ліквідності. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ваша межа капіталовкладень. - Ваші фактори важеля. - Бар'єри, які є проблемними для вас. - Ваш рівень використання потужностей. - Ваш рівень дохідності. - Ваші показники платоспроможності.
<i>Соціально-психологічні фактори</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - Соціальне середовище - Юридичні організації 	<ul style="list-style-type: none"> - Ваш зовнішній образ - Внутрішньо фірмова культура і етика

Фірма повинна оцінити своє становище по кожному із факторів, що наведені в таблиці 3.6 і визначити його, виходячи із трьох можливих рівнів: низького, середнього, високого. Самооцінка повинна бути максимально об'єктивною. На її основі фірма визначає своє місце в одному з квадратів матриці.



Привабливість ринку	Висока	Інвестувати (зростати)	Інвестувати (зростати)	Обмежені інвестиції (закріплення стратегічних позицій)
	Середня	Інвестувати (зростати)	Обмежені інвестиції (використати досягнуте становище і захищати його)	Зібрати урожай (відмовитись від цього бізнесу)
	Низька	Обмежені інвестиції (використати досягнуте положення)	Зібрати урожай (відмовити)	Зібрати урожай (відмовити)
		Добре	Середнє	Низьке
		Стратегічне становище		

Мал. 3.6 Портфельна модель „Мак-Кінзі-7С”

Як видно із матриці (мал.3.6) верхній лівий кут означає сприятливі перспективи зростання, діагональ, що поділяє верхній правий кут і нижній лівий кут, - двояке становище і обмежене зростання, нижній правий кут – відсутність можливостей майбутнього розвитку.

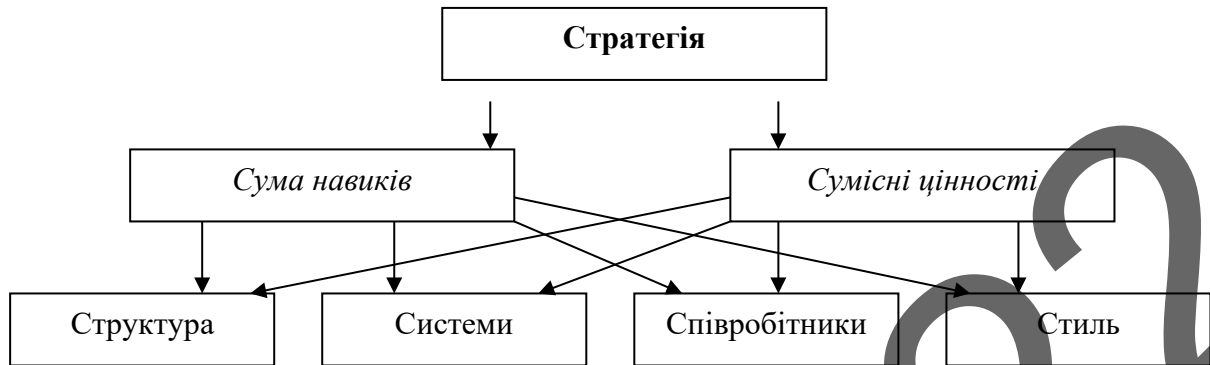
Модель „Мак-Кінзі -7С” не пропонує готових варіантів стратегії, а способом осмислення основних внутрішніх факторів організації, що мають вплив на майбутнє. До таких факторів відносять: стратегію, суму навиків, сумісні цінності, структуру організації, системи, співробітники фірми, стиль.

Взаємозв’язок основних факторів розвитку показаний на мал. 3.7

Значення моделі „Мак-Кінзі – 7С”:

1. Модель показує важливість для планування не тільки фінансових показників, але і врахування роботи кваліфікації працівників, а також людських відносин і потреб, що відбивається в поняттях „сумісні цінності”, „культура організації”.
2. Модель визначає послідовність внутрішніх дій організацій після вибору певної стратегії:
 - а) планування двох основних факторів підприємства (фірми, організації), необхідних навиків і культури, що відповідали б вибраній стратегії;
 - б) встановлення вторинних від навиків та культури елементів:
 - *структури*: організаційної схеми, лінії субординації, описання робіт;
 - *системи*: потоки робіт в організації, процедури виконання, облік і контроль;
 - *співробітників*: організація визначає, яких працівників і в якій

- кількості необхідно;
- *стиль*: особистий стиль керівництва, характер поведінки працівників.



Мал. 3.7 Модель „Мак Кінзі-7С”

Конкурентний аналіз

Особливою частиною стратегічного аналізу є конкурентний аналіз організації. Конкурентний аналіз включає два етапи:

- Визначення головних конкурентних сил в галузі;
- Формулювання основних варіантів конкурентних стратегій.

Лідером розробки конкурентного аналізу є професор Гарвардської школи бізнесу М.Портер, автор основних моделей з визначення головних сил конкуренції і варіантних конкурентних стратегій.

Практичні завдання з теми

Завдання №1

Для прийняття зважених стратегічних рішень компанія повинна мати кількісну інформацію про ринкові тенденції. Компанія має вивчити потенційний попит на певну продукцію.

Щоб спрогнозувати цей попит, компанія має оцінити його загальний розмір і географію ринку, а також рівень конкуренції. Слід також звернути увагу на потенційну фінансову цінність ринку для компанії. Список основних ринкових тенденцій, які можуть бути розглянуті в процесі стратегічного планування, має вигляд:

1. Продаж: обсяг.
2. Продаж: товарообіг.
3. Прибутковість.
4. Розмір ринку.
5. Частка ринку.
6. Кількість і величина покупців.
7. Кількість основних конкурентів.

Для реєстрації інформації можна використати форму, що подана на мал.3.3.

Дані поточного року взяті в одного з виробників товарів широкого вжитку. Визначити основні ринкові тенденції і прогнози.

Рік	Обсяг прод. (шт.)	Товароо біг (млн.г)	Прибуток (млн.г)	Розмір ринку (шт.)	Частка ризику компан (в %)	Кіль-сть покул.	Кіль-сть основ. конкуре
t - 5							
t - 4							
t - 3							
t - 2							
t - 1							
Поточний рік (t)	11204	274498	18300	98280	11,4	4668	5
t + 1							
t + 2							
t + 3							
t + 4							
Ринок:							
<ul style="list-style-type: none"> - необхідно заповнити як можна більше стовпчиків; - інформація на майбутні періоди базується на прогнозах; - на більшості ринків частки будуть невідомі; - основні покупці; для більшості компаній характерним є співвідношення „80:20” – основна маса доходів (біля 80%) припадає на меншу частину покупців (біля 20%); - число основних конкурентів показує рівень активності на ринку. 							

Мал.3.8 Основні ринкові тенденції і прогнози.

Завдання №2

Визначитись з сильними та слабкими сторонами та з можливостями і загрозами Вінницького відокремленого відділу Європейського університету, який відкриває денне відділення спеціальності „Менеджмент організацій”, використовуючи SWOT – аналіз, дані якого наведені в таблиці:

Фактор	Сила	Слабкість	Можливості	Загрози
I. Внутрішнє середовище - Відділ Європейського Університету (ВСУ) має приміщення в центрі міста; - У ВСУ висока стабільність кадрів; - У ВСУ мала кількість штатних працівників.				
II. Зовнішнє середовище - Уряд України розширює сферу недержавної мережі освітянських послуг; - У Вінницькому регіоні за останні роки з'явилися і				

розвиваються конкуренти ВСУ: Філіал Тернопільської академії, філіал МАУП, ВІРЕУ, „Україна”				
--	--	--	--	--

Завдання №3

Використовуючи і розкриваючи дані таблиці 3.3, орієнтуючись на таблицю спеціальної форми EFAS, визначити сумарну оцінку реакції Вінницького ВСУ на фактори зовнішнього середовища.

Завдання №4

Охарактеризувати стратегічну групу конкурентів (фірм виробників косметичних засобів): Ревлон, Мері Кей, Оріфлейм, Ейвон, Клінік, Голден Роуз, Ланком, Крістіан Діор, показати можливість побудови позиційної карти конкурентів.

Враховуючи вартість продукції, фірми можна розташувати так:

- 1) Ланком, Крістіан Діор, Клінік;
- 2) Ревлон, Мері Кей;
- 3) Оріфлейм, Ейвон;
- 4) Голден Роуз.

Щодо якості виробів, в то позиціонування є таким же.

Завдання №5

Охарактеризувати стратегічну групу конкурентів (фірм-виробників майонезів):

Кальве, Авіс, Чумак, Торчин продукт, Смак, Президент, Ланч +, Едер.

Враховуючи вартість та якість продукції, фірми можна розбити на групи:

- 1) висока якість та ціна „Кальве”
- 2) якість та ціна вища за середню „Чумак”, „Едер”
- 3) якість та ціна середнього рівня „Авіс”, „Торчин продукт”
- 4) якість та ціна на рівні нижче середнього „Смак”, „Президент”, „Ланч+”.

Завдання №6

Використовуючи дані табл., визначити сумарну оцінку реакції „Nemiroff” на фактори зовнішнього середовища, користуючись при цьому спеціальною формою.

Показники	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Можливості: 2. Підвищення доходів і більш стабільна ситуація в Україні 3. Високий імідж марки „Nemiroff” та висока якість продукції			

4. Бажання людей споживати продукцію високої якості			
Загрози: 1. Уряд підвищив ставку акцизу на алкогольні напої 2. Значне збільшення конкурентів 3. Проблема з ресурсозабезпеченням, тобто нестача спирту високої якості „Люкс” Всього:			

Завдання №7

Використовуючи інформацію, подану в таблиці визначити сумарну оцінку, реакцію заводу „Масандра” виробника вин та коньяків, користуючись при цьому спеціальною формою „EFAS”

Показники	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Можливості: 1) елітарність торгової марки; 2) використання традиційних технологій та натуральних інгредієнтів; 3) прихильність іноземних споживачів 4) завод існує понад 200 років та постачає продукцію на президентські замовлення.			
Загрози: 1) підвищення ставки акцизу; 2) підвищення митних зборів; 3) велика кількість підробок; 4) зниження доходів і ускладнення ситуації в Україні			
Всього:			

Завдання №8

Охарактеризувати стратегічну групу конкурентів (фірми виробники солодкої газованої води): „Караван”, „Авіс”, „Регіна”, „Вінні”, „Кока-кола”, „Пепсі-кола”, „Оболонь”, „Прем’єра”, „Біола”, „Абсолют”, „Росінка”. Враховуючи вартість та якість продукції, фірми можна розбити на групи:

- 1) якість низька, ціна: 1-1,3грн. „Вінні”, „Абсолют”, „Прем’єра”;
- 2) якість середня, ціна: 1,4-1,8грн. „Регіна”, „Біола”, „Авіс”, „Караван”;
- 3) якість середня, ціна: 1,8-2,5грн. „Оболонь”, „Росінка”;
- 4) якість висока, ціна: 2-3,5грн. „Пепсі-кола”, „Кока-кола”.

Завдання №19

Приватний підприємець Мазур О.Г. вирішив відкрити нову пральню. Для того, щоб оцінити можливості з метою надання таких послуг у м.Вінниця, він найняв менеджера Ткаченко А.І. У результаті досліджень Ткаченко з’ясував що пральня буде мати успіх. Якби ви були менеджером, як би ви обґрунтували можливості та загрози відкриття цієї пральні за допомогою матриці „SWOT-аналізу”?

Завдання №10

Провести стратегічний аналіз фірми, що спеціалізується на виготовленні і продажу персональних комп'ютерів і кольорових моніторів. Характеристика фірми, її вихідні дані з економіки і технології визначаються самостійно. Аналіз проводити за гіпотетичними даними, включаючи:

- аналіз розриву;
- аналіз динаміки витрат і кривої досвіду;
- аналіз динаміки ринку;
- модель життєвого циклу;
- модель „продукт – ринок”;
- портфельні моделі аналізу;
- багатофакторна модель „Мак-Кінзі”.

Аналіз повинен супроводжуватися відповідними таблицями, графіками і висновками.

ТЕМА 4. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Мета заняття: засвоєння студентами основних теоретичних питань з даної теми.

Завдання практичного заняття: сформувати у студентів такі знання та навички.

Студент повинен знати:

- сутність стратегічного планування, його специфіку, відмінності та значення ;
- підходи до організації стратегічного планування;
- процес стратегічного планування та його етапи.

Студент повинен уміти:

- визначити зміст і послідовність процесу стратегічного планування;
- охарактеризувати етапи планування ;
- визначити місію організації;
- встановлювати цілі діяльності організації;
- визначити фактори, що впливають на систему стратегічних планів підприємства.

План практичного заняття (таб.4.1)

Таблиця 4.1

№ питання	Назва питання	№ підгрупи
-----------	---------------	------------

1	Стратегічне планування. його специфіка, відмінність, принципи та значення	1
2	Процес стратегічного планування та характеристика його етапів	2

Методологічні вказівки щодо підготовки та виконання завдання

Для повного і ґрунтовного виконання завдання необхідно заздалегідь підготуватись до заняття, детально ознайомитися з матеріалом теми, опрацювати літературні джерела, лекційний матеріал з курсу і ці методичні вказівки. Після цього необхідно скласти тези виступу з перерахованих в плані питань.

Практичні завдання з теми

Завдання № 1. Провести стратегічний аналіз інституту, як комерційної організації, що спеціалізується на наданні освітянських послуг населенню регіону. За основу аналізу взяти стан організації на 1.09.2010р. і провести:

- аналіз розриву;
- аналіз динаміки витрат і кривої досвіду;
- аналіз динаміки ринку;
- аналіз моделі життєвого циклу;
- портфельні моделі аналізу;
- багатofакторна модель „Мак–Кінзі”;
- конкурентний аналіз.

Завдання № 2. Відома фірма „Фаберлік”- виробник кисневої косметики, тільки недавно з’явилася на ринку косметики. Яку стратегію за М.Портером використовує ця фірма:

1. Перевага в затратах.
2. Диференціація.
3. Фокусування.

Відповідь аргументувати.

Завдання №3. Визначитись з сильними та слабкими сторонами та з можливостями і загрозами Вінницького відокремленого відділу Європейського університету (ВБУ), який відкриває денне відділення спеціальності „Менеджмент організацій”, використовуючи SWOT – аналіз, матриця якого наведенні в таблиці нижче:

Матриця SWOT – аналізу

Фактор	Сила	Слабкість	Можливості	Загрози
-				
-				

ТЕМА 5. ВИБІР СТРАТЕГІЇ ТА СКЛАДАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ

Мета заняття: набуття студентами навичок з вибору і формування загальної (комплексної) та функціональних стратегій підприємства.

Зміст загального завдання з теми заняття:

1. Ознайомлення з матеріалами теми заняття за допомогою лекцій з курсу „Стратегічний менеджмент”, цих методичних вказівок та інших літературних джерел.
2. Виконання конкретних практичних завдань з тем, що наведені нижче.
3. Захист результатів виконаної роботи перед викладачем.
4. Ознайомлення з сценарієм рольової гри.
5. Підготовка випуску на обговоренні стратегічного плану підприємства.
6. Участь в обговоренні стратегічного плану підприємства (у рольовій грі).

Методичні вказівки до виконання завдання з теми.

Формування загальної (комплексної) стратегії фірми.

Формування загальної стратегії здійснюється після етапу стратегічного аналізу і має ціль вибирати одну із стратегічних альтернатив.

Процес формування стратегії вміщує в собі три етапи:

- Формування загальної (комплексної) стратегії організації;
- Формування конкурентної (ділової) стратегії;
- Формування функціональних стратегій фірми.

Загальна (комплексна) стратегія організації формується вищим керівництвом.

Розробка загальної стратегії вирішує дві основні задачі:

- Повинні бути відібрані і розгорнуті основні елементи загальної стратегії фірми;
- Необхідно встановити конкретну роль кожного із підрозділів фірми при здійсненні стратегії і визначити способи розподілу ресурсів між ними.

Розглянуті варіанти загальних стратегій можуть бути зведені до 3-х основних типів: стратегія стабільності, зростання та скорочення.

Стратегія стабільності – це зосередження на існуючих напрямках бізнесу і підтримка їх. Звичайно використовується крупними фірмами, які домінують на ринку. Конкретним виявом цієї стратегії може бути прагнення фірми уникнути урядового контролю за монополізацією.

Стратегія зростання – збільшення організації, часто за рахунок проникнення та загарбання нових ринків.

Різновиди стратегій зростання:

- вертикальна інтеграція;

- горизонтальна інтеграція.

Стратегія зростання здійснюється трьома способами:

- поглинання конкуруючих фірм шляхом активізації (придбання контрольного пакета акцій);
- злиття-об'єднання на приблизно рівноправних умовах в рамках єдиної організації;
- сумісне підприємство – об'єднання організацій різних країн для реалізації суміжного проекту, якщо він не під силу одній із сторін.

Приклад: космос-Росія.

Стратегія скорочення застосовується у тих випадках, коли виживання організації знаходиться під загрозою. Різновидами цієї стратегії є такі:

Стратегія розгортання – використовується тоді, коли організація ще не досягла своєї критичної точки. Ця стратегія означає відмову від виробництва нерентабельних продуктів, надлишків робочої сили, погано працюючих каналів розподілу і подальший пошук ефективних шляхів механізму використання ресурсів. Якщо ж ця стратегія приносить успіх, то зосереджуються на стратегії зростання.

Стратегія відокремлення – якщо компанія включає декілька видів бізнесу і при цьому один з них працює погано, відбувається відмова від нього – продаж цієї ділової одиниці або перетворення її в окрему фірму.

Стратегії ліквідації – у випадку досягнення критичної точки – банкрутства – відбувається ліквідація організації, продаж її активів.

Часто загальну стратегію організації називають портфельною, оскільки вона визначає рівень і характер інвестицій організації, встановлює розміри вкладень капіталу у кожну з її одиниць, тобто формує певний склад і структуру інвестиційного портфелю організації.

Ділова (конкурентна) стратегія організації наділена на досягнення конкурентних переваг. Якщо фірма зайнята тільки одним видом бізнесу, ділова стратегія є частиною загальної стратегії фірми. Якщо організація включає декілька ділових одиниць (стратегічних підрозділів), кожна з них розробляє власну цільову програму.

Планування реалізації комплексної стратегії

Відповідно до моделі стратегічного управління стратегія реалізується через розробку планів у середині фірми, системи бюджетів як вартісного вираження планів організацій, а також спеціальних програм і процедур.

Стратегічний план є орієнтиром для рішень на більш низьких рівнях. Загальні цілі організації, визначені у стратегічному плані, конкретизуються у цілі поточної діяльності, що називається завданнями.

Крім того, стратегічний план є межею для планів більш низьких рівнів, оскільки обмежує величину ресурсів, необхідних для розв'язання задач оперативного планування.

Для успішної реалізації стратегії на підприємстві необхідно створювати систему інтегрованого планування у середині фірми, яка б забезпечувала

координацію стратегічних, середньострокових і поточних планів на всіх рівнях управління підприємством, а також між основними розділами планів. Отже, планування повинно забезпечити взаємозв'язок між окремими структурними підрозділами фірми (бізнес-одинацями, дочірніми підприємствами) з всіх видів діяльності і технологічних ланцюгів – маркетингу, НДДКР, виробництва, збуту тощо.

Система середньострокового планування повинна передбачати необхідні послідовності досягнення стратегічних цілей (етапів реалізації стратегічних планів) з урахуванням перспектив розвитку ринкової кон'юнктури, прогнозованої динаміки споживчого попиту, наявного ресурсного потенціалу.

У системах планування у середині фірми середньострокові плани часто розробляються як програми.

Ці програми передбачають розробку заходів, взаємозв'язаних у часі, в ресурсах і виконавцях, та направлен на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства. Фінансові кошториси (бюджети) стратегічних програм можна розглядати як кінцеву перевірку реалізованого стратегічного плану.

Поточне планування здійснюється шляхом розробки оперативних планів (звичайно на рік) з виробництва, маркетингу, збуту, досліджень і розробок для підприємства в цілому і для його окремих бізнес-одинаць на основі деталізації цілей і завдань, поставлених у стратегічному і середньостроковому планах.

Реалізація планів відбувається через систему бюджетів. За визначенням, **бюджет фірми** – це фінансовий план, що охоплює всі аспекти господарських операцій фірми на визначений період у майбутньому. Бюджети складають на рік або на менший термін по кожному окремому підрозділу, а також на основних функціональних галузях діяльності фірми (виробництву, окремим проектах капіталовкладень, маркетингу), а потім консолідується у єдиний (загальний) бюджет або фінансовий план організації.

Основою формування бюджету підприємства є прогноз продажу продукції, проведений службою маркетингу і відображений у маркетинговому плані. Всі програми і відповідні бюджети повинні бути погоджені між собою. Слід відмітити, що досвід планування підприємства і галузевий досвід дозволили сформулювати нормативну базу з розробки програм і бюджетів.

Функціональні стратегії

Прийнято, що загальна стратегія підприємства повинна спиратися на існуючі функціональні стратегії маркетингової діяльності, НДДКР, виробництва, фінансову, кадрову та ін. Лише врахування їхніх особливостей може стати запорукою ефективною розробки і реалізації базової стратегії фірми.

Стратегія маркетингової діяльності

Ця стратегія вважається ключовою, оскільки саме за її використання визначаються вимоги сучасного макросередовища до діяльності підприємства чи організації.

Розробка стратегії маркетингової діяльності здійснюється за допомогою методів однопродуктового та портфельного аналізу. Застосування методу однопродуктового аналізу уможливує такі важливі відповіді на питання щодо стратегії маркетингової діяльності як:

- які чинники є стратегічними і зумовлюють певну динаміку показників господарювання за умови застосування різних видів підприємництва;
- який рівень ефективності можна вважати нормальним (достатнім) за ринкових умов, що склалися, для конкурентного різновиду стратегії фірми;
- як зміняться показники ефективності певного виду діяльності за певного рівня конкуренції, а також істотної корекції фірмової стратегії;
- як потрібно змінити стратегію, щоб за існуючих ринкових умов поліпшити показники результативності конкретного виду діяльності.

Оскільки за умов гострої конкуренції на ринку однопродуктовий аналіз має обмежену сферу застосування, то все більшого значення набуває низка методів портфельного аналізу та вибору стратегії маркетингової діяльності.

Ці всі методи є матричними і застосовуються для диверсифікації виробництва.

Серед матричних найбільш відомі методи: метод БКГ, метод „Мак-Кінзі”, матриця „продукт-ринок”, стратегічна модель М.Портера.

Використання цих методів, матриць і моделей сприяє обґрунтованому вибору конкретної стратегії маркетингової діяльності.

Стратегія НДДКР

Стратегія діяльності у сфері НДДКР охоплює чітко визначені складники: технологічне прогнозування; раціоналізація структури за застосовуваними видами; адаптація управління НДДКР до сучасних вимог; можливі напрямки стратегії НДДКР.

Технологічне прогнозування (планування) має на меті отримання відповідними менеджерами фірми нової інформації щодо очікуваних новацій технолого-технічного характеру, технологічних проривів у тій чи іншій сфері продукування виробів.

Структура НДДКР є одним з важливих елементів стратегії технічного розвитку фірми. Об'єктами аналізу й обґрунтування мають бути: збалансованість пропорції за обсягом між НДР і ДКР, співвідношення між обсягом власних НДДКР та участі у міжфірмовому співробітництві і кооперації, або придбання ліцензій за кордоном.

Управління НДДКР має бути адекватним реалізації відповідної стратегії

технічного розвитку фірми.

Можливі напрямки стратегії НДДКР мають бути досить ретельно обґрунтовані. Найбільш вірогідними можуть бути такі субстратегії НДДКР:

- наступальні;
- захисні;
- конгломератні (наступально-захисні);
- проникнення;
- реакції.

Стратегія виробництва

Виробнича стратегія націлена, в першу чергу, на підтримку технічного рівня виробництва. Необхідність враховувати: технологічний рівень і можливість оновлення парку обладнання; кваліфікаційний рівень трудового потенціалу і забезпечення виробництва персоналом відповідних фахових категорій; ступінь гнучкості виробничих процесів. Можна розробляти і здійснювати такі основні альтернативи базової стратегії виробництва:

- ***перша*** – повне задоволення попиту, тобто фірма продукує стільки призначених для реалізації продуктів, скільки потребує вітчизняний і міжнародний ринки;
- ***друга*** – виробництво продукції організується з орієнтацією на пересічний попит ринку;
- ***третья*** – продукування виробів здійснюється з урахуванням реально існуючого мінімального попиту. Коли на ринку активно діють конкуренти.

Важливим елементом функціональної стратегії виробництва все більше стає його територіальна організація (розміщення).

Фінансова стратегія

Фінансова стратегія фірми має базуватися на результатах всебічного економічного аналізу виробничо-господарської діяльності та фінансового стану фірми.

З позицій фінансової стратегії аналіз господарювання включає вимірювання і оцінювання:

- 1) ефективності використання фірмою своїх ресурсів, рівня прибутковості та рентабельності діяльності;
- 2) платоспроможності фірми, величини накопичуваних протягом певного періоду власних фінансових ресурсів;
- 3) межі, до якої фірма може здійснювати фінансування за рахунок позичкових коштів.

Серед загальних складників фінансової стратегії фірми варто виокремлювати такі субстратегії:

- а) накопичення та споживання;
- б) заборгованості;
- в) фінансування заходів стосовно інших функціональних стратегій, цільових комплексних програм і проектів.

Стратегія накопичення та споживання зводиться до прогнозування й

обґрунтування оптимального за наслідками співвідношення між частками доходу, використовуваного на формування цих двох спеціальних фондів.

Однією з головних ознак стабільності функціонування фірми на ринках і збереження на них сталих конкурентних позицій є кредитоспроможність. Тому передбачення способів отримання необхідних кредитів і умов їх повернення варто виокремлювати у спеціальну стратегію заборгованості фірми.

Стратегія фінансування інших функціональних стратегій та інвестиційних проектів має передбачати належне обґрунтування та виділення коштів на весь період їх здійснення.

Крім того, при проектуванні і фінансової стратегії необхідно передбачати певний резерв інвестиційних ресурсів і обігових коштів, що буде сприяти ефективній реалізації стратегічних цілей підприємства.

Розробляються також кадрова стратегія, соціальна стратегія, економічна стратегія фірми.

Кадрова стратегія, наприклад, націлена на розв'язання проблеми підвищення привабливості праці, мотивації праці, атестування кадрів, підтримки такої кількості зайнятих на підприємстві і типів робочих місць, які відповідають ефективному веденню бізнесу.

Соціальна стратегія забезпечує нормальне відтворення робочої сили, сприятливий психологічний мікроклімат і підвищення ефективності професійної діяльності.

Пріоритетним напрямком **екологічної стратегії** є екологізація виробництва.

Необхідно вказати на:

- взаємозв'язок функціональних стратегій;
- організацію процесу розробки функціональних стратегій;
- взаємодія підрозділів у процесі розробки функціональних стратегій.

Рольова гра на тему „Обговорення стратегічного плану розвитку підприємства” (підприємство вказує викладач)

А. Підготовча робота (підготовка матеріалів для доповіді з таких питань):

1. Аналіз зовнішнього організаційного середовища підприємства.
2. Аналіз внутрішнього організаційного середовища.
3. Основні цілі і напрямки діяльності підприємства на найближчі 20 років.
4. Функціональні стратегії:
 - стратегія маркетингової діяльності;
 - стратегія НДДКР;
 - стратегія виробництва;
 - фінансова стратегія;
 - кадрова стратегія;

- соціальна стратегія.

Б. Розподіл ролей.

Рольова гра на тему „Обговорення стратегічного плану розвитку підприємства” відбувається під час практичних занять академічної групи (20-25 студентів).

Ролі розподіляють таким чином: Голова зборів (один зі студентів) організує і проводить гру „Збори колективу підприємства з обговорення стратегії розвитку підприємства”. Йому допомагає секретар зборів, який формує протокол зборів. Доповіді з названих вище тем роблять посадові особи, роль яких виконують окремі студенти групи, призначені за тиждень викладачем дисципліни. Виступи за темами відбуваються у такій послідовності:

- 1) аналіз зовнішнього організаційного середовища підприємства – заступник керівника стратегічного відділу;
- 2) аналіз внутрішнього організаційного середовища підприємства – другий заступник керівника стратегічного відділу;
- 3) основні цілі і напрямки діяльності підприємства на найближчі 20 років – керівник стратегічного відділу;
- 4) теми з функціональних стратегій розподіляються між керівниками відповідальних підрозділів;
- 5) заключне слово – директор підприємства.

В. Проведення гри.

Приблизний сценарій проведення гри такий: збори відкриває директор підприємства. Збори обирають голову зборів і секретаря. Голова повідомляє порядок денний і надає слово по черзі всім доповідачам. Доповідачі роблять доповіді (3-5 хв.) і відповідають на запитання. Виступаючі під час обговорення вносять пропозиції. Заключне слово надається директорові.

Після цього голова зачитує протокол зборів, де робиться оцінка усім доповідям і доповідачам і приймається резолюція про затвердження генерального плану розвитку підприємства. Проводиться голосування резолюції. Висновком з проведеної гри є резолюція зборів колективу.

Практичні завдання з теми

Завдання №1

Для створеної вами фірми, що спеціалізується на виготовленні супер-нових телевізорів або іншої нової продукції скласти стратегічний план, який би включав в себе бачення і місію фірми, загальні цілі, що визначили б місце фірми в майбутньому.

Генеральний план повинен включити вибрані стратегічні дії.

Для розробки загальної стратегії необхідно:

- відібрати і розвинути основні елементи загальної стратегії фірми;
- встановити конкретну роль кожного із підрозділів фірми;
- визначити підходи до розподілу між задачами і підрозділами;
- визначитись у основних типах стратегій: стабільності, зростання та

- скорочення;
 - визначитись у діловій стратегії фірми.
 Скласти стратегічний план.

Завдання №2

Для інституту, як комерційної фірми, що працює на ринку освітянських послуг скласти ділову (конкурентну) стратегію на 10 років і загальну стратегію, якщо передбачається декілька бізнесових стратегій.

Завдання №3

Розробити план заходів, який би передбачав виконання базових вимог щодо змін в організації та управлінні інституту для реалізації стратегії, що розроблена в завданні №2.

ТЕМА 6. УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Мета заняття: засвоєння студентами основних теоретичних питань з цієї теми.

Завдання практичного заняття: сформувати у студентів такі знання та навички.

Студент повинен знати:

- поняття та елементи стратегічного потенціалу підприємства;
- особливості управління стратегічним потенціалом підприємства;
- конкурентоспроможність потенціалу підприємства;
- принципи формування стратегічного потенціалу підприємства;
- методи оцінювання конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

Студент повинен уміти:

- визначати стратегічний потенціал підприємства;
- аналізувати організаційний статус та управлінський потенціал підприємства;
- розробляти вимоги до управління стратегічним потенціалом;
- формувати підходи до визначення потенціалу підприємства;
- уміти оцінювати конкурентноздатність потенціалу підприємства.

План практичного заняття (таб.6.1)

Таблиця 6.1

№ питання	Назва питання	№ підгрупи

1	Поняття та елементи стратегічного потенціалу підприємства	1
2	Вимоги до системи управління стратегічним потенціалом підприємства	2
3	Формування стратегічного потенціалу підприємства	1
4	Конкурентоздатність потенціалу підприємства і методи його оцінювання	2

Методологічні вказівки щодо підготовки та виконання завдання

Для повного і обґрунтованого виконання завдання необхідно заздалегідь підготуватись до заняття, детально ознайомитися з матеріалом теми, опрацювати літературні джерела, лекційний матеріал з курсу і ці методичні вказівки. Після цього необхідно скласти тези виступу з перерахованих в плані питань.

Практичні завдання з теми

Завдання №1

Для створеної вами фірми, що спеціалізується на виготовленні супер-нових телевізорів або іншої нової продукції скласти стратегічний план, який би включав в себе бачення і місію фірми, загальні цілі, що визначили б місце фірми в майбутньому.

Генеральний план повинен включити вибрані стратегічні дії.

Для розробки загальної стратегії необхідно:

- відібрати і розвинути основні елементи загальної стратегії фірми;
- встановити конкретну роль кожного із підрозділів фірми;
- визначити підходи до розподілу між задачами і підрозділами;
- визначитись у основних типах стратегій: стабільності, зростання та скорочення;
- визначитись у діловій стратегії фірми.

Завдання №2

В Японії розроблена і успішно реалізована стратегія продажу мікрохвильової печі „Хрустик”. З новою технологією приготування продуктів, у яких зберігаються майже усі споживчі якості і при цьому на продуктах утворюється хрустка кірка. Західна фірма визначила, що є певний контингент споживачів даної новинки на ринку України.

- 1) Вкажіть найважливіші кроки стратегії впровадження нового товару на ринку України.
- 2) Визначте внутрішні та зовнішні фактори середовища, які будуть впливати на продаж нового товару.
- 3) Порівняйте стратегію впровадження печі на ринку Японії та на ринку України.

Примітка: рекомендована ціна печі – 500 у.о.

Завдання №3

Побудуйте матрицю БКГ та визначить маркетингові стратегії для товарів фірми „Квадрат”, що виготовляє високоточне обладнання, коли відомо, що

Обладнання	Темп росту	Частка ринку
ВТО –7	Високий	Високий
ВТО –6	Низький	Високий
ВТО –3	Низький	Низький

ТЕМА 7. ОРГАНІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Мета заняття: засвоєння студентами основних теоретичних питань з цієї теми.

Завдання практичного заняття: сформувати у студентів такі знання та навички.

Зміст загального завдання з теми заняття:

1. Ознайомлення з теоретичними матеріалами, що мають відношення до теми заняття;
2. Виконати конкретні практичні завдання;
3. Захистити результати виконання практичних завдань перед викладачем. Підготувати теми заняття за допомогою лекцій з курсу „Стратегічний менеджмент”, цих методичних вказівок та інших літературних джерел.

Студент повинен знати:

- особливості планово-управлінської діяльності в системі стратегічного управління;
- базові вимоги щодо змін, які повинні бути виконані для реалізації стратегії;
- умови відповідності структури підприємства стратегічним змінам;
- сукупність та складові корпоративної культури підприємства і її роль в системі підтримки стратегії підприємства;
- мотиваційне забезпечення стратегічних змін;
- принципи формування стратегічної поведінки персоналу підприємства;
- призначення та завдання служби стратегічного розвитку підприємства.

Студент повинен уміти:

- відокремлювати і характеризувати особливості планово-управлінської діяльності в системі стратегічного управління;
- доводити об'єктивність стратегічних змін на підприємстві в процесі реалізації стратегії;

- аналізувати відповідність управлінської структури підприємства обраній стратегії;
- аналізувати відповідність організаційної культури підприємства обраній стратегії;
- визначити задачі забезпечення мотиваційності персоналу підприємства стратегічним змінам;
- формувати стратегічну поведінку персоналу для підтримки стратегічних змін.

План практичного заняття (таб. 7.1)

Таблиця 7.1

№ питання	Назва питання	№ підгрупи
1	Структура планово-управлінської діяльності в системі управління	1
2	Стратегічні зміни і необхідність відповідності їм організаційної структури підприємства	2
3	Організаційна культура в системі підтримки стратегії підприємства	1
4	Керівництво процесами стратегічних змін і створення служби стратегічного розвитку	2

Методологічні вказівки щодо підготовки та виконання завдання

Для повного і ґрунтовного виконання завдання необхідно заздалегідь підготуватись до заняття, детально ознайомитися з матеріалом теми, опрацювати літературні джерела, лекційний матеріал з курсу і дані методичні вказівки. Після цього необхідно скласти тези виступу з перерахованих у плані питань.

Елементи зовнішнього і внутрішнього середовища

Аналіз середовища підприємства – це процес визначення критично важливих елементів зовнішнього і внутрішнього середовищ, які можуть вплинути на спроможність підприємства у досягненні його цілей.

Найбільш важливими елементами зовнішнього і внутрішнього середовищ називають „критичними точками”, про які фірма збирає необхідну інформацію. Інформація про середовище необхідна для розробки стратегії.

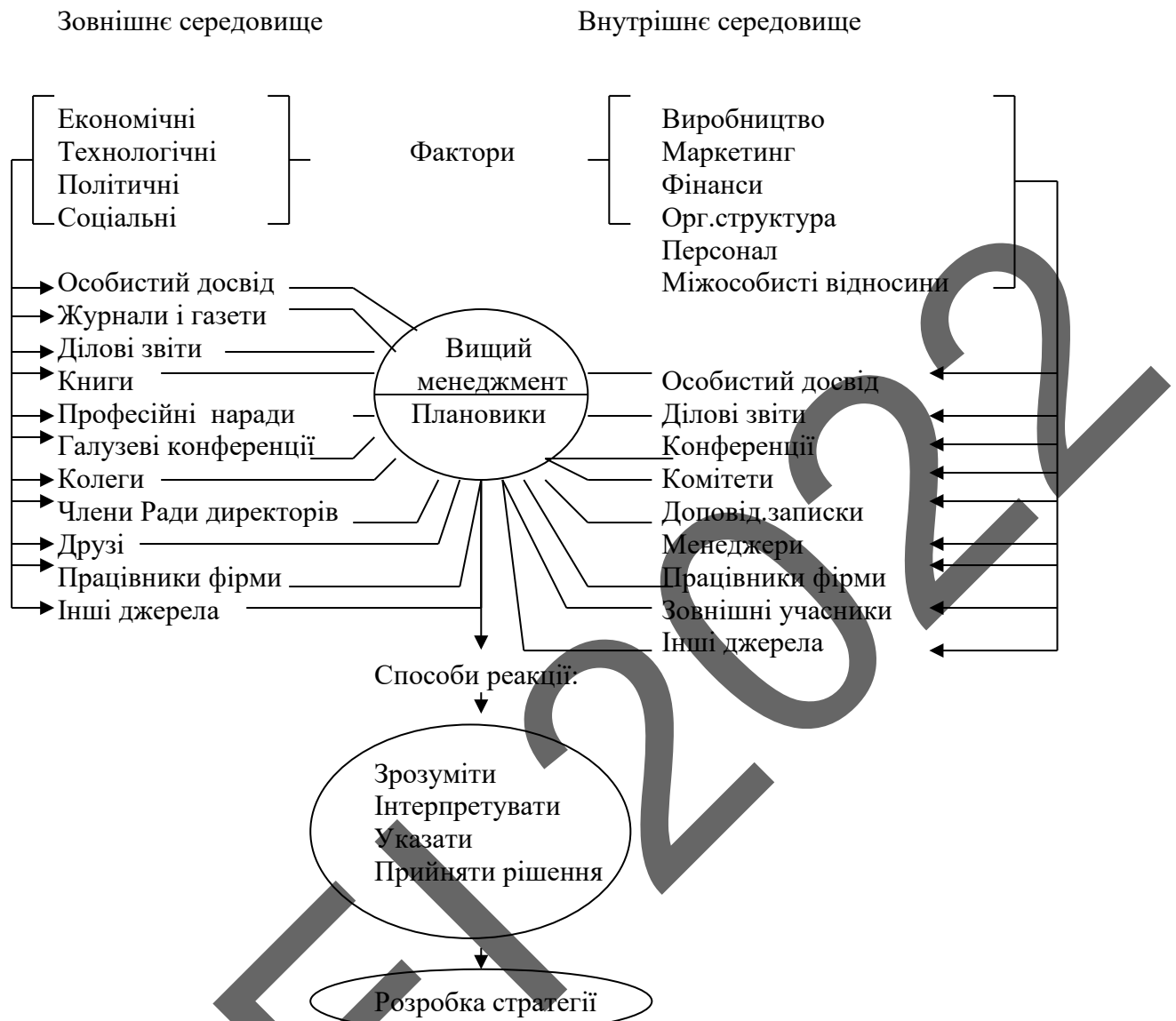
Але перш ніж приступити до пошуку інформації, підприємство повинно визначити коло питань по кожному із значимих параметрів внутрішнього і зовнішнього середовищ. У кожного підприємства є свій комплекс „критичних точок”. Він залежить від розмірів підприємства, характеру його діяльності, вибраних цілей, історичних і інших особливостей.

Далі наведено приблизний перелік ознак для характеристики внутрішнього середовища і його критичних точок:

<i>Виробництво</i>	<i>Розміри і потужності</i> <i>Тип і вік обладнання</i> <i>Джерела постачання</i> <i>Тенденції продуктивності</i> <i>Інноваційні можливості</i> <i>Нормування робіт</i> <i>Рівень браку</i>
<i>Маркетинг</i>	<i>Номенклатура продукції</i> <i>Якість продуктів</i> <i>Розміри і частка ринку</i> <i>Якість маркетингових досліджень</i> <i>Ефективність використання реклами</i> <i>Організація продаж і сервісу</i>
<i>Фінанси</i>	<i>Активи</i> <i>Валові накопичення</i> <i>Дохідність</i> <i>Джерела грошових надходжень</i> <i>Показники балансу</i>
<i>Управління персоналом</i>	<i>Програми навчання</i> <i>Процедури залучення і відбору кадрів</i> <i>Аналіз трудових операцій</i> <i>Змістовність роботи</i> <i>Система нагород</i>
<i>Організаційна структура</i>	<i>Характер делегування повноважень</i> <i>Тип організації структури</i>
<i>Влада і лідерство</i>	<i>Відносини між менеджерами і робітниками</i> <i>Характер влади</i> <i>Ефективність менеджменту</i>

Джерела інформації про середовище підприємства

Джерела інформації можуть мати різноманітний характер. Слід відмітити, що біля 90% потрібної інформації можна вилучити з легальних джерел. Їх різновиди представлені на мал. 7.1



Мал. 7.1 Джерела інформації для процесу планування
Створення та ведення даних про середовище підприємства

Великий обсяг різноманітної інформації про внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства, мінливий характер інформації та нестабільності джерел її отримання, а також вимоги щодо прискореного пошуку необхідної інформації в процесі розробки стратегії вимагають створення та ведення спеціальних автоматизованих баз даних про середовище підприємства.

Відомо, що сучасна база даних – це відповідним чином поійменована, структурована сукупність взаємопов'язаних даних, що характеризують окрему предметну галузь і перебувають під управлінням СУБД. Під предметною галуззю розуміють інформаційний об'єкт однорідного інформацією, яка моделюється за допомогою бази даних і використовується для розв'язання різних взаємопов'язаних задач, що належать переважно до цього об'єкта. Система управління базою даних

(СУБД) забезпечує автоматичне виконання основних функцій й бази даних і включає комплекс програмних і мовних засобів загального та спеціального призначення, які необхідні для створення та управління базою даних, підтримки її в актуальному стані, підтримки цілісностей і захисту даних, маніпулювання даними й організації доступу до них різних користувачів чи прикладних програм в умовах чинної технології обробки даних.

В основі організації бази даних є мораль логічного рівня, яка підтримується засобами конкретної СУБД і визначає правила, згідно з якими структуруються дані. Найпоширенішими є такі моделі даних: ієрархічна, сіткова, реляційна.

Реляційна модель даних являє собою набір двомірних плоских таблиць, що складаються з рядків і стовпців.

Однією із відомих сучасних реляційних СУБД є система Access. Система Access – це набір інструментів кінцевого користувача для управління базами даних. Access вміщує конструктори таблиць, форм, запитів і звітів. СУБД Access зберігає дані у взаємопов'язаних таблицях. Користувач може адресувати складні запити одній чи декільком таким таблицям, а реляційна СУБД формує відповіді у вигляді форм і звітів.

Створення бази даних про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства необхідно розпочинати з її проектування. В результаті проектування має бути визначена структура реляційної бази, тобто склад реляційних таблиць, їх структура та логічні зв'язки. Структура реляційної таблиці визначається складом стовпчиків, їх послідовністю, типом даних кожного стовпчика та їх розміром, а також ключем таблиці. Отже, на першому етапі має бути побудована інформаційно логічна модель (ІЛМ) даних предметної галузі, на одному етапі ця ІЛМ має бути перетворена у логічну структуру бази даних, а потім конструюються таблиці бази даних засобами СУБД Access.

Практичні завдання з теми

Завдання №1

Перерахувати основні завдання для розробки стратегії підприємства, для розв'язання яких необхідно будувати базу даних та визначити потреби у даних для цих задач.

Завдання №2

Вивчити предметну галузь „Стратегія розвитку підприємства”, проаналізувати її дані. Установити типові об'єкти предметної галузь, визначити структуру реляційної бази, тобто визначити склад реляційних таблиць, їх структуру та логічні зв'язки. У кожній структурі реляційної таблиці визначити склад стовпчиків, їх послідовність, тип даних кожного стовпчика та розмір, а також ключ таблиці.

Завдання №3

Фірма „Оріон”, яка виробляє і продає побутову техніку, визначила для себе стратегію зростання. Змістом цієї стратегії – є захоплення нових ринків та збільшення обсягів продаж. Запропонуйте один із видів стратегій („зростання”, „поглинання”, „злиття”, „сумісне підприємство”) та дайте аргументацію вашого вибору.

Завдання №4

Спроекувати таблиці бази даних „Стратегія розвитку підприємства” засобами СУБД Access відповідно до інформаційного об’єкту. Після формування структури бази даних здійснити завантаження бази даних з документів – джерел інформації в комп’ютерну базу даних.

ВСЕІ 2022

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аакер Д. Стратегічне ринкове управління. 2007. – 496 с.
2. Ansoff, I., 'Strategies of diversification', Harvard Business Review 25(5), Harvard Business School Publishing, 1957
3. Боковець В.В., Швед В.В. Стратегічне управління. Вінниця.: Твори. 2012. – 151 с.
4. Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М. та ін. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2019. 376 с.
5. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – 3-тє вид., виправл. і допов. – К.: Центр навч. л-ри, 2014. – 400 с.
6. Вернер Б. Роль стратегічного менеджменту в забезпеченні конкурентоспроможності малих та середніх підприємств / Київський ун-т ім. Т.Г. Шевченка, Ін-т міжнародних відносин. — К., 2002. — 317 с.
7. Воротін В. Є., Федулова Л. І., Федоренко В. Г., Гриньов В. Ф., Сладкевич В. П., Бізнес-менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів / Міжрегіональна академія управління персоналом (МАУП) / Л.І. Федулова (ред.). — К. : Науковий світ, 2002. — 593 с.
8. Гарніш Верн. Масштабування бізнесу. Покрокова стратегія збільшення прибутків. К.: Наш формат, 2018. 328 с.
9. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.
10. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посіб. - К.: КНЕУ, 2006. – 360 с.
11. Діагностика стану підприємства: теорія і практика : монографія / За заг. ред. А. Е. Воронкової. – Запоріжжя: ВД «ІНЖЕК», 2014. – 448 с.
12. Євтушевський В. А. Стратегія корпоративного управління / В. А. Євтушевський, К. В. Ковальська, Н. В. Бутенко. – К.: Знання, 2015. – 287 с.
13. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник. — К.: Каравела, 2019 — 464 с.
14. Касьяненко В. О., Старченко Л. В. Моделювання та прогнозування економічних процесів. С.: Університетська книга, 2006. – 185 с.
15. Козаченко Г.В. Основи корпоративного управління / Г.В. Козаченко, А.Е. Воронкова, Е.Н. Коренев. – Луганськ : Вид-во СПУ, 2011. – 480 с.
16. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. — К.: Знання, 2006. — 366 с.
17. Кушлик О.Ю., Степанюк Г.С. Стратегічне управління:

навчальний посібник. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2018. 203 с.

18. Кушлик О.Ю., Степанюк Г.С., Використання ключових показників ефективності (КРІ) у стратегічному управлінні закладами вищої освіти. Науковий журнал «Наукові записки Національного університету «Острозька академія» серія «Економіка». 2020. № 16 (44). С. 62-68.

19. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – К.: Лібра, 2011. – 267 с.

20. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Міненко М.А. Менеджмент. Підручник.- К.: Сузір'я, 2007.- 690с.

21. Новак В.О. Основи теорії управління. Навчальний посібник.- К.: НАУ, 2002. – 236 с.

22. Остервальдер А., Піньє Ів. Створюємо бізнес-модель. К.: Наш формат, 2017. 288 с.

23. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер. – К.: Основи, 2006. – 255 с.

24. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства. Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.

25. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент підприємницької діяльності. Книга перша: Організація бізнесу. Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2010. – 820 с.

26. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2006. – 312 с.

27. Сміт А., Остервальдер А., Бернарда Г. та ін. Розробляємо ціннісні пропозиції К.:Наш формат, 2018. 324 с.

28. 20. Степанюк Г.С., Кушлик О.Ю. Оцінка ефективності соціально-етичного управління виробничими підприємствами. Економіка та суспільство: електрон. наук. фахове вид. 2019. № 20. С. 390-399. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/journal-20-1/27-stati-20/2635-stepanyuk-g-s-kushlik-o-yu>

29. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія / І.В. Смолін. – К.: КНТЕУ, 2014. – 346 с.

30. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.] – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с.

31. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей / Н.С. Краснокутська, І.А. Кабанець – Харків : НТУ «ХП», 2017. – 460 с.

32. Стратегічне управління: конспект лекцій. Навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 342 с.

33. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.

34. Сумець О. М. Стратегії управління бізнесом : навч. посіб. / О. М. Сумець, В. М. Власовець. – Харків : Планета-Прінт, 2018. – 120 с.

35. Тарнавська Н., Напора О. Стратегічний менеджмент: Практикум: Навчальний посібник. – К.: Кондор, - 2008. – 287с.

36. Шершньова З.Є. Стратегічне управління / .Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 2014. – 277 с.

7.4. Інформаційні ресурси

1. Конституція України. Прийнято ВР від 28.06.1996 р. №254к/96-ВР. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show//96-%D0%B2%D1%80>.

2. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства URL: <http://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>

3. Міністерство фінансів України URL: <https://mof.gov.ua/uk>