

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
У СОЦІАЛЬНІЙ СФЕРІ**

**Методичні рекомендації
до практичних завдань
для студентів усіх спеціальностей
першого (бакалаврського) рівня**

**Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2023**

УДК [005.21:364](072.034)

С83

Укладач С. Ю. Гончарова

Затверджено на засіданні кафедри соціальної економіки.

Протокол № 5 від 24.12.2022 р.

Самостійне електронне текстове мережне видання

Стратегічний менеджмент у соціальній сфері [Електронний ресурс] : методичні рекомендації до практичних завдань для студентів усіх спеціальностей першого (бакалаврського) рівня / уклад. С. Ю. Гончарова. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. – 49 с.

Подано тематику практичних занять, наведено практичні завдання за кожною темою навчальної дисципліни та методичні рекомендації щодо їхнього виконання для поглиблення й розширення теоретичних знань та практичних навичок у застосуванні стратегічного менеджменту в соціальній сфері на рівні держави, регіону, міста, організації.

Рекомендовано для студентів усіх спеціальностей першого (бакалаврського) рівня.

УДК [005.21:364](072.034)

© Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця, 2023

Вступ

Сучасна концепція стратегічного менеджменту виникла у відповідь на виклики й загрози зовнішнього середовища, посилення його нестабільності, процеси глобалізації та загострення конкуренції. На сьогодні стратегічний менеджмент як система управління та як наука продовжує динамічно розвиватись.

Стратегічний менеджмент у соціальній сфері передбачає розроблення та реалізацію стратегії соціальної організації, а також управління стратегічними проблемами в соціальній сфері.

Навчальна дисципліна "Стратегічний менеджмент у соціальній сфері" надає можливість студентам здобути знання щодо: місця, ролі та сфер використання стратегічного менеджменту для соціальних організацій; особливостей використання стратегічного менеджменту у соціальній сфері; найбільш поширених та нових підходів до аналізу середовища організації, методів визначення її конкурентоспроможності; моделей й методів розроблення системи стратегій у вигляді стратегічного набору; особливостей функціонування окремих підсистем соціальних організацій у стратегічному режимі; практичних результатів застосування стратегічного менеджменту в соціальній сфері.

Навчальна дисципліна "Стратегічний менеджмент у соціальній сфері" розроблена для підготовки нового покоління магістрів, здатних розробляти стратегію розвитку соціальної організації, формувати команду професіоналів і ефективно використовувати новітні бізнес-технології.

Вивчення навчальної дисципліни дає можливість студентові набути досвіду:

- визначення місії та цілей організації або її підрозділів;
- обрання методів формування стратегії організації;
- використання методики обґрунтування стратегічного набору організації;
- виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз з боку зовнішнього середовища організації;
- аналізу конкурентних позицій організації або послуг;
- формування стратегічних планів різного рівня;
- розроблення стратегічного портфеля організації;
- вирішення комплексу стратегічних проблем, пов'язаних із цілеспрямованою діяльністю організації та ін.

Мета навчальної дисципліни – оволодіння сучасними теоретичними основами стратегічного менеджменту та практичними навичками прийняття стратегічних рішень у процесі управління діяльністю та розвитком організацій у соціальній сфері.

Об'єктом навчальної дисципліни є стратегічний менеджмент та теоретико-практичні аспекти його використання у соціальній сфері.

Предметом навчальної дисципліни є соціально-економічні процеси та пов'язані з ними впливи стратегічного менеджменту; теоретико-методичні аспекти формування системи стратегічного менеджменту у соціальній сфері; закономірності функціонування й розвитку системи стратегічного менеджменту; забезпечувальні підсистеми стратегічного менеджменту та їхнє функціонування в соціальній сфері.

Мета практичних занять – це закріплення та поширення теоретичних знань щодо застосування стратегічного менеджменту в соціальній сфері, опанування методиками стратегічного аналізу макро-, мезо- та мікросередовища, поглиблення навичок формування стратегічного набору організації тощо. У процесі практичних занять здійснюється оперативний і поточний контроль засвоєння студентами навчального матеріалу.

Навчальна дисципліна орієнтована на одержання практичних компетентностей, а саме: готувати аналітичні матеріали для оцінювання заходів у сфері соціальної політики та прийняття стратегічних рішень на різних рівнях управління, що здобуваються за допомогою зваженого набору сучасних технологій навчання, а саме аналізу конкретних ситуацій, інтерактивних діалогів, вирішення завдань, практикуми, тренінгів тощо.

Навчання спрямоване на практику роботи в соціальній сфері України, але, у той же час, ураховує останні досягнення й світовий досвід у сфері стратегічного менеджменту й стратегічних комунікацій.

Практичні заняття проводять у формі семінарів, інтерактивних діалогів, вирішення ситуаційних та розрахункових завдань, кейсів, а також колоквиумів.

Підготовка до семінарського заняття та інтерактивного діалогу передбачає самостійну роботу студентів з опрацювання отриманих за темою семінару питань з використанням додаткової літератури та інформації.

Традиційна форма проведення семінарського заняття передбачає виступи студентів з доповідями, повідомленнями з кожного питання

та обговорення дискусійних моментів. Головну роль відіграє викладач, коментуючи виступи та роблячи висновки.

Активна форма проведення семінарського заняття передбачає якісні зміни взаємовідносин викладача і студентів шляхом надання їм нової ролі. Викладачем здійснюється (на попередньому занятті) призначення ведучого, який повинен уважно ознайомитися з темою та заздалегідь розробити регламент семінару. Ведучому надається право призначити доповідачів, а також опонентів з кожного питання.

Студенти також виконують функції з оцінювання виступів, обґрунтовуючи свої рішення. Під час підведення підсумків оцінку дій учасників дає викладач.

Заняття з розгляду ситуаційних завдань передбачають такі етапи: введення в ситуацію, вивчення її умов, активізація теоретичних та практичних знань, виконання завдання і прийняття рішення, дискусія з обговорення та оцінювання прийнятого рішення.

Вирішення завдань є традиційною, але досить важливою формою проведення занять, що надає практичні навички роботи з кількісними та якісними показниками. Перед кожним практичним заняттям студент повинен самостійно повторювати лекційний матеріал, засвоювати формули, проробляти рекомендовану літературу.

Окремі елементи вирішення завдань, які вимагають об'ємних розрахунків, можуть виконуватися студентами у межах самостійної роботи та з використанням *MS Excel*. Використання методичних рекомендацій до виконання практичних завдань сприяє підвищенню ефективності практичної підготовки студентів.

Поточний контроль, що здійснюється протягом семестру під час проведення лекційних, практичних, семінарських занять і оцінюється сумою набраних балів (максимальна сума – 60 балів; мінімальна сума, що дозволяє студенту скласти іспит, – 35 балів).

Колоквіуми використовуються для організації модульного контролю за відповідний змістовий модуль і має на меті інтегроване оцінювання результатів навчання студента після вивчення матеріалу з логічно завершеної частини дисципліни – змістового модуля.

Використання методичних рекомендацій до виконання практичних завдань сприяє підвищенню ефективності практичної підготовки студентів.

Змістовий модуль 1

Використання стратегічного менеджменту в соціальній організації

Тема 1. Еволюція та розвиток стратегічного менеджменту

Мета – розширення та поглиблення знань щодо змісту етапів розвитку менеджменту на підприємствах, в організаціях.

Компетентності, яких набуває студент:

надавати характеристики основних підходів до формування систем менеджменту на підприємстві, в організації;

розуміти природу стратегічного менеджменту та передумови його виникнення.

Ключові слова: еволюція, бюджетування, фінансовий контроль, екстраполяція, стратегічне планування, стратегічний менеджмент.

Семінарське заняття

1. Характеристики бюджетування та фінансового контролю. Місце та роль бюджетів у стратегічному менеджменті на сучасному підприємстві.

2. Довгострокове планування. Методи екстраполяції та їх застосування у сучасному прогнозуванні.

3. Стратегічне планування – його довгостроковий характер та комплексність.

4. Стратегічний менеджмент. Основні переваги стратегічного менеджменту та умови його застосування.

5. Можливості та обмеження застосування стратегічного менеджменту на зарубіжних та українських підприємствах (організаціях).

Методичні рекомендації

Підготовку до семінарського заняття слід здійснювати шляхом опрацювання літературних джерел [1; 2; 8; 9; 10].

Для узагальнення знань, отриманих на семінарському занятті, необхідно заповнити табл. 1.

Характеристика основних етапів розвитку систем управління

Етапи	Період, особливості	Переваги	Недоліки	Використання у сучасній практиці
Бюджетування та фінансовий контроль				
Довгострокове планування				
Стратегічне планування				
Стратегічний менеджмент				

Додаткові питання для самопідготовки

1.1. Роль передбачення та прогнозування у довгостроковому плануванні.

1.2. Організація як відкрита система. Основні принципи забезпечення ефективності діяльності організацій.

Тема 2. Передумови застосування стратегічного менеджменту в соціальних організаціях

Мета – формування системного уявлення про умови застосування стратегічного менеджменту, роль стратегічного мислення у цьому процесі.

Компетентності, яких набуває студент:

використовувати комплекс методичних прийомів для вироблення стратегічного мислення; визначати критерії та показники ефективного стратегічного мислення.

Ключові слова: організація, відкрита система, стратегічне мислення, методи та прийоми стратегічного мислення.

Інтерактивній діалог "Стратегічне мислення"

1. Поняття стратегічного мислення. Стилi мислення та стратегічні горизонти.

2. Необхідність та можливість формування стратегічного мислення менеджерів. Портрет керівника-лідера третього тисячоліття.

3. Роль стратегічного мислення у формуванні стратегічного рівня організації в умовах кризи.

4. Відомий фахівець у галузі стратегічного менеджменту І. Ансофф стверджував, що стратегія – це поняття дещо абстрактне. Вона дорого обходиться як за грошовими витратами, так і за витратами часу. Що ж змушує підприємства займатися розробленням стратегії?

Завдання 2.1

Скласти декларацію життєвих цілей (для подальшого розроблення власного стратегічного бачення та стратегічної місії), табл. 2.

Таблиця 2

Декларація життєвих цілей

Мої цілі на півроку	Мої цілі на найближчі 3 роки	Мої життєві цілі

Завдання 2.2

Визначити основні цілі, принципи та компетентності власної освітньої та професійної стратегії (табл. 3).

Таблиця 3

Освітня й професійна стратегія

Моя освітня стратегія	Моя професійна стратегія
Мої цілі Мої принципи Мої компетентності	Мої цілі Мої принципи Мої компетентності

Після виконання завдання 2.1 та 2.2 (з їх використанням) необхідно сформулювати свою особисту місію (1 – вузький підхід; 2 – широкий, детальний підхід) та бачення (візію).

Методичні рекомендації

Підготовку до інтерактивного діалогу слід здійснювати шляхом опрацювання літературних джерел [1; 2; 8; 9; 12; 14].

Стратегічне бачення – це уявлення майбутнього, обґрунтоване прогнозами, експертними оцінками (як зробленими власноручно, так і взятими з результатів досліджень зовнішніх компетентних джерел).

Місія – генеральна мета (призначення) організації, чітко виражена причина і зміст її існування.

На відміну від бачення місія характеризує тільки "сьогодення" організації: вид, масштаби діяльності, відмінності від конкурентів, залишаючи без уваги перспективи розвитку.

Додаткові запитання для самопідготовки

1. Що змушує керівництво фірми розглядати діяльність організації в стратегічній перспективі?
2. Чому деякі компанії не надають великого значення розробленню стратегічних напрямів розвитку та їх оцінюванню?

Тема 3. Середовище соціальної організації

Мета – вивчення основних характеристик макро-, мезо- та мікросередовища, що застосовуються у стратегічному менеджменті.

Компетентності, яких набуває студент: виокремлювати найбільш значущі чинники для характеристики середовищ різних типів; застосовувати аналітичні методи оцінювання соціального середовища; розробляти рекомендації для соціальної організації щодо впливу середовищ.

Ключові слова: макросередовище, мезосередовище, мікросередовище, методи аналізу середовища.

Завдання 3.1

Виокремити чинники макросередовища з розряду демографічних, економічних, екологічних, технологічних і міжнародних, що необхідно враховувати виробнику:

- а) спортивних велосипедів;
- б) ортопедичного взуття;

- в) "розумних" парковок;
- г) сонячних батарей;
- д) біо-продуктів.

Проранжувати важливість чинників макросередовища для кожного з перерахованих виробників, порівняти отримані результати, пояснити, чому для різних виробників результати ранжування можуть бути різними. Результати подати у вигляді таблиці.

Завдання 3.2

Проаналізувати макросередовище підприємства і визначити його можливі дії з адаптації до впливу чинників, наведених у табл. 4.

Таблиця 4

Характеристика чинників макросередовища

№ з/п	Чинники	Оцінка	Вага	Вплив
1	Інфляція	9	0,13	–
2	Економічне зростання в країні	8	0,15	–
3	Рівень політичної стабільності в суспільстві	7	0,06	+
4	Рівень безробіття	8	0,13	–
5	Рівень оподаткування	6	0,11	–
6	Рівень доходів населення	6	0,12	–
7	Наявність протекціонізму	6	0,12	–
8	Рівень народжуваності	4	0,10	–
9	Криміналізація суспільства	5	0,09	–
10	Наявність лобістських груп у законодавчих органах влади	5	0,06	+

Завдання 3.3

Провести аналіз макросередовища для підприємства легкої промисловості, використовуючи методику PEST (табл. 5).

PEST-аналіз чинників макросередовища

№ з/п	Чинники	Імовірність реалізації	Ступінь впливу	Зважена оцінка
1	Політичні (P)			
2	Економічні (E)			
3	Соціальні (S)			
4	Технологічні (T)			

Завдання 3.4

Провести аналіз проміжного середовища підприємства з виробництва морозива, використовуючи галузеву модель п'яти сил конкуренції (табл. 6).

Таблиця 6

Аналіз п'яти сил конкуренції

Споживачі	Постачальники	Конкуренція між прямими конкурентами	Загроза товарів-замінників	Можливість появи нових конкурентів

Завдання 3.5

Використовуючи дані про мікросередовище підприємства, побудувати його конкурентний профіль, зробити висновки (табл. 7).

Конкурентний профіль підприємства

№ з/п	Характеристика конкурентного профілю	Бальна оцінка					Зауваження
		1	2	3	4	5	

Завдання 3.6

Кейс "Як 5G дозволить штучному інтелекту впливати на демографію і клімат"

Технології робототехніки та штучного інтелекту (ШІ) щороку підкорюють нові вершини. Штучний інтелект перемагає людину в змаганнях, читає думки, керує автомобілем, спілкується з людьми в чатах і звільняє співробітників за незадовільну роботу. Авторитетні економісти передрікають людям масове безробіття, а культові інноватори пророкують імовірність війни між людьми і ШІ.

Наскільки обґрунтовані ці припущення і страхи? Чи справді робототехніка та штучний інтелект настільки досконалі, як показують в кіно? Як технологія 5G і цифровізація людського життя будуть стимулювати розвиток ШІ і робототехніки? Як ШІ і робототехніка будуть збільшувати тривалість життя людей і протистояти зміні клімату? Відповіді на ці питання дав Родні Брукс, відомий американський учений та дослідник у сфері робототехніки. Р. Брукс займався комп'ютерними науками та штучним інтелектом в Массачусетському технологічному інституті з 1984 до 2008 р.

Наприклад, коли людина за допомогою смартфона робить фотографію і бачить в кадрі невеликі жовті квадрати навколо облич, це працює система ШІ, яка захоплює обличчя та оптимізує параметри фотокамери для зйомки. Десять років тому ніхто не міг навіть передбачити появу цієї технології. Дослідники ШІ намагалися створити щось подібне, але у них нічого не виходило, системи не працювали належним чином. Спочатку потрібно було розробити приголомшливі технічні рішення в системі ШІ, щоб це стало можливим.

На думку Р. Брукса, ніхто з розробників штучного інтелекту ще шість – сім років тому не міг передбачити, що це буде можливо в наступні 20 років. У якості ще одного прикладу вчений наводить систему

радарів, вмонтованих у дорожні камери. Не дивина, що штучний інтелект розпізнає на відео авто. Проте ще п'ять років тому відсоток розпізнавання авто не перевищував 50 %, а зараз – 100 %. Ось чому люди говорять про автономне водіння: автомобілі тепер "бачать" інші автомобілі. Аналогічним чином працює програмне забезпечення сучасного цифрового фотоапарату, який жовтими квадратами відзначає людей, а червоними – архітектурні об'єкти. Найдивовижніше те, що скульптури виглядають як люди, але штучний інтелект розпізнає скульптури як об'єкти. Р. Брукс вважає це величезним прогресом у сфері програмного забезпечення і причиною, чому всі говорять про ШІ".

Чому ж ШІ поступається людині в компетенції? Багато людей думають: якщо ШІ може робити такі речі, то вони скоро втратять роботу. Після переглядів голівудських фільмів люди чекають, коли за ними придуть суперпотужні роботи. Однак ці ідеї надто переоцінені.

Кілька років тому Р. Брукс написав статтю, в якій назвав сім причин, через які людина робить помилкові передбачення. Під час лекції він торкнувся однієї з них, яка звучить як "продуктивність проти компетенції". Ідея в тому, що штучний інтелект має високу продуктивність, але беззастережно програє людині в загальній компетенції.

Найвідомішим прикладом, який привернув увагу громадськості у США до вражаючих можливостей глибокого навчання, стала стаття у *The New York Times* за 17 листопада 2014 року. У статті йдеться про те, як розроблена в *Google* програма проаналізувала фотографію підлітків, що запускали фрисбі і додала до нього ярлик: "Група молоді грає у фрисбі".

Це здивувало всіх, хто працює з ШІ. Здивувало, наскільки точно штучний інтелект описав те, що зображено на картинці. "Однак якщо людина подивиться на цю картинку і скаже те саме, ви можете поставити питання, яка форма фрисбі, і людина вам відповість. Однак комп'ютерна програма не може відповісти на це питання", – підкреслює Р. Брукс.

Подивившись на це зображення, людина може розповісти, яка форма фрисбі, як далеко людина може кинути фрисбі, чи може людина їсти фрисбі, скільки людей здатні одночасно грати, чи може тримісячна дитина грати в цю гру і чи підходить зараз погода для гри у фрисбі.

Висока продуктивність системи не означає, що вона загалом компетентна. Так, на фотографіях ШІ дає 20 % імовірності, що дерево – це людина. Людина не може так помилитися. Разом з тим, ці технології –

неймовірно потужні інструменти. Вони будуть провідними драйверами інновацій у технологічному світі у наступні 10 – 20 років.

"Що буде з роботами та ШІ? 5G і цифровізація стануть драйверами інновацій у сфері робототехніки та ШІ. Робототехніка буде позитивно впливати на демографію і зміну клімату", – говорить Р. Брукс.

Перший стимул – 5G. Зв'язок нового покоління дозволить смартфону швидше завантажувати інформацію та підключати до інтернету мільярди сенсорів. Цей процес, який називають інтернетом речей, забезпечить системи машинного навчання величезними масивами даних.

Другий стимул – цифровізація, рух від "оцифрування" до "цифровізації". Це означає, що люди будуть переводити інформаційні системи з "аналога" (паперу) на "цифру". Інтернет – важлива частина цього процесу, він надає доступ до цифрових майданчиків. Один з них – банкінг. Раніше для здійснення транзакцій в інтернеті людям була потрібна фізична кредитна картка. Їй на зміну приходить цифровий підпис у браузері, який дозволяє використовувати кредитну картку.

Третій стимул – електронний уряд. Він надає дані, доступ до медичних послуг, сервісу реєстрації автомобіля, електронної візи. Цифровізація дозволяє підключати різні сервіси та системи, тому 5G і цифровізація стануть платформою, на якій буде розгорнутий штучний інтелект.

Р. Брукс наводить демографічні діаграми щодо Китаю, Італії, Японії, США і каже, що через 20 років у цих країнах і більшій частині світу буде жити багато літніх людей і мало молодих. До чого це може призвести? Чим старша людина, тим більше допомоги їй потрібно. "Думаю, ми повинні стимулювати роботизацію, щоб допомагати людям", – говорить учений. Це можуть бути людиноподібні роботи, які допомагатимуть взуватися, і роботизовані машини, наприклад, кавові апарати.

Люди похилого віку потребують медичної допомоги, проте в більшості країн відчувається нестача медсестер. Навряд чи в найближчому майбутньому з'являться гуманоїдні медсестри, зате може з'явитися "розумний" одяг, який буде збирати медичні дані про людину, а ШІ їх інтерпретуватиме. Ще більше люди похилого віку потребуватимуть фізичної допомоги для переміщення. Це буде стимулювати розвиток робототехніки, бо людям хочеться зберігати гідність і не залежати від свого оточення.

Інший великий тренд – зміна клімату. Рівень світового океану зростає і створює проблеми Нью-Йорку, Бостону, аеропорту Бангкока, Венеції. Зміна клімату трансформує сільське господарство. Тисячі років

ферми розташовувалися під відкритим небом, але через зміни клімату людство буде переходити на сільське господарство в приміщенні. Воно вже існує і стає цифровим, з автоматичним контролем освітлення. Йдеться про масштабні проєкти, де ручна праця буде роботизована. Сенсори на кожній насініні за допомогою 5G збиратимуть інформацію про те, що відбувається з кожною рослиною. Інформація буде проходити через систему глибокого навчання, яка буде оптимізувати процес вирощування.

Штучний інтелект стане сильним драйвером інновацій в наступні 10 – 20 років, але він не буде виглядати як в кіно. Він увійде в наш світ так само, як свого часу в наш світ прийшли цифрові системи. Оскільки люди і машини в найближчі п'ять років розподілятимуть роботу приблизно навпіл, то розподіл обов'язків між ними залежатиме від того, хто з чим справлятиметься краще. Машини будуть сфокусовані на обробленні даних, виконанні адміністративної та рутинної роботи для "білих комірців" – працівників, які займаються розумовою працею. Люди збережуть свою перевагу у сферах управління, консультування й ухвалення рішень – там, де потрібні розумова праця, спілкування та взаємодія. Нові робочі місця для людей будуть з'являтися у сферах догляду (освіта, охорона здоров'я, соціальне обслуговування), високотехнологічних галузях, сфері створення контенту, у галузях відновлюваних джерел енергії, хмарних обчислень і розроблення продуктів.

Запитання та завдання до кейсу:

1. Визначте відомі вам приклади активного використання штучного інтелекту в соціальній сфері.
2. Поясніть, чому штучний інтелект та роботизація демонструють надзвичайно стрімкий прогрес?
3. Які чинники, на вашу думку, визначатимуть розвиток ШІ у найближчому майбутньому? Які чинники стримуватимуть його розвиток?
4. У яких сферах людської та соціальної діяльності цифровізація та ШІ не становитимуть загрози для працівників?
5. Створіть дискусійне повідомлення для соцмереж на тему штучного інтелекту.
6. Чи етичною, на вашу думку, є імплементація електронних пристроїв у людський організм?
7. Які переваги надають подібні технології користувачам та економіці загалом?
8. Опишіть загрози від масового вживлення і використання мікрочипів.

9. Яку роль можуть виконувати нові технології, пов'язані зі штучним інтелектом, у роботі миротворців, гуманітарних операціях?

10. Як можна запобігти небажаним наслідкам використання штучного інтелекту: нерівність, упередженість, расизм, брехня, фейки?

Методичні рекомендації

Метою PEST-аналізу є відстеження (моніторинг) змін макросередовища за чотирма вузловими чинниками – політично-правовими, економічними, соціальними, техніко-технологічними.

Етапи проведення PEST-аналізу:

1) розробляється перелік чинників, що мають високу імовірність реалізації та ступінь впливу на функціонування підприємства;

2) оцінюється імовірність реалізації кожного чинника для даного підприємства шляхом присвоєння йому визначеної ваги від нуля (незначна) до одиниці (найважливіша). Сума імовірностей повинна дорівнювати 1 у рамках кожної з чотирьох груп;

3) проводиться оцінювання ступеня впливу кожного чинника на стратегію підприємства за шкалою від –5 до 5;

4) визначаються зважені оцінки шляхом множення імовірності реалізації чинника на ступінь його впливу, після чого підраховується сумарна зважена оцінка за кожною з чотирьох груп, яка вказує на ступінь готовності підприємства реагувати на зміни макросередовища.

Додаткові запитання для самопідготовки

3.1. У процесі розроблення стратегії розвитку організації деякі управлінці вважають найнадійнішим критерієм успішності діяльності прибуток і коефіцієнти, що його характеризують (норму рентабельності, дохід на одну акцію, норму повернення інвестицій). Чи згодні ви з такою точкою зору? За допомогою яких критеріїв сьогодні можна оцінити успішність діяльності організації?

3.2. Структура ринку, на якому діє підприємство, наближається до ідеальних умов досконалої конкуренції. Тобто спостерігається високий попит на товар, значна кількість продавців, відсутність товарів-замінників, однакова інформаційна забезпеченість товаровиробників.

Яким стратегічним діям ви б віддали перевагу і чому?

Як зміни макросередовища можуть впливати на компанію через зацікавлені групи? Обґрунтуйте свою відповідь.

3.3. Наведіть приклади галузей, де бар'єрами входу в галузь для нових учасників є:

- а) великі капіталовкладення;
- б) патенти;
- в) державні дозволи.

3.4. Наведіть ключові чинники успіху в галузях, що:

- а) виробляють мобільні пристрої;
- б) виробляють дитячий одяг;
- в) обслуговують людей похилого віку.

Тема 4. Стратегічний менеджмент як реалізація цільового підходу. Мета в стратегічному менеджменті

Мета заняття – формування системного уявлення про сутність, завдання та умови розвитку цільового підходу щодо стратегічного менеджменту в соціальній організації.

Компетентності, яких набуває студент: будувати "дерево рішень" та проводити необхідні розрахунки; визначати цільові пріоритети розвитку соціальної сфери; поєднувати стратегічні цілі управління соціальної організації та управління соціальною сферою.

Ключові слова: цільовий підхід, метод "дерево рішень", цільові пріоритети, місія, бачення (візія), мета, класифікація цілей.

Семінарське заняття

1. Цілі стратегічного менеджменту сучасної організації.
2. Відмінності між управлінням персоналом і управлінням людськими ресурсами.
3. Роль ділової стратегії у стратегічному менеджменті організації.
4. Підхід, орієнтований на розвиток людських ресурсів на сучасному підприємстві.
5. Умови реалізації стратегічного менеджменту людськими ресурсами.
6. "М'яке" і "жорстке" стратегічне управління людськими ресурсами.

Методичні рекомендації

Підготовку до семінарського заняття слід здійснювати шляхом опрацювання літературних джерел [1; 2; 8; 9; 10; 14; 22].

Завдання 4.1

Менеджеру необхідно ухвалити стратегічне рішення про доцільність реалізації соціального проєкту M_1 або M_2 .

Проєкт M_2 більш актуальний, що забезпечує більший прибуток на одиницю продукції, разом з тим він дорожчий і вимагає великих накладних витрат (табл. 8).

Таблиця 8

Характеристики придбання станків

Показники	Накладні витрати (НВ), грн	Операційний прибуток на одиницю продукції (ОП), грн
Станок M_1	1 500	20
Станок M_2	9 100	24

Менеджер оцінює можливі варіанти річного попиту на продукцію й відповідні їм імовірності таким чином: $x_1 = 1\ 200$ одиниць з імовірністю $p_1 = 0,4$; $x_2 = 2\ 000$ одиниць з імовірністю $p_2 = 0,6$. Для вирішення завдання необхідно визначити критерій оцінювання, набір можливих дій, побудувати "дерево рішень", провести необхідні розрахунки для обґрунтування стратегічного рішення.

Завдання 4.2

Підприємство, що займається виробництвом морозива, вирішує розширити ринок збуту своєї продукції за рахунок виходу на міжнародний ринок або в результаті збільшення ринку збуту в межах своєї країни. Для реалізації проєктів йому необхідно вкласти 80 і 50 тис. грн відповідно.

Збільшення ринку збуту в межах країни можливо за рахунок розширення або мережі оптової торгівлі (імовірність 0,6, очікуваний прибуток 120 тис. грн), або роздрібною (імовірність 0,4, прибуток 180 тис. грн).

На міжнародний ринок підприємство може вийти або з новими сортами морозива (імовірність 0,3, прибуток 300 тис. грн), або з існуючими сортами, вносячи зміни лише в пакування (імовірність 0,7, прибуток 100 тис. грн). Необхідно прийняти той чи інший варіант розширення ринку збуту, використовуючи "дерево рішень".

Завдання 4.3

Ви вирішили придбати цінні папери, але не можете визначитись: облігації, акції чи депозити. Рівень ваших доходів буде залежати від економічної ситуації у державі: можлива стагнація, інфляція і стабільна ситуація. Відсотки залежно від економічної ситуації та виду цінних паперів наведені у табл. 9.

Таблиця 9

Відсотки за цінними паперами, %

Ситуація \ Цінні папери	Стабільність	Стагнація	Інфляція
1. Облігації	12	6	3
2. Акції	15	3	-2
3. Депозити	6,5	6,5	6,5
Імовірність доходу	0,5	0,3	0,2

Завдання 4.4

Корпорація знаходиться на території Південної Африки. Вона впроваджує один із своїх проєктів використання сонячних батарей.

Розроблено два варіанти проєкту відповідно до умов цього регіону: "№ 1" і "№ 2". Прибутковість того чи іншого проєкту використання сонячних батарей залежить від цін на нафту.

Імовірність стабільних цін на нафту – 60 %, високих – 30 %, надто високих – 10 %.

Для реалізації першого варіанта проєкту необхідна сума у розмірі 20 млн грн, другого – 39 млн грн.

Розмір прибутків наведено в табл. 10.

Розмір прибутку корпорації, грн

Варіанти проекту	Прибуток залежно від цін на нафту		
	стабільних	дуже високих	надто високих
№ 1	50 000	73 000	500 000
№ 2	138 000	100 000	60 000

Використовуючи "дерево рішень", визначити, який з двох варіантів проекту використання сонячних батарей у Південній Африці забезпечить максимальний прибуток корпорації.

Завдання 4.5

Для фінансування соціального проекту підприємцю потрібен кредит у сумі 900 тис. грн строком на один рік. Банк може позичити йому цю суму під 18 % річних, або вкласти кошти в бізнес (інвестувати) з 100 %-вим поверненням суми, але під 12 % річних. З минулого досвіду відомо, що 5 % таких клієнтів суму займу це повертають.

Необхідно вирішити питання про доцільність видачі кредиту підприємцю, використовуючи "дерево рішень".

Завдання 4.6

Підприємство збирається диверсифікувати свою діяльність, для чого необхідно побудувати новий завод. Після розгляду декількох варіантів були залишені два основних:

а) побудувати крупний завод вартістю 6 млн грн. При цьому можливі варіанти великого попиту на продукцію із імовірністю 0,7 і низького – з імовірністю 0,3. Якщо попит буде високим, то протягом п'яти років очікується річний прибуток у розмірі 390 тис. грн, якщо попит низький, то щорічні збитки з причин великих капіталовкладень складуть 356 тис. грн;

б) побудувати мале підприємство вартістю 1,5 млн грн. При цьому можливі варіанти великого попиту з імовірністю 0,7, або низького – з імовірністю 0,3. У випадку високого попиту протягом 5 років очікується щорічний прибуток у розмірі 150 тис. грн, низького – 95 грн.

Обрати найбільш оптимальний варіант, ураховуючи довгостроковий характер капіталовкладень та використовуючи "дерево рішень".

Завдання 4.7

Менеджер компанії, що виробляє електричні кухонні плити, вважає, що ринок газових плит буде поширюватися. Він повинен вирішити, переходити на виробництво газових плит або продовжувати виробництво електричних. Виробництво кухонних електричних плит коштує компанії 200 тис. грн.

У майбутньому можливий великий попит імовірністю 0,3. Якщо попит буде великий, то очікується прибуток у розмірі 800 тис. грн, якщо попит низький, то прибуток складатиме 300 тис. грн. Виробництво газових кухонних плит коштує 250 тис. грн. У випадку великого попиту на них (імовірність 0,6) очищується прибуток у розмірі 600 тис. грн, якщо попит буде низький (імовірність 0,4) – прибуток складе 200 тис. грн.

Завдання 4.8

Сформулювати місію та стратегічне бачення університету, виходячи із сучасних світових та вітчизняних тенденцій у галузі освіти. Використати "широкий" та "вузький" підходи.

Завдання 4.9

"АТБ" – торгова мережа, яка об'єднує понад 1 300 універсамів у 24 областях України, товарообіг яких становить понад 126,8 млрд грн.

Концепцію бізнесу "АТБ" відображено у п'яти базових характеристиках, які магазини мережі мають намір надати покупцеві. Формулювання не є особливо оригінальними: підтримання низьких цін, зручне розташування універсамів, оптимальний асортимент товарів, гарантії якості продукції, якісне та професійне обслуговування покупців.

За різноманітністю асортименту "АТБ" продовжує поступатися супермаркетам "для середнього класу". Обрана стратегічна орієнтація накладає істотні обмеження на вибір засобів отримання прибутку. Зрозуміло, що "АТБ" намагається отримати максимально можливий дохід з кожного квадратного метра торгової площі. За рахунок оптимального

розташування товарів, додання до асортименту популярних продуктів повсякденного попиту, здачі в оренду вільних торгових площ, розміщення платної реклами на кожному зручному місці: на стінах, стелі, прилавках, на касовій стрічці, на одязі торгового персоналу. Єдине, що неприпустимо для "АТБ" заради більшої виручки, – це збільшити націнку: вона в середньому складає 10 – 12 %. Головний резерв отримання прибутку й економії в "АТБ" полягає в жорстко прописаних правилах внутрішнього розпорядку. Розписано буквально все, аж до кількості слів, необхідних і достатніх у діловому спілкуванні.

У фірмі розроблено глосарій для співробітників, що складається з 200 термінів. До секунд розроблені нормативи вантажно-розвантажувальних робіт автотранспорту в магазинах.

У рекомендаціях з розстановки продуктів у торговому залі враховані найдрібніші деталі поведінки споживачів: звичайний маршрут покупців по залу; під яким кутом падає погляд споживача на продукт і чи захоче він тягнутися за ним. В "АТБ" працюють над тим, щоб збоїв "мікросхеми" не відбувалося через людський чинник. Так, касир тут отримує більшу зарплату, ніж в інших відомих мережах України.

В "АТБ" існують система навчання персоналу й організаційна культура. У програмі навчання обов'язкова лекція про історію компанії, де розповідається про її успіхи і пояснюються їх причини.

Завдання

1. Сформулюйте систему соціально-економічних цілей компанії.
2. Укажіть ключові чинники успіху компанії.
3. Оцініть ефективність системи управління персоналом.
4. Розробіть місію та стратегічне бачення.

Виконання завдання здійснюється шляхом підготовки письмового звіту (1 – 2 стор.) та проведення його презентації.

Додаткові запитання для самопідготовки

4.1. У чому полягає різниця між оперативним і стратегічним контролем?

4.2. Які зміни необхідно здійснити в інформаційній системі конкретної української організації, щоб вона могла бути застосована в стратегічному менеджменті? Запропонуйте заходи щодо формування чи вдосконалення системи моніторингу стратегічного менеджменту та стратегічного контролінгу.

4.3. Дослідіть відомі вам системи інформаційно-аналітичного забезпечення на предмет отримання інформації із середовища функціонування організації. Охарактеризуйте специфіку використання програмно-апаратного забезпечення для виконання стратегічних проєктів і програм в умовах функціонування українських підприємств та організацій.

4.4. Порівняйте американські та німецькі підходи до реалізації концепції стратегічного контролінгу. Який підхід, на вашу думку, є ефективнішим?

Методичні рекомендації

Стратегічне бачення – це уявлення майбутнього, обґрунтоване прогнозами, експертними оцінками (як зробленими власноручно, так і взятими з результатів досліджень зовнішніх компетентних джерел).

Місія – генеральна мета (призначення) організації, чітко виражена причина і зміст її існування. На відміну від бачення місія характеризує тільки "сьогодення" організації: вид, масштаби діяльності, відмінності від конкурентів, залишаючи без уваги перспективи розвитку бізнесу.

Місія організації деталізує статус фірми і забезпечує напрями та орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях.

Змістовий модуль 2

Стратегічна діагностика діяльності соціальної організації

Тема 5. Методи стратегічного аналізу та їх використання

Мета заняття – оволодіння різноманітними методами стратегічного аналізу та прогнозування середовища підприємства.

Компетентності, яких набуває студент:

проводити стратегічну діагностику стану підприємства;
застосовувати різноманітні методи стратегічного аналізу.

Ключові слова: стратегічний аналіз, методи, прогнозування.

Завдання 5.1

Визначити та відобразити графічно, охарактеризувати стратегічний стан підприємства та надати рекомендації щодо подальшого розвитку підприємства за допомогою SPASE-матриці, якщо:

- рівень стабільності середовища становить 8 балів;
- рівень промислового потенціалу становить 5 балів;
- рівень конкурентних переваг складає 1 бал;
- рівень фінансового потенціалу складає 1 бал.

Завдання 5.2

Підприємство "Фантазія" спеціалізується на випуску макаронних виробів. Продукція виробляється за зарубіжною технологією (обладнання закуплене в 2018 році і працює на 70 % потужності). Частка регіонального ринку, контрольованого підприємством – 2 %. Ціна продукції на 20 % перевищує ціну на вітчизняні аналоги, але на 10 % нижча, ніж імпортні. На підприємстві працює 15 осіб, плинність кадрів у звітному періоді – 19 %, що суттєво вище, ніж по галузі. Питома вага імпортних матеріалів у ціні продукції – 20 %.

Прогнозоване зростання валютних курсів на плановий період – 5 %. Підприємство має власну роздрібну торгову мережу. На основі відомої інформації та макроекономічної ситуації, що склалася в економіці України на кінець поточного року, необхідно провести стратегічну діагностику підприємства методом SWOT-аналізу та розробити рекомендації щодо подальшого розвитку.

Завдання 5.3

Підприємство "Фактор" спеціалізується на видавництві журналу з питань оподаткування і бухгалтерського обліку. Підприємство має власні виробничі потужності, які завантажені за даними звітного року на 30 %. Частка регіонального ринку, контрольованого підприємством – 5 %. Ціна передплати журналу не змінювалася з 2020 року і на 20 % нижча, ніж ціни конкурентів. Під час видання журналу застосовується однокольоровий друк. На підприємстві працює 150 осіб, у тому числі 6 висококваліфікованих робітників. Підприємство не має власної роздрібною торговою мережі, а вся продукція розповсюджується за передплатою.

На основі відомої інформації та макроекономічної ситуації, що склалася в економіці України на кінець поточного року, необхідно провести стратегічну діагностику підприємства методом SWOT-аналізу та розробити рекомендації щодо подальшого розвитку.

Завдання 5.4

Підприємство "Райдуга" спеціалізується на виробництві тканин. Продукція виготовляється за вітчизняними технологіями (обладнання встановлено у 2001 році і працює на 30 % потужності). Частка регіонального ринку, що контролюється підприємством, – 1 %. Ціна продукції на 10 % перевищує ціну на вітчизняні аналоги, але на 30 % нижча, ніж імпортна. Підприємство має власні канали збуту. На підприємстві працює 150 робітників, плинність кадрів у звітному році – 2 %. Питома вага імпортних матеріалів у ціні продукції – 5 %. Прогнозується зростання валютних курсів на плановий рік – 5 %.

На основі відомої інформації та макроекономічної ситуації, що склалася в економіці України на кінець поточного року, необхідно провести стратегічну діагностику підприємства методом SWOT-аналізу та розробити рекомендації щодо подальшого розвитку.

Завдання 5.5

Проведіть оцінювання внутрішнього середовища соціальної організації, на якому проходили практику, за допомогою моделі 7S.

Завдання 5.6

Заповніть табл. 11, заносючи в кожен рядок одну з таких дій щодо розроблення нового товару:

швидке нарощування ринкових операцій;

отримання прибутку;

швидкий вихід з ринку;

посилення діяльності на ринку;

поступове згортання ринкових операцій;

нарощування або швидке нарощування ринкових операцій;

поступове згортання ринкових операцій або їх обережне продовження;

посилення позицій або вихід з ринку;
 обережне продовження ринкових операцій або їх нарощування.

Таблиця 11

Вибір ринкових стратегій

Конкурентоспроможність товару	Перспективи розвитку товару		
	низькі	середні	високі
слабка			
середня			
висока			

Завдання 5.7

Підприємство спеціалізується на випуску екологічної побутової хімії. В останні роки ним освоєний випуск органічного побутового клею. Продукція підприємства має споживачів в Україні, ближнім зарубіжжі, у країнах, що розвиваються, а також у країнах Західної Європи. Обсяг реалізації продукції в умовних одиницях за останні два роки і частка ринку підприємства і найсильнішого конкурента з кожного виду подані в табл. 12.

Використовуючи матрицю БКГ (Бостон консалтинг груп), сформулювати товарну стратегію підприємства, оцінити її ефективність та перспективність.

Таблиця 12

Характеристика товарного портфеля підприємства

Види продукції	Обсяг реалізації за роками, тис. ум. од.		Частка ринку, %	
	базисний	звітний	підприємства	конкурента
Органічні пральні порошки в асортименті	2 900	2 500	34	17
Біо-миючі засоби для дому	590	649	33	21
Екологічні засоби для чищення	90	130	5	7
Дезінфікуючі засоби	1 850	2 405	11	9
Еко-автокосметика	280	448	15	10
Органічний клей побутовий в асортименті	60	100	1	7

Завдання 5.8

Фірма "Магнат" має чотири відокремлених підрозділи, кожний з яких спеціалізується на випуску певного виду продукції. Рентабельність роботи підрозділів однакова – 9 %. Фірма планує закрити один з підрозділів.

Специфіка роботи відокремлених підрозділів наведена в табл. 13. Швидко зростаючим є ринок, місткість якого зростає більше, ніж на 10 % на рік. За допомогою матриці Бостон консалтинг груп необхідно визначити підрозділ, який доцільно закрити, а також підрозділ, додаткове фінансування якого найбільш перспективне.

Таблиця 13

Характеристика діяльності підрозділів на ринку

Підрозділи	Частка ринку, що контролюється підрозділом, %	Темпи зростання місткості ринку, % на рік
A	1	13
B	5	2
C	20	13
D	1	1

Завдання 5.9

Укажіть, до яких з чотирьох стратегій відповідно до матриці "товар / ринок" належать визначення:

фірма прагне розширити збут товарів на існуючих ринках за допомогою інтенсифікації товароруку, поступового просування самих конкурентоспроможних товарів;

фірма робить натиск на нові моделі, поліпшення якості, розробляє нові або модифіковані товари для існуючих ринків; фірма випускає нові товари, орієнтовані на нові ринки;

цілі розподілу, збуту і просування відрізняються від традиційних для фірми;

фірма прагне розширити свій ринок, виникають нові сегменти на ринку.

Методичні рекомендації

Виконання завдань передбачає використання таких методів: SWOT-аналіз; SPACE-аналіз; матриця Бостон консалтинг груп; матриця "товар /ринок" І. Ансоффа.

SWOT-аналіз – це форма стратегічного аналізу, яка дає можливість упорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з застосуванням власних думок і оцінок. Це легкий у застосуванні інструмент швидкого оцінювання стратегічного становища компанії.

SPACE-аналіз середовища підприємства здійснюють для визначення та оцінювання існуючої стратегії (цю стратегію можна встановити навіть у тому випадку, якщо підприємство цілеспрямовано не займається питаннями стратегічного планування), виходячи з виявлених сильних і слабких сторін, загроз і можливостей.

Матриця Бостон консалтинг груп (БКГ) використовується для розроблення та обґрунтування загальних, конкурентних та продуктово-товарних стратегій. В основі БКГ лежить модель життєвого циклу товару, відповідно до якої товар у своєму розвитку проходить чотири стадії: вихід на ринок (товар – "проблема"), зростання (товар – "зірка"), зрілість (товар – "дійна корова") і спад (товар – "собака"). Для оцінювання конкурентоспроможності окремих бізнесів та побудови матриці використовують два критерії: темпи зростання галузевого ринку і відносна частка ринку.

Різновидом портфельних матриць є матриця "товар / ринок" І. Ансоффа, призначена для опису можливих стратегій підприємства в умовах зростаючого ринку. Вважається, що за вибору напрямів зростання у підприємства є декілька стратегічних альтернатив: стратегія вдосконалення діяльності, товарної експансії (розроблення нових або вдосконалення існуючих продуктів), розвитку ринку, диверсифікації.

І. Ансофф вважає, що бізнес повинен визначатися на основі врахування двох чинників "продукт – ринок". Д. Абель розвиває цей підхід, пропонуючи додатковий, третій чинник для визначення бізнесу – технологію. Спочатку встановлюється положення початкового бізнесу. Потім, рухаючись від початкового положення, підприємство може знайти інші сегменти ринку, інше застосування продукції для задоволення споживчих потреб або визначити можливості скорочення витрат виробництва за рахунок зміни технології виробництва і збуту продукції.

Тема 6. Показники конкурентоспроможності соціальної організації

Мета заняття – оволодіння різноманітними методами оцінювання конкурентоспроможності підприємства, продукції, персоналу.

Компетентності, яких набуває студент:

застосовувати методи оцінювання конкурентоспроможності продукції; визначати стратегічні групи конкурентів.

Ключові слова: конкурентоспроможність, параметри, рейтинги, чинники, продукція, персонал, підприємство.

Завдання 6.1

Кейс "Компанія 7 UP та перспективи її стратегічного розвитку"

7 UP з'явилася вперше у 1929 році під назвою *Bib Label Lithiated Lemon-Lime Soda*. Через деякий час вона була перейменована в 7 UP і вправно випереджала за обсягом продажу більше ніж 600 різноманітних лимонних напоїв на ринку.

На сьогодні цей напій є традиційним лимонним безалкогольним напоєм і займає перше місце за обсягом продажу. Просування його відбувалося протягом довгого періоду шляхом проведення різноманітних рекламних кампаній під такими лозунгами, як: "Ніхто не робить це краще, ніж 7 UP", "Вологий та дикий", "Некола", "Америка віддає себе 7 UP", "Ніколи не було і не буде" (ця остання з компаній фокусувала увагу на тому, що напій не містить у своєму складі кофеїну, на противагу більшості напоїв компанії Соса-Сола). Найуспішнішою серед цих компаній була акція "Некола", яка затвердила 7 UP як альтернативу напою фірми *Cola*.

Компанія 7 UP була куплена в 1978 році компанією "Філіп Морріс", яка відома своїми навичками маркетингу, продемонстрованими такими успішними продуктами, як сигарети "Мальборо" та пиво "Міллер Лайт". Але 7 UP знизила свою прибутковість за перші 4 з 5 років, протягом яких вона була власністю "Філіп Морріс". Наприклад, у 1983 році 7 UP мала операційні збитки в розмірі 10,8 мільйонів за умови прибутку 650 мільйонів.

Галузь виробництва безалкогольних напоїв зростає приблизно на 4 відсотки за рік з провідними напоями типу *Cola*, які займають 62 відсотки ринку виробництва безалкогольних напоїв Сполучених Штатів Америки, величина якого дорівнює 17 мільярдам доларів США.

Приблизно 17 відсотків дорослого населення США п'ють лимонні безалкогольні напої, але ця категорія споживачів складає лише 12 відсотків від загального обсягу продажу безалкогольних напоїв. Ринкова частка 7 UP змінюється; у 1983 році вона становила 5,6 відсотків ринку безалкогольних напоїв. І хоча цей напій є традиційно третім напоєм після *Cola* та *Pepsi*, він зайняв четверте місце після дієтичної *Cola* у 1984 році.

Страждаючи від жорсткої конкуренції з даними напоями, 7 UP також має безліч конкурентів на ринку лимонних напоїв. На додаток до *Bubble-Up* та *Teem*, компанія *Coca-Cola* агресивно просуває *Sprite*, який є еквівалентом 7 UP, з явною метою завоювати споживачів 7 UP. У 1981 році *Sprite* згадувався у вдвічі більшій кількості рекламних текстів, ніж 7 UP. У 1984 році *Pepsi* впровадила на ринок свій власний лимонний напій, *Slice*, який містить 10 відсотків справжнього фруктового соку, агресивно просувала його, водночас конкуруючи з *Sprite* та 7 UP.

Просування 7 UP у 1984 році фокусувало увагу на тому факті, що напій не містить кофеїну. Дослідження, проведені компанією, дозволили зробити висновок, що 66 відсотків дорослих людей США та 47 відсотків підлітків були б зацікавлені в купівлі напою без кофеїну. 7 UP також впровадила на ринок свою власну *Coca-Cola-Like*, використовуючи ту ж позицію без кофеїну. Хоча впровадження продукту на ринок було підтримано рекламною кампанією вартістю 50 мільйонів доларів, *Like* не зайняла значної ринкової частки. Антикофеїнова позиція була з легкістю нейтралізована, оскільки *Pepsi* та *Coca-Cola* представили свої вільні від кофеїну версії більшості своїх продуктів.

7 UP розливають 464 компанії. З них 334 також розливають продукцію конкурентів (*Coca-Cola*, *Pepsi* чи *Royal Crown*). Можливі значно серйозніші конфлікти між 7 UP та її компаніями з розливу, а ніж між *Coca-Cola* і *Pepsi* та їх компаніями з розливу. Однією з причин є те, що багато з цих компаній вбачають в антикофеїнових компаніях 7 UP загрозу собі та галузі виробництва безалкогольних напоїв. Також стверджують, що *Coca-Cola* та *Pepsi* пропонують кращі знижки компаніям з розливу, ніж 7 UP.

На рівні роздрібною торгівлі більшість ресторанів віддають перевагу співпраці з одним виробником, ніж великому асортименту безалкогольних напоїв. Наприклад, *McDonald's* вибрав політику стандартизації напоїв у своїх 6 250 ресторанах у США і визнає тільки три напої: *Coca-Cola*, *Sprite* та апельсиновий напій.

Але тим не менше, менеджери *McDonald's* усе ще мають можливість продавати 7 UP, тому що він внесений до прийнятого компанією переліку напоїв до вибору.

Запитання для обговорення:

1. Які чинники навколишнього середовища впливають на 7 UP?
2. Яку конкурентну перевагу диференціації має 7 UP?
3. Який ринок є цільовим для 7 UP?
4. Що має робити 7 UP для відновлення ринкової частки і прибутковості?

Виконання завдання здійснюється шляхом підготовки письмового звіту (1 – 2 стор.) та проведення його презентації.

Завдання 6.2

Провести кількісне оцінювання ключових чинників успіху компаній з виробництва планшетів на основі даних табл. 14.

Шкала оцінок: 1 – дуже погано; 10 – дуже добре.

Таблиця 14

Дані для оцінювання ключових чинників успіху

Ключові чинники успіху	Вара	<i>Apple</i>	<i>Lenovo</i>	<i>Samsung</i>	<i>Asus</i>	<i>Prestigio</i>	<i>Acer</i>
Якість та споживчі характеристики товару	0,1	10	5	6	7	3	5
Репутація (імідж)	0,1	10	5	8	7	2	4
Виробничі можливості	0,1	6	7	7	7	8	6
Використання технологій	0,05	10	8	6	5	4	5
Дилерська мережа	0,05	8	6	7	5	7	5
Інноваційні можливості	0,05	9	5	6	5	3	4
Фінансове положення	0,1	7	6	5	7	5	6
Витрати порівняно з конкурентами	0,3	5	6	5	6	3	7
Обслуговування клієнтів (сервісний центр)	0,15	7	6	7	5	2	3

Завдання 6.3

Керівництву компанії *General Electric* необхідно прийняти рішення щодо скорочення одного зі своїх підрозділів. На основі існуючих даних (табл. 15 і 16) проведіть оцінювання конкурентоспроможності та рівня привабливості галузі підрозділів компанії *General Electric*.

Матриця *McKinsey/GE* "привабливість галузі – конкурентоспроможність підрозділу" – це простий інструмент для аналізу та початку пошуку найкращих рішень для інвестування в підрозділи компанії або їх закриття.

Побудуйте матрицю "привабливість галузі – конкурентоспроможність підрозділу" та зробіть висновки стосовно можливого закриття одного з підрозділів.

Таблиця 15

Дані для оцінювання конкурентоспроможності підрозділу

Критерій конкурентоспроможності	Питома вага	Рейтинг підрозділів з виробництва			
		авіаційних двигунів	освітлювального обладнання	пластмаси	медичних систем
Відносна частка ринку	0,15	5	3	8	4
Відносні витрати виробництва	0,25	8	7	4	5
Конкурентоспроможність за споживчими якостями товару	0,1	7	4	7	6
Ступінь та можливість впливу на постачальників та споживачів	0,1	6	4	7	4
Технологічні та інноваційні можливості	0,05	7	3	8	5
Відповідність ресурсної бази підприємства ключовим чинникам успіху в галузі	0,15	4	3	5	4
Репутація та імідж бренда	0,1	7	4	8	4
Рівень привабливості відносно конкурентів	0,1	4	3	5	5

Шкала привабливості: 1 – низька конкурентоспроможність; 10 – висока конкурентоспроможність.

Дані для оцінювання привабливості галузі

Критерій привабливості	Питома вага	Рейтинг підрозділів з виробництва			
		авіаційних двигунів	освітлювального обладнання	пластмаси	медичних систем
Обсяг ринку та прогноз зростання	0,1	5	2	5	6
Інтенсивність конкуренції	0,25	8	4	7	6
Вимоги до ресурсної бази	0,15	5	5	3	4
Можливості та погрози	0,15	7	8	4	5
Сезонні та циклічні коливання	0,1	4	3	5	4
Соціальний та екологічний чинники	0,1	2	5	2	4
Прибутковість галузі	0,1	4	3	5	5
Перспективи та ризики галузі	0,05	5	5	6	7

Шкала привабливості: 1 – неприваблива; 10 – дуже приваблива.

Завдання 6.4

Підприємство випускає автомобілі *Kia*. Його конкурент на ринку – німецьке підприємство *Audi*. Технічні та економічні параметри автомобілів подані у табл. 17 та 18.

Таблиця 17

Технічні параметри автомобілів

№ з/п	Показники	<i>Kia</i>	<i>Audi</i>	Значущість параметрів, балів
1	Максимальна швидкість, км/год	220	190	12
2	Вантажопідйомність, кг	470	460	8
3	Потужність двигуна, КВт	58	55	13
4	Витрати пального, л / 100 км	7,9	6,5	14
5	Розгін з місця до 100 км/год, с	11,1	13	5
6	Мінімальний радіус повороту, м	5,1	5,0	10
7	Імідж бренда, бал.	4	5	8

Економічні параметри автомобілів

Показники	<i>Kia</i>	<i>Audi</i>	Значущість параметрів, балів
1. Відпускна ціна, ум. од.	57 000	44 500	13
2. Сумарні витрати за весь строк служби, ум. од.	9 000	7 700	7

Розрахуйте коефіцієнт конкурентоспроможності для продукції *Kia*. Зробіть висновки про конкурентоспроможність кожного виду продукції за результатами розрахунків.

Методичні рекомендації

Для оцінювання конкурентоспроможності продукції необхідно:

1. Розрахувати одиничний параметричний індекс товару (ОПІ):

$$\text{ОПІ}_i = \frac{P_{ni}}{P_{пк}} \quad (i = 1, \dots, n), \quad (1)$$

де P_{ni} – величина i -го параметра товару, що досліджується;

$P_{пк}$ – величина аналогічного i -го параметра товару-конкурента.

Необхідно враховувати, що деякі параметри мають "зворотні" характеристики (чим менше, тим ефективніше результат). Тоді ОПІ:

$$\text{ОПІ}_i = \frac{P_{пк}}{P_{ni}} \quad (i = 1, \dots, n).$$

2. Визначити зведений параметричний індекс за споживчими параметрами (ЗПІ):

$$\text{ЗПІ}_i = \text{ОПІ}_i \times R_i, \quad (2)$$

де ЗПІ – зведений параметричний індекс за споживчими параметрами товару;

R_i – ранг i -го споживчого параметра (визначається як питома вага бала параметра в загальній сумі балів (од. вим. – частки одиниці));

n – кількість параметрів, що розглядаються.

3. Провести оцінювання конкурентоспроможності товару за економічними параметрами (аналогічно оцінюванню конкурентоспроможності за споживчими параметрами), визначити одиничні економічні індекси (OEI_i), зведений економічний індекс (ZEI_i).

4. На основі зведених індексів конкурентоспроможності за споживчими та економічними параметрами визначити загальний показник рівня конкурентоспроможності товару (KC_T):

$$KC_T = \frac{\sum_{i=1}^n 3CI}{\sum_{i=1}^m 3EI} \quad (3)$$

Якщо $KC_T > 1$, то досліджуваний товар перевершує конкурента; за умови $KC_T < 1$ – поступається; за умови $KC_T = 1$, товари знаходяться на однаковому рівні.

Тема 7. Розроблення стратегії та "стратегічного набору" соціальної організації

Мета заняття – формування системного уявлення про рівні розроблення стратегічного набору підприємства.

Компетентності, яких набуває студент:

застосовувати методи обґрунтування стратегічного набору підприємства;

будувати оптимальний стратегічний набір підприємства.

Ключові слова: види стратегій, базові (корпоративні) стратегії, загальноконкурентні стратегії, функціональні стратегії.

Завдання 7.1

Основним напрямом діяльності фірми "Техноком", яку було створено у 2002 році, є постачання і продаж електронних компонентів вітчизняного виробництва для розроблення, виробництва і ремонту електротехнічного і медичного устаткування для НДДКР. Незважаючи на те, що багато виробників переходять на комплектуючі закордонних виробників, у даний час діють багато підприємств, устаткування яких було вироблено до 2000 року. Тобто в даний час у зв'язку зі зношуванням устаткування виникає необхідність у його ремонті, додатковій комплектації,

заміні. Висока ціна на комплектуючі вироби закордонних фірм призводить до того, що багато виробників шукають вітчизняні аналоги. Це пояснює достатньо стабільний попит на продукцію фірми "Техніком". Наявність власного складу, що нараховує приблизно 10 тис. позицій, дозволяє забезпечити замовника необхідними компонентами і комплектуючими виробами у реальні терміни і за дуже доступними цінами. Однією з послуг, що надає фірма, є можливість доставки замовлень. Для оптових і постійних покупців існують гнучкі системи знижок. У фірми є декілька значних фірм-конкурентів. Стратегічною ціллю підприємства є орієнтація на європейський ринок.

Сформулюйте загальну (базову) та загальноконкурентну стратегію фірми. Оцініть перспективи її розвитку.

Завдання 7.2

Дочірнє підприємство "Контакт" засноване у 2007 році. Ціль діяльності підприємства – задоволення потреб покупців та соціально-економічних інтересів засновників і працівників підприємства. ТОВ "Контакт" виготовляє та реалізує продукцію виробничо-технічного призначення, з'єднувачі електричні низькочастотні, товари народного споживання, деталі та вироби із металу, резини, пластмаси тощо, а також здійснює перевезення різних вантажів автотранспортом.

Підприємство має широкий асортимент виробничих послуг; наявність гарної репутації на ринку; компетентність в організації виробництва; власні технології виробництва; конкурентна цінова політика.

Утім, у підприємства є недоліки: відсутність ефективної служби маркетингу, інформації про потенціал ринку; недостатність оборотних коштів та коштів на модернізацію виробництва; відсутність належного контролю за виробничими процесами; високі матеріальні витрати; суттєва залежність від постачальників; недостатній рівень використання людських ресурсів. На основі наведеної інформації сформулюйте та побудуйте стратегічний набір. Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 7.3

За результатами стратегічного аналізу підприємство змінює конкурентну стратегію: від стратегії "лідерства у витратах" до стратегії "диференціації".

Необхідно визначити максимально припустимий розмір збільшення витрат виробництва і реалізації продукції у зв'язку з диференціацією, за умови збереження маси прибутку без додаткових інвестицій, виходячи з інформації, поданої у табл. 19.

Таблиця 19

Порівняльні характеристики стратегій

Показники	Стратегія лідерства у витратах	Стратегія диференціації
Обсяги реалізації продукції, тис. од.	1 200	1 000
Максимально припустимий рівень ціни (без урахування ПДВ), грн/од.	50,0	65,0
Витрати виробництва і реалізації (без урахування ПДВ), грн/од.	42,0	х
Частка умовно-постійних витрат у собівартості продукції, %	30	30

Завдання 7.4

Реалізуючи стратегію захисту та користуючись теорією раціонального портфеля, підприємець збирається розмістити свої заощадження, придбаваючи акції не в одній, а відразу в трьох компаніях: "Ньюс", "Форчун", "Хеммер". Очікувані щорічні доходи кожної з цих компаній дорівнюють 12, 20, 17 % відповідно.

Порівняйте ефективність придбання таких портфелів цінних паперів: а) "Н'юс" – 50 %; "Форчун" – 30 %; "Хеммер" – 20 %; б) "Н'юс" – 10 %; "Форчун" – 80 %; "Хеммер" – 10 %. Як зміниться привабливість портфелів а) і б), якщо прибуток фірми "Форчун" впаде до 12 %? Яка зміна норми прибутку фірми "Форчун" зробить обидва портфелі однаково привабливими (прибутки інших фірм незмінні)?

Завдання 7.5

Підприємство "Вертек" розглядає два варіанта об'єднання: горизонтальна інтеграція (з виробниками аналогічної продукції підприємствами "Динаміт" і "Еріус"); вертикальна інтеграція (з підприємствами – учасниками технологічного ланцюжка "Арапат" і "Спартак").

Основні характеристики виробничої діяльності підприємств – можливих учасників – об'єднанні в табл. 20.

Таблиця 20

Основні характеристики діяльності підприємств

Показники	Підприємства				
	"Арарат"	"Вертек"	"Спартак"	"Динаміт"	"Еріус"
Обсяг продажу, тис. грн	400	800	250	300	1 000
Витрати на виробництво, тис. грн	100	400	50	100	800

Необхідно обрати варіант інтеграції підприємства, розглянувши всі можливі варіанти.

Завдання 7.6

Виходячи з даних табл. 21, необхідно вибрати найменш ризикований варіант вкладення капіталу, визначити зону ризику для кожного з варіантів, відобразити її графічно.

Таблиця 21

Вихідні дані

Показники	Варіант	
	перший	другий
Власні засоби, тис. грн	1 165,7	1 090,7
Резервний капітал, тис. грн	–	34,5
Максимально можлива сума збитків, тис. грн	670	990

Завдання 7.7

Відома така інформація про фірму: інвестований капітал: 240 000 ум. од.; очікувана рентабельність: 10 %; перемінні витрати на одну шт. – 1 050 ум. од.; постійні витрати – 90 тис. ум. од.; прогнози продажів: песимістичний – 90 тис. шт., оптимістичний – 150 тис. шт. На основі поданих даних розрахувати ціни: крайню, беззбитковості, цільову, визначити результати

діяльності підприємства за умови кожного варіанта ціни та обрати варіант цінової стратегії.

Завдання 7.8

Фірма "Локі" провела маркетингові дослідження, які дали такий результат: необхідно збільшити частку фірми на ринку з 13 до 20 % за умови місткості ринку 354 тис. шт. Розрахуйте додатковий прибуток фірми в майбутньому році, якщо прибуток на один виріб становить 555 грн, а місткість ринку не змінюється. Витрати на маркетингові зусилля із збуту становлять 4 тис. грн на місяць.

Завдання 7.9

Торгова фірма "Рим" заковує товар у виробника за ціною 455 грн за одиницю і продає у кількості 3 440 од. цього товару щотижня по ціні 554 грн. За результатами досліджень маркетинговий відділ рекомендує знизити ціну на 5 %. Розрахуйте, скільки одиниць товару треба реалізувати фірмі, щоб зберегти свій прибуток на колишньому рівні.

Завдання 7.10

Розрахувати ціну товару, якщо відома така інформація: очікуваний обсяг виробництва та збуту – 50 000 од.; питомі змінні витрати – 20 ум. од.; постійні витрати – 600 000 ум. од.; передбачувана частка прибутку – 20 %.

Методичні рекомендації

Стратегічний набір – це система стратегій різного типу, які розробляються підприємством на певний проміжок часу та відображають специфіку функціонування й розвитку підприємства, а також рівень його досягнень місця та ролі у зовнішньому середовищі.

Вимоги до стратегічного набору:

орієнтація на досягнення реальних взаємозалежних цілей;

чіткість змісту і розуміння необхідності застосування певного набору стратегій;

ієрархічний характер, виокремленням загальної стратегії, загальноконкурентних стратегії окремих підрозділів, ресурсних, функціональних і товарних стратегій;

гнучкість і динамічність, тобто урахування змін у зовнішньому й внутрішньому середовищі підприємства.

Обґрунтований стратегічний набір – це такий набір, що є ефективним для даного підприємства, і який можна досягти за допомогою наявного потенціалу і певних зусиль з його нарощування для забезпечення конкурентоспроможності фірми на тривалий період.

Тема 8. Сутність стратегічного планування.

Стратегічні плани, проєкти та програми у соціальній сфері

Мета заняття – оволодіння методами формування стратегічних планів, проєктів, програм; розширення та поглиблення знань щодо передумов, принципів та моделей стратегічного планування на підприємстві.

Компетентності, яких набуває студент: визначати заходи щодо подолання бар'єрів стратегічного планування; будувати алгоритм етапів реалізації стратегічного планування на конкретному підприємстві; скласти планові документи, забезпечуючи їх взаємозв'язок; проводити розрахунки необхідних показників для планів, проєктів та програм.

Ключові слова: стратегічне планування, принципи та моделі стратегічного планування, плани, проєкти, програми, людський чинник.

Семінарське заняття

1. Актуальність та мета стратегічного планування для сучасного підприємства. Людський чинник.

2. Бар'єри стратегічного планування та способи їх подолання.

3. Тактичне, довгострокове та стратегічне планування: особливості та відмінності.

4. Етапи стратегічного планування, їх характеристики.

Інтерактивній діалог "Застосування стратегічних планів"

1. Стратегічне планування у ЗВО: можливості застосування.

2. Стратегічний план розвитку освітньої організації.

Методичні рекомендації

Підготовку до семінарського заняття та інтерактивного діалогу слід здійснювати шляхом опрацювання літературних джерел [1 – 4; 8 – 11; 14].

Завдання 8.1

Компанії, які прагнуть до світового лідерства не повинні забувати про особливості конкуренції на ринках країн, що розвиваються, серед яких найкрупнішим є ринок Індії. Індія входить до десятки найбільших світових ринків збуту *Coca-Cola Company*. Найкраще в Індії продаються напої *Thums Up*, *Sprite* і сік *Maaza*, вироблені компанією *Coca-Cola*. Ахмет Бозер, президент *Coca-Cola* в Євразії та Африці, каже: "Індія для нас є одним із найважливіших ринків зростання на шляху до подвоєння прибутків до 2020 року. Можливості в сегменті упакованих напоїв тут величезні, і ми прагнемо стати лідером цього ринку в країні. Оскільки ми продовжуємо приймати правильні рішення, я не здивуюся, якщо Індія увійде до п'ятірки основних ринків компанії в усьому світі вже до кінця цього десятиліття".

Coca-Cola вийшла на ринок Індії в 1993 році й інвестувала відтоді в індійську економіку понад \$2 млрд дол. США. На компанію тут працює більше 25 тис. осіб. Нові інвестиції сприятимуть подальшому зростанню і відкриють нові можливості для місцевих жителів. За деякими оцінками, завдяки системі *Coca-Cola* у суміжних областях роботу отримали ще понад 150 тис. осіб. Згідно з проведеним *Brand Equity* дослідженням брендів, які користуються найбільшою довірою, в 2011 році *Coca-Cola* в Індії була визнана лідером довіри серед виробників напоїв. А в опитуванні *Business World*, покликаному виявити найбільш шанованих виробників продуктів харчування і напоїв, *Coca-Cola* опинилася в п'ятірці найбільш цінованих індійцями брендів. Система *Coca-Cola* також тісно співпрацює з індійськими неурядовими організаціями, що опікуються розвитком суспільства та екології. Крім того, *Coca-Cola* і її партнери підтримують в Індії освітні та спортивні програми.

Однак, такі перспективи були у *Coca-Cola* не завжди. На початку шляху інтеграції на ринок Індії компанія *Coca-Cola* виявила, що її реклама, яка створює єдиний світовий імідж торгової марки, не діє на населення даної країни. Також, у 2006 році в індійському штаті Керала було

заборонено продаж напою. Підставою для такого рішення слугувала доповідь неурядової організації "Центр науки та навколишнього середовища", штаб-квартира якої знаходиться в Делі. У доповіді стверджується, що в напоях містяться пестициди, що загрожують здоров'ю. На думку уряду штату Керала, вживання зазначених напоїв ризиковано для здоров'я. Штат Керала вводить найжорсткіші санкції проти компанії. Раніше, в чотирьох інших штатах Індії, вже були введені заборони на продаж цього напою в навчальних закладах і лікарнях.

"Центр науки та довкілля" провів дослідження 57 проб напоїв у 12 штатах Індії. У результаті досліджень встановлено, що в деяких пробах рівень пестицидів перевищує максимально допустиму норму, встановлену в Індії, в 24 рази. У всіх пробах було встановлено наявність від трьох до п'яти різних видів пестицидів. В одній з проб було встановлено перевищення норми рівня інсектициду "Ліндан" у 140 разів. Залишки пестицидів потрапляють в напої з води, яка використовується для їх виробництва. Згодом з'ясувалось, що високий вміст пестицидів взагалі є характерним для ґрунтових вод в Індії, що частково змінило суспільну думку.

Запитання для обговорення

1. З якими бар'єрами зіткнулась компанія під час виході на ринок? За допомогою яких заходів вдалося їх подолати?

2. Який план стратегічних дій, на вашу думку, було використано? Обґрунтуйте відповідь.

Виконання завдання здійснюється шляхом підготовки письмового звіту (1 – 2 стор.) та проведення його презентації.

Завдання 8.2

Продукція, що випускається, становить збірну конструкцію для парника. Матеріал – металеві стояки. Фактично виробляється і реалізовується каркас теплиці без будь-якого покриття. Від покупців надходять пропозиції про включення до складу цього товару або плівкового покриття, або пакета скла з необхідним кріпленням. У розпорядженні підприємства є один місяць, інакше закінчиться термін посадки рослин у теплиці, а потенційні покупці можуть перенести купівлю на наступний рік. Чи будете ви враховувати побажання покупців? Розробіть поточний та стратегічний плани для даного підприємства.

Завдання 8.3

Експерти компанії "Техно" визначили такі показники прибутку залежно від ситуації на ринку (табл. 22).

Таблиця 22

Прибутковість компанії залежно від товарної стратегії

№ з/п	Товарна стратегія компанії	Прибуток залежно від ситуації, млн грн		
		ситуація 1	ситуація 2	ситуація 3
1	Виробництво газових плит	48	67	52
2	Виробництво пилососів	89	24	46
3	Виробництво кондиціонерів	72	49	76

Оберіть оптимальний стратегічний план, користуючись:

а) критерієм максимаксу; б) критерієм максиміну.

Якщо експерти впевнені, що попит на всі товари буде зростати, і його структура залишиться незмінною, то яку стратегію потрібно обрати?

Завдання 8.4

Підготувати стратегічний план: 1) підтримки та розвитку малого бізнесу у регіоні; 2) економічного та соціального розвитку м. Харків.

Звіт повинен містити обґрунтування всіх необхідних розділів плану та його доцільності.

Завдання 8.5

Група "Альянс" – один з провідних постачальників фінансово-страхових послуг у світі. Материнська компанія групи – *Allianz SE* – була заснована в Мюнхені (Німеччина) у 1890 році. Сьогодні приблизно 78 млн клієнтів більш ніж з 70 країн на 5 континентах довіряють *Allianz*.

В Україні концерн представлений з 2005 року дочірньою компанією "Альянс Україна", яка сьогодні входить до провідних страховиків країни. Компанія має ліцензії на здійснення 29 видів страхування та пропонує універсальний набір послуг як представникам малого, середнього та великого бізнесу, так і приватним особам.

Нещодавно керівництво компанії намагалось поліпшити політику заохочень працівників у відділі претензій, яке займалося виплатою медичних страховок. У компанії була прийнята система заохочень, яка передбачає виплату (один раз на півроку) премії в розмірі 5 % від заробітної плати кращим працівникам, 4 % – працівникам, що працюють добре, та 3 % – усім іншим. Одночасно нараховувалась премія у розмірі 1 % за недопущення помилкових переплат. Поряд з цим, з метою більш акуратного ставлення до виплати заяв на страхове відшкодування хірургічних операцій, була введена система підрахунку повернутих чеків та скарг власників полісів. Однак у працівників відділу претензій постійно виникала одна й та сама проблема: за принесеними від лікаря довідками вони не могли визначити, до якого з двох типів хірургічних операцій, які оплачує компанія, належить принесена клієнтом довідка.

Для уточнення працівники відділу могли б звернутися з листом до лікаря, щоб він пояснив довідку, однак на це необхідно час, а керівництво вимагало, щоб страховка виплачувалася протягом одного-двох днів. У результаті відділ претензій став працювати під девізом: "У разі сумнівів – сплатити". Таким чином, склалося враження, що працівники стали працювати ніби й краще (оскільки кількість скарг від власників полісів зменшувалася), однак компанія стала нести збитки через збільшення обсягів виплат. І працівники ставились з байдужістю до цього, адже перспективи отримання премії в розмірі 1 % за недопущення помилкових переплат перекивалися бажанням отримати премії кращим працівникам в розмірі 5 %. Крім того, існувало правило, згідно з яким, співробітники позбавляються премії, якщо протягом попереднього шестимісячного періоду вони не менше шести разів були відсутні на роботі або запізнювались. Компанія вимагала дотримання правил розпорядку, сподіваючись, що це підвищить продуктивність. Однак заборона на прогули та запізнення була не настільки суворою, оскільки враховувалася кількість прогуляних годин.

Питання для обговорення:

1. Визначте, які помилки були допущені компанією "Альянс Україна" щодо до власного персоналу?

2. Яку стратегію управління персоналом слід обрати компанії для поліпшення існуючої ситуації? Опишіть докладно етапи щодо вибору та реалізації стратегії управління персоналом. Складіть звіт.

Завдання 8.6

1. Побудуйте організаційну структуру управління (ОСУ), яка містить:

а) штаб-квартиру – рада директорів; президент; віце-президенти з виробництва, з фінансів, з маркетингу, з наукових досліджень, з персоналу; відповідні функціональні служби;

б) продуктові відділення – верхнього чоловічого одягу, верхнього жіночого одягу, одягу дитячого асортименту, фурнітури (що забезпечує не тільки внутрішніх, а й зовнішніх споживачів), пакувальних матеріалів та пакування (що працюють для зовнішніх та внутрішніх потреб). Кожне з цих продуктивних відділень має свій апарат управління;

в) кожен із зазначених продуктивних підрозділів має свою стратегію розвитку, при тому, що у відділенні верхнього чоловічого одягу функціонують дві СЗГ (стратегічні зони господарювання); у відділенні жіночого верхнього одягу – три СЗГ; у відділенні одягу дитячого асортименту – три СЗГ; фурнітури – дві СЗГ; пакування – дві СЗГ;

г) за рішенням штаб-квартири створений єдиний стратегічний центр управління, що обслуговує СЗГ з виготовлення одягу для дорослих.

2. Визначте у побудованій ОСУ ланки, вертикальні та горизонтальні зв'язки, що відображають "стратегічну частину" системи управління.

3. Які проблеми стратегічного планування вирішуються: на рівні штаб-квартири; у стратегічному центрі розвитку верхнього одягу для дорослих; у самостійних СЗГ інших продуктивних підрозділів?

Рекомендована література

Основна

1. Бровкова О. Г. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / О. Г. Бровкова. – Київ : Центр учбової літератури, 2019. – 224 с.
2. Гевко О. Б. Стратегічне управління : навч. посіб. / О. Б. Гевко, Н. М. Шведа. – Тернопіль: ФОП "Паляниця", 2017. – 152 с.
3. Зайнятість, праця та соціальний захист населення: вітчизняний та зарубіжний досвід / за ред. Т. М. Кір'ян. – Київ 2017. – 245 с.
4. Кудлаєнко С. В. Соціальна політика: моделі, пріоритети, механізми реалізації : [монографія] / С. В. Кудлаєнко. – Хмельницький : ХНУ, 2018. – 342 с.
5. Оверчук В. А. Соціальна політика в контексті реабілітації та працевлаштування осіб з інвалідністю : [монографія] / В. А. Оверчук. – Вінниця : Кушнір Ю. В., 2019. – 298 с.
6. Соціальна економіка : навч. посіб. / Г. В. Назарова, С. Ю. Гончарова, Ю. В. Сотникова, Н. В. Аграмакова. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 275 с.
7. Соціальна політика сучасного українського суспільства: соціально-захисний контекст : [колект.] монографія / за заг. ред. д-ра філос. наук, проф. А. О. Ярошенко ; Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. – Київ : Видво НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2018. – 259 с.
8. Тертичка В. В. Стратегічне управління : підручник / В. В. Тертичка. – Київ : К.І.С., 2017. – 932 с.
9. Ansoff I. Strategic Management / I. Ansoff. – Palgrave Macmillan The Limited, 2007. – 233 p.
10. Thompson A. A. Strategic Management / A. A. Thompson, A. J. Strickland. – McGraw-Hill Education, 2003. – 450 p.

Додаткова

11. Аванесова Н. Е. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом : теоретико-методичні засади : монографія / Н. Е. Аванесова, О. В. Марченко. – Харків : Щедра садиба плюс, 2017. – 195 с.

12. Гончарова С. Ю. Соціальне підприємництво: сутність, ознаки та місце у діяльності сучасних домогосподарств / С. Ю. Гончарова, І. В. Буряк, А. Б. Гончаров // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки". – Херсон, 2017. – № 27/2. – С. 125–130.

13. Збірник ситуаційних (кейсових) завдань з навчальних дисциплін "Інновації та інноваційна економіка", "Інновації та маркетинг інновацій" : навч. посіб. / уклад. : І. М. Буднікевич, Є. І. Венгер, О. В. Кифяк, І. А. Крупенна. – Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федковича, 2021. – 132 с.

14. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / М. Портер ; пер. с англ. – Київ : Наш формат, 2020. – 424 с.

Інформаційні ресурси

15. Інтернет-портал для управлінців. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua>.

16. Національна бібліотека України ім. В. Вернадського [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nbuv.gov.ua>.

17. Нормативні акти України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.nau.kiev.ua.

18. Сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : www.rada.gov.ua.

19. Харківська державна наукова бібліотека ім. В. Г. Короленка [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://korolenko.kharkov.com>.

20. Державна служба статистики України. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

21. Інститут демографії та соціальних досліджень Національної академії наук України. – Режим доступу : <http://www.idss.org.ua/>.

22. Соціальне підприємництво в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://socialbusiness.in.ua>.

23. Українського фонд соціальних інвестицій [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://usif.org.ua>.

24. Міністерство соціальної політики України – Режим доступу : http://www.mlsp.gov.ua/labour/control/uk/publish/article?art_id=146301&cat_id=146273.

25. Сайт персональних навчальних систем ХНЕУ ім. С. Кузнеця. Дисципліна "Стратегічний менеджмент в соціальній сфері" [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://pns.hneu.edu.ua/course/view.php?id=8025>.

Зміст

Вступ.....	3
Змістовий модуль 1. Використання стратегічного менеджменту в соціальній організації.....	6
Тема 1. Еволюція та розвиток стратегічного менеджменту.....	6
Тема 2. Передумови застосування стратегічного менеджменту в соціальних організаціях.....	7
Тема 3. Середовище соціальної організації.....	9
Тема 4. Стратегічний менеджмент як реалізація цільового підходу. Мета в стратегічному менеджменті.....	17
Змістовий модуль 2. Стратегічна діагностика діяльності соціальної організації.....	23
Тема 5. Методи стратегічного аналізу та їх використання.....	23
Тема 6. Показники конкурентоспроможності соціальної організації.....	29
Тема 7. Розроблення стратегії та "стратегічного набору" соціальної організації.....	35
Тема 8. Сутність стратегічного планування. Стратегічні плани, проекти та програми у соціальній сфері.....	40
Рекомендована література.....	46
Основна.....	46
Додаткова.....	46
Інформаційні ресурси.....	47

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СОЦІАЛЬНІЙ СФЕРІ

**Методичні рекомендації
до практичних завдань
для студентів усіх спеціальностей
першого (бакалаврського) рівня**

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладач **Гончарова** Світлана Юріївна

Відповідальний за видання *Г. В. Назарова*

Редактор *В. О. Дмитрієва*

Коректор *В. О. Дмитрієва*

План 2023 р. Поз. № 114 ЕВ. Обсяг 49 с.

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*