

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**Методичні рекомендації
до практичних та семінарських занять
з навчальної дисципліни
"СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ"
для студентів спеціальності 8.03050501
"Управління персоналом та економіка праці"
всіх форм навчання**

Харків. Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014

Затверджено на засіданні кафедри управління персоналом та економіки праці.

Протокол № 5 від 11.11.2013 р.

Укладачі: Гончарова С. Ю.

Затейщикова О. О.

М54 Методичні рекомендації до практичних та семінарських занять з навчальної дисципліни "Стратегічне управління" для студентів спеціальності 8.03050501 "Управління персоналом та економіка праці" всіх форм навчання / укл. С. Ю. Гончарова, О. О. Затейщикова. – Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 36 с. (Укр. мов.)

Подано практичні та семінарські заняття, що дозволяють поглибити й розширити теоретичні знання щодо застосування концепції стратегічного управління на сучасному підприємстві, опанувати методики стратегічного аналізу макро-, проміжного та мікросередовища та закріпити навички формування стратегічного набору.

Рекомендовано для студентів спеціальності 8.03050501 "Управління персоналом та економіка праці" всіх форм навчання.

Вступ

Прискорення змін у навколишньому середовищі, поява нових можливостей для бізнесу, що відкриваються досягненнями науки і техніки, розвитком інформаційних мереж, зміна ролі людських ресурсів призвели до значного зростання ролі стратегічного управління. У сучасних умовах у функціонуванні підприємств виключно важливим стає здійснення такого управління, яке забезпечує їх адаптацію до мінливих умов ведення бізнесу, сприяє формуванню та реалізації цільових програм розвитку виробництва і забезпечує в підсумку стійке функціонування підприємств. За свою відносно коротку історію теорія стратегічного управління зуміла пройти величезний шлях у розвитку аналітичного потенціалу та у формуванні концепцій, адекватних запитам практики менеджменту. При цьому своєчасні теоретичні ідеї швидко впроваджувалися в практику, а новаторські підходи менеджерів закріплювалися побудовою нових блоків теорії. Практика показує, що підприємства та організації, які здійснюють комплексне стратегічне управління, працюють більш успішно та ефективно.

Навчальна дисципліна "Стратегічне управління" розроблена для підготовки нового покоління магістрів, здатних розробляти стратегію розвитку бізнесу, формувати команду професіоналів і ефективно використовувати новітні бізнес-технології.

Вивчення навчальної дисципліни спрямоване на: систематизацію й відновлення вже наявних знань і досвіду в області управління; розвиток лідерських, організаційних і управлінських якостей, а також навичок прийняття ефективних стратегічних управлінських рішень; формування стратегічного мислення та використання системного підходу при розробленні та обґрунтуванні стратегічного набору підприємства.

Дисципліна орієнтована на одержання практичних компетентностей, а саме: на підготовку аналітичних матеріалів для оцінки заходів в області економічної політики та прийняття стратегічних рішень на різних рівнях управління, що здобуваються за допомогою зваженого набору сучасних технологій навчання (аналіз конкретних ситуацій, інтерактивні діалоги, вирішення задач, практикуми, тренінги тощо).

Навчання спрямоване на практику роботи в Україні, але, у той же час, враховує останні досягнення й світовий досвід в області стратегічного управління й стратегічних комунікацій.

Модульна форма навчання дає студентам постійний тісний контакт із викладачами, можливість сфокусуватися на кожній темі й дозволяє відразу ж застосовувати отримані знання на практиці.

Мета практичних та семінарських занять – це закріплення та розширення теоретичних знань щодо застосування концепції стратегічного управління на сучасному підприємстві, опанування методик стратегічного аналізу макро-, мезо- та мікросередовища, закріплення навичок формування стратегічного набору тощо. У процесі практичних занять викладач здійснює оперативний і поточний контроль засвоєння студентами навчального матеріалу.

Модуль 1. Загальнотеоретичні та методичні основи стратегічного управління

Тема 1. Еволюція розуміння та передбачення майбутнього організації

Мета заняття – розширення та поглиблення знань щодо змісту етапів розвитку систем управління на підприємствах (в організаціях).

Компетентності, яких набуває студент:

надавати характеристики основних підходів до формування систем управління на підприємстві;

розуміти природу стратегічного управління та передумови його виникнення.

План семінарського заняття

1. Характеристики бюджетування та фінансового контролю. Місце та роль бюджетів у стратегічному управлінні на сучасному підприємстві.
2. Довгострокове планування. Методи екстраполяції та їх застосування у сучасному прогнозуванні.
3. Стратегічне планування – його довгостроковий характер та комплексність.
4. Стратегічне управління. Основні переваги стратегічного управління та умови його застосування.
5. Можливості та обмеження застосування стратегічного управління на зарубіжних та українських підприємствах (приклади).

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

Характеристика основних етапів розвитку систем управління

Етап	Особливості	Переваги	Недоліки	Використання у сучасній практиці
Бюджетування та фінансовий контроль				
Довгострокове планування				
Стратегічне планування				
Стратегічне управління				

Тема 2. Передумови застосування стратегічного управління на підприємствах

Мета заняття – формування системного уявлення про умови застосування стратегічного управління та 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.

Інтерактивний 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 персоналу. Що ж змушує підприємства займатися розробкою стратегії?

Запитання для обговорення

1. Що змушує керівництво фірми розглядати діяльність компанії в стратегічній перспективі?

2. Чому деякі компанії не надають великого значення розробці стратегічних напрямів розвитку та їх оцінці?

Завдання 1

Скласти декларацію життєвих цілей (для подальшої розробки стратегічного бачення та місії (табл. 2)).

Таблиця 2

Декларація життєвих цілей

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

Завдання 2

Визначити основні цілі й принципи 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

Тема 3. Середовище господарської організації

Мета заняття – вивчення основних характеристик зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовища, що застосовуються у стратегічному управлінні.

Компетентності, яких набуває студент:

виділяти найбільш значущі фактори для характеристики середовищ різних типів;

застосовувати аналітичні методи оцінки середовища;

розробляти рекомендації для підприємства щодо впливу середовищ.

Завдання 1

Виділити фактори макросередовища з розряду демографічних, економічних, природних, технологічних і міжнародних. Які з них необхідно враховувати виробнику: а) спортивних велосипедів; б) колекційних ляльок;

в) надувних човнів; г) хлібобулочних виробів? Проранжувати важливість чинників макросередовища для кожного з перерахованих виробників, порівняти отримані результати, пояснити, чому для різних виробників результати ранжування можуть бути різними. Завдання представити в таблиці.

Завдання 2

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

Таблиця 4

Характеристика факторів макросередовища

№	Фактор	Оцінка	Вага	Напрямок впливу
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

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

Таблиця 5

PEST-аналіз факторів макросередовища

№	Фактори	Імовірність реалізації	Ступінь впливу	Зважена оцінка
1	2	3	4	5
	Політичні (P)			
	Економічні (E)			

1	2	3	4	5
	Соціальні (S)			
	Технологічні (Т)			

Завдання 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 конку- рентами	Загроза това- рів-замінників	Можливість появи нових конкурентів

Завдання 5

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

Таблиця 7

Конкурентний профіль підприємства

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

Ситуації для обговорення

1. При розробці 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?

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. Наведіть приклади галузей, де бар'єрами входу в галузь для нових виробників є: а) великі капіталовкладення; б) патенти.

4. Наведіть ключові фактори успіху в галузях, що виробляють: а) одяг; б) деревообробні верстати.

Тема 4. Визначення конкурентоспроможності підприємства

Мета заняття – оволодіння різноманітними методами оцінки конкурентоспроможності підприємства та продукції.

Компетентності, яких набуває студент:

застосовувати методи оцінки конкурентоспроможності продукції;
визначати стратегічні групи конкурентів.

Методичні рекомендації до виконання завдань 3, 4

Для оцінки конкурентоспроможності продукції необхідно:

1. розрахувати одиничний параметричний індекс товару (ОПІ_i):

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

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

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

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

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

де ЗПІ – зведений параметричний індекс за споживчими параметрами товару;

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

n – число параметрів, що розглядаються;

3. провести оцінку конкурентоспроможності товару за економічними параметрами (аналогічно оцінці конкурентоспроможності за споживчими параметрами), визначити одиничні економічні індекси (OEI), зведений економічний індекс (ZEI);

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

$$KC_T = \frac{3\text{ПІ}}{3\text{ЕІ}}. \quad (3)$$

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

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

$$\text{ОПІ}_i = \frac{P_{\text{ПК}}}{P_{\text{пі}}} \quad (i = 1, \dots, n). \quad (4)$$

Завдання 1

Керівництву компанії "General Electric" необхідно прийняти рішення щодо скорочення одного зі своїх підрозділів. На основі існуючих даних (табл. 8, табл. 9) проведіть оцінку конкурентоспроможності та рівня привабливості галузі підрозділів компанії "General Electric", побудуйте матрицю "привабливість галузі – конкурентоспроможність підрозділу" та зробіть висновки відносно можливого закриття одного з підрозділів.

Таблиця 8

Дані для оцінки конкурентоспроможності підрозділу

Критерій конкурентоспроможності	Питома вага	Рейтинг підрозділів з виробництва			
		авіаційних двигунів	освітлювального обладнання	пластмаси	медичних систем
1	2	3	4	5	6
Відносна доля 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

Закінчення табл. 8

1	2	3	4	5	6
Відповідність ресурсної бази підприємства ключовим факторам успіху в галузі	0,15	4	3	5	4
Репутація та імідж бренду	0,1	7	4	8	4
Рівень привабливості відносно конкурентів	0,1	4	3	5	5

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

Таблиця 9

Дані для оцінки 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 загрози	0,15	7	8	4	5
Сезонні та циклічні коливання	0,1	4	3	5	4
Соціальний, політичний, законодавчий та екологічний фактори	0,1	2	5	2	4
Прибутковість галузі	0,1	4	3	5	5
Перспективи галузі та підприємницький ризик	0,05	5	5	6	7

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

Завдання 2

Провести кількісну оцінку ключових факторів успіху компаній з виробництва планшетів на основі даних табл. 10.

Дані для оцінки ключових факторів успіху

Ключові фактори успіху	Вара	Apple	Lenovo	Samsung	Asus	Prestigio	Acer
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 у порівнянні з конкурентами	0,3	5	6	5	6	3	7
Обслуговування клієнтів (сервісний центр)	0,15	7	6	7	5	2	3

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

Завдання 3

Українське підприємство "Сільгоспдеталь" випускає трактори Т-330. Його конкурент на ринку – японське підприємство "Комацу", основною продукцією якого є трактори ДІ55А-І. Показники технічного рівня тракторів представлені в табл. 11. Оцініть рівень конкурентоспроможності вітчизняної продукції у порівнянні з японським конкурентом за технічними параметрами. Зробіть висновки.

Технічні параметри тракторів

№	Показник	Т-330	ДІ55А-І	Значущість параметрів, балів
1	Номінальна потужність двигуна, кВт	246	235	8
2	Питомі витрати пального, г/кВт×г	258	238	10
3	Швидкість руху трактора при номінальному тяговому зусиллі, м/с	0,45	0,5	6
4	80-% ресурс до першого капітального ремонту, г	6000	10000	11
5	Напрацювання на відмовлення, тис. г	270	184	9
6	Питома енергомісткість, кг/кВт	154,5	114,9	7
7	Питома сумарна оперативна трудомісткість технічного обслуговування, люд.-г	0,18	0,26	9

Завдання 4

Підприємство випускає автомобілі "Kia". Його конкурент на ринку – Германське підприємство "Audi". Показники технічного та економічного рівня машин представлені у таблицях 12 та 13.

Таблиця 12

Технічні параметри автомобілів

№	Показник	Kia	Audi	Значущість параметрів, балів
1	Максимальна швидкість, км/г	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/г, с	11,1	13	5
6	Мінімальний радіус повороту, м	5,1	5,0	10
7	Імідж бренду, бал	4	5	8

Таблиця 13

Економічні параметри автомобілів

Показники	Kia	Audi	Значущість параметрів, балів
Відпускна ціна, ум.од	57 000	44 500	7
Сумарні витрати за весь строк служби, ум. од	9 000	7 700	3

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

Тема 5. Методи аналізу і прогнозування розвитку середовища організації

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

Компетентності, яких набуває студент:

проводити стратегічну діагностику стану підприємства;
застосовувати методи стратегічного аналізу.

Завдання 1

Визначити, відобразити графічно та охарактеризувати стратегічний стан підприємства за допомогою SPASE-матриці, якщо рівень стабільності середовища становить 8 балів, рівень промислового потенціалу – 5 балів, рівень конкурентних переваг складає 1 бал, рівень фінансового потенціалу – 1 бал.

Завдання 2

Підприємство "Фантазія" спеціалізується на випуску макаронних виробів. Продукція виробляється за зарубіжною технологією (обладнання закуплене в 2013 р. і працює на 70 % потужності). Частка регіонального ринку, контрольованого підприємством – 2 %. Ціна продукції на 20 % перевищує ціну на вітчизняні аналоги, але на 10 % нижча за імпорتنі. На підприємстві працює 15 осіб, плинність кадрів у звітному періоді – 19 %, що суттєво вище, ніж у галузі. Питома вага імпортних матеріалів у ціні продукції – 15 %. Прогнозоване зростання валютних курсів на плановий період – 3 %. 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 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 2012 року і на 20 % нижча за ціни конкурентів. При виданні журналу застосовується однокольоровий друк. На підприємстві працює 150 осіб, у тому числі 6 висококваліфікованих робітників. Підприємство не має власної роздрібної торгової 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 4

Підприємство "Райдуга" спеціалізується на виробництві тканин. Продукція виготовляється за вітчизняними технологіями (обладнання встановлено у 1987 р. 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 за імпорту. 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 зріст валютних курсів на плановий рік – 3 %.

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

Проведіть оцінку внутрішнього середовища підприємства, на якому проходили практику, за допомогою моделі "7S".

Тема 6. Стратегічне управління як реалізація цільового підходу

Мета заняття – формування системного уявлення про сутність, завдання та умови розвитку цільового підходу на підприємстві.

Компетентності, яких набуває студент:

будувати "дерево рішень" підприємства та проводити необхідні розрахунки.

Завдання 1

Менеджеру необхідно ухвалити стратегічне рішення про доцільність придбання станка M_1 або станка M_2 .

Станок M_2 більш технологічний, що забезпечує більший прибуток на одиницю продукції, разом з тим він дорожчий і вимагає великих накладних витрат (табл. 14).

Таблиця 14

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 задачі необхідно визначити критерій оцінки, набір можливих дій, побудувати "дерево рішень", провести необхідні розрахунки для обґрунтування стратегічного рішення.

Завдання 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 проектів 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 роздрібної (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 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 у залежності від економічної ситуації та виду цінних паперів наведені у таблиці 15.

Таблиця 15

Відсотки за цінними паперами, %

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

Завдання 4

Для фінансування 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) зі 100 %-вим поверненням суми, але під 12 % річних. З минулого досвіду відомо, що 5 % таких клієнтів суму позики не повертають. Необхідно вирішити питання про доцільність видачі кредиту підприємцю, використовуючи "дерево рішень".

Завдання 5

Корпорація знаходиться на території Південної Африки. Вона впроваджує один зі своїх проектів використання сонячних батарей. Розроблено два варіанти проекту відповідно до умов цього регіону: "№ 1" і "№ 2". Прибутковість того чи іншого проекту використання сонячних батарей залежить від цін на нафту. Імовірність стабільних цін на нафту – 60 %, високих – 30 %, надто високих – 10 %. Для реалізації першого варіанта проекту необхідна сума у розмірі 20 млн грн, другого – 39 млн грн.

Розмір прибутків наведено в табл. 16.

Таблиця 16

Розмір прибутку корпорації, грн.

Варіант проекту	Прибуток у залежності 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 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 з імовірністю 0,7 і низького – з імовірністю 0,3. Якщо попит буде високим, то на протязі 5 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 на протязі 5 років очікується щорічний прибуток у розмірі 150 тис. грн, низького – 95 тис. грн.

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

Завдання 7

Менеджер компанії, що виробляє електричні кухонні плити, вважає, що ринок газових плит буде розширюватися. Він повинен вирішити, переходити на виробництво газових плит або продовжувати виробництво електричних. Виробництво кухонних електричних плит коштує компанії 200 тис. грн. При цьому в майбутньому можливий великий попит з 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) очікується прибуток у розмірі 600 тис. грн; якщо попит буде низький (імовірність 0,4) – прибуток складе 200 тис. грн.

Тема 7. Мета в стратегічному управлінні

Мета заняття – оволодіння методами обґрунтування та прийняття стратегічних рішень.

Компетентності, яких набуває студент:

розробляти та аналізувати місію та бачення підприємства.

Методичні рекомендації до виконання завдання

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.

Завдання 1

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

Завдання 2 (кейс)

"АТБ" – торгова мережа, яка об'єднує понад 200 універсамів, оборот яких становить понад 700 млн. дол. Концепцію бізнесу "АТБ" відображено у п'яти базових характеристиках, які магазини мережі мають намір надати покупцеві. Формулювання не блищать оригінальністю: 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 "вичавити" максимально можливий дохід з кожного квадратного метра торгової площі. Це здійснюється за рахунок оптимального розташування товарів, включення в асортимент 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 збільшення націнки: вона в середньому складає 10 – 12 %. Головний резерв отримання прибутку і економії в "АТБ" полягає в жорстко прописаних правилах внутрішнього розпорядку. Розписано у буквальному значенні 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 із розташування 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. У "АТБ" працюють над тим, щоб збої в "мікросхемі" не відбувалися через людський фактор. Так, касир тут отримує більшу зарплату, ніж в інших відомих мережах України. В "АТБ" існує система навчання персоналу і організаційна культура. У програмі навчання обов'язкова лекція про історію компанії, де розповідається про її успіхи і пояснюються їх причини.

Завдання

1. Сформулюйте систему цілей компанії.
2. Вкажіть ключові фактори успіху компанії.
3. Оцініть ефективність системи управління персоналом.
4. Розробити місію та стратегічне бачення.

Виконання завдання здійснюється шляхом підготовки письмового звіту (1 – 2 с.) та проведення його презентації (5 – 7 хвилин).

Модуль 2. Реалізація та забезпечення стратегічного управління

Тема 8. Сутність стратегії та "стратегічного набору"

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

Компетентності, яких набуває студент:

застосовувати методи обґрунтування стратегічного набору підприємства;

будувати оптимальний стратегічний набір підприємства.

Завдання 1

Заповніть табл. 17, заносючи в кожну колонку одну з наступних дій з розробки 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 17

Вибір ринкових стратегій

Конкурентоспроможність товару	Перспективи розвитку товару		
	низькі	середні	високі
слабка			
середня			
висока			

Завдання 2

Вкажіть, до яких з чотирьох стратегій відповідно до матриці товар / ринок відносяться наступні визначення: фірма прагне розширити збут товарів на існуючих ринках за допомогою інтенсифікації товароруху, поступового просування найбільш 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.

Завдання 3

Підприємство спеціалізується на випуску побутової хімії. В останні роки ним освоєний випуск клею побутового. Продукція підприємства має споживачів в Україні, ближньому 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 представлені в табл. 18. Використовуючи матрицю БКГ (Бостон консалтинг груп), сформулювати товарну стратегію підприємства.

Таблиця 18

Характеристика товарного портфеля підприємства

Види продукції	Обсяг реалізації за роками, тис. у.о.		Частка ринку, %	
	базисний	звітний	підприємства	конкурента
1. Пральні порошки в асортименті	2 900	2 500	34	17
2. Миючі засоби для дому	590	649	33	21
3. Засоби для чищення	90	130	5	7
4. Дезінфікуючі засоби	1 850	2 405	11	9
5. Автокосметика	280	448	15	10
6. Клей побутовий в асортименті	60	100	1	7

Завдання 4

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. 19. При цьому швидко зростаючим є ринок, місткість якого зростає більш, ніж на 10 % у рік. За допомогою матриці "Бостон консалтинг груп" необхідно визначити підрозділ, який доцільно закрити і підрозділ, додаткове фінансування якого найбільш перспективне.

Таблиця 19

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

Основним напрямом діяльності фірми "Техноком", яку було створено у 2002 р., є постачання і продаж електронних компонентів вітчизняного виробництва для розробки, 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 р. Тобто в даний час у зв'язку зі зносом 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 біля 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 ринок Росії і країн СНД.

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

Завдання 6

Дочірнє підприємство "Контакт" засноване у 2007 р. Ціль діяльності підприємства – задоволення потреб покупців та соціально-економічних інтересів засновників і працівників підприємства. ДП "Контакт" виготовляє та реалізує продукцію виробничо-технічного призначення, з'єднувачі електричні низькочастотні, товари народного споживання, деталі та вироби з металу, резини, пластмаси тощо, а також здійснює перевезення різних вантажів автотранспортом. Сильні сторони підприємства: широкий асортимент виробничих послуг; наявність гарної репутації на ринку; компетентність в організації виробництва; власні технології виробництва; конкурентна цінова політика. Слабкі сторони підприємства: 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 сформууйте стратегічний набір підприємства. Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 7

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, наданої у табл. 20.

Таблиця 20

Порівняльні характеристики стратегій

Показник	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	–
Частка умовно-постійних витрат у собівартості продукції, %	30	30

Завдання 8

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

Основні характеристики виробничої діяльності підприємств – можливих учасників об'єднання наведені в табл. 21.

Таблиця 21

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.

Тема 9. Сутність стратегічного планування

Мета заняття – 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.

План семінарського заняття

1. Актуальність стратегічного планування для вітчизняного підприємства.
2. Бар'єри стратегічного планування та способи їх подолання.
3. Тактичне, довгострокове та стратегічне планування: особливості та відмінності.
4. Етапи стратегічного планування, їх характеристики.

Інтерактивний діалог "Застосування стратегічних планів"

1. Стратегічне планування у ВНЗ: можливості застосування.
2. Стратегічний план розвитку бізнесу.

Завдання 1 (кейс)

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 і найбільшим споживачем у Євразії та Африці. Найкраще в Індії продаються напої Thums Up, Sprite і сік Maaza, вироблені Coca-Cola. Ахмет Бозер, президент Coca-Cola по Євразії та Африці, каже: "Індія для нас є одним з 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 і інвестувала відтоді в індійську економіку понад \$2 млрд. 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 в суміжних областях роботу отримали ще понад 150 тис. осіб.

Згідно з проведеним Brand Equity дослідженню брендів, які користуються найбільшою довірою, у 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 цінних для індійців 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 р. в індійському штаті Керала було заборонено продаж "Кока-Коли". Підставою для такого рішення послужила 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 "Кока-Коли". Раніше в чотирьох інших штатах Індії вже були введені заборони на продаж "Кока-Коли" 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, у 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 при виході на ринок та 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 с.) та проведення його презентації (5 – 7 хвилин).

Тема 10. Стратегічні плани, проекти та програми

Мета заняття – оволодіння методами формування стратегічних планів, проектів, програм.

Компетентності, яких набуває студент:

складати планові документи, забезпечуючи їх взаємозв'язок;
проводити розрахунки необхідних показників для планів, проектів та програм.

Завдання 1

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 пакету скла з необхідним кріпленням. У розпорядженні підприємства є один місяць, інакше закінчиться термін посадки рослин у теплиці, і потенційні покупці можуть перенести купівлю на наступний рік. Чи будете ви враховувати побажання покупців? Розробіть поточний та стратегічний план для даного підприємства.

Завдання 2

Експерти компанії "Техно" визначили наступні показники прибутку в залежності від ситуації на ринку (табл. 22).

Таблиця 22

Прибутковість компанії в залежності від товарної стратегії

№	Товарна стратегія компанії	Прибуток у залежності від ситуації, млн грн		
		ситуація 1	ситуація 2	ситуація 3
1	Виробництво відеомагнітофонів	48	67	52
2	Виробництво пілососів	89	24	46
3	Виробництво кондиціонерів	72	49	76

Виберіть 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 3

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.

Тема 11. Організаційне забезпечення стратегічного управління

Мета заняття – розширення та поглиблення знань щодо організаційних структур управління та процесів управління якістю.

Компетентності, яких набуває студент:

обирати найбільш оптимальні організаційні структури управління, що відповідають вимогам конкретного підприємства (організації);
застосовувати карти контролю якості продукції.

Методичні рекомендації до виконання завдань 2, 3

Контрольна карта є графічним характером зміни ситуації з виділенням критичних рівнів; це документ, у якому реєструється в наочній формі динаміка показника, що контролюється (наочний контроль).

Контрольна карта складається з центральної лінії, контрольних меж і точок, що характеризують частку браку, які наносяться на карту.

Центральна лінія будується на рівні частки бракованих виробів в усій сукупності ($\hat{p}$). На ній розташовуються номери вибірок.

$$\hat{p} = \frac{B}{Q \times V}, \quad (5)$$

де B – загальна кількість бракованих виробів;

Q – обсяг кожної вибірки;

V – кількість вибірок.

Верхня та нижня попереджувальні межі (ВПМ, НПМ) – це 95 % межі нормального розподілу:

$$\text{ВПМ} = \hat{p} + 2 \times \sqrt{\frac{\hat{p} \times (1 - \hat{p})}{Q}}, \quad \text{НПМ} = \hat{p} - 2 \times \sqrt{\frac{\hat{p} \times (1 - \hat{p})}{Q}}. \quad (6)$$

Верхня та нижня межі регулювання (ВМР, НМР) – це 98 % межі нормального розподілу:

$$\text{ВМР} = \hat{p} + 3 \times \sqrt{\frac{\hat{p} \times (1 - \hat{p})}{Q}}, \quad \text{НМР} = \hat{p} - 3 \times \sqrt{\frac{\hat{p} \times (1 - \hat{p})}{Q}}. \quad (7)$$

При наявності сигналу про порушення виробничого процесу повинна бути виявлена й усунена причина порушення.

Завдання 1

1. Побудуйте організаційну структуру управління корпорацією, яка включає:

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 продуктових відділень має свій апарат управління;

в) кожен із зазначених продуктових підрозділів має свою стратегію розвитку, при тому що у відділенні верхнього чоловічого одягу функціонують дві СЗГ; 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 та управління розв'язуються: на рівні штаб-квартири; у стратегічному центрі розвитку верхнього одягу для дорослих; у самостійних СЗГ інших продуктових підрозділів?

Завдання 2

Відділ технічного контролю фірми "Еліта" здійснює контроль за випуском чоловічих черевиків моделі "Класик" 2 рази на місяць шляхом перевірки виробів, що попали у випадкову вибірку обсягом у 100 одиниць. Кожний примірник вважається або тим, що пройшов приймання, або бракованим. Результати останніх 20 вибірок наводяться в табл. 23.

Потрібно визначити частку браку за кожною вибіркою і за всією сукупністю; побудувати контрольні карти для частки браку; визначити і нанести нижні і верхні контрольні межі; зробити висновки про рівень якості продукції, що випускається.

Дані про браковані вироби

Номер вибірки	Число бракованих виробів на кожні 100 пар черевиків	Номер вибірки	Число бракованих виробів на кожні 100 пар черевиків
1	6	11	7
2	6	12	3
3	6	13	12
4	3	14	6
5	2	15	5
6	2	16	4
7	4	17	3
8	10	18	6
9	3	19	3
10	5	20	4

Завдання 3

Компанія "Дельта" випускає деталі для виробництва автомобілів. На одній з виробничих ліній здійснюються нарізка і обробка сталевих осей. Довжина кожної із заготовок, що нарізуються, дорівнює 6,65 см. За результатами спостереження за ріжучим станком у певних умовах було встановлено, що стандартне відхилення технологічного процесу становить 0,05 см. Контроль за ходом процесу здійснюється за допомогою досліджень випадкових вибірок обсягом 4 шт., що проводяться через кожні 30 хв, і точних вимірів осей, що попали у вибірку (табл. 24).

Вихідні дані

Номер вибірки	Довжина стальної осі, см			
1	6,79	6,68	6,60	6,61
2	6,46	6,56	6,75	6,59
3	6,39	6,60	6,61	6,63
4	6,65	6,72	6,73	6,56
5	6,62	6,67	6,70	6,70
6	6,65	6,58	6,75	6,79
7	6,69	6,73	6,61	6,61
8	6,65	6,51	6,72	6,73
9	6,55	6,66	6,71	6,58
10	6,61	6,70	6,59	6,74

Потрібно побудувати для даного ріжучого станка контрольні карти; описати роботу ріжучого станка з точки зору якості продукції.

Тема 12. Фінансово-економічні аспекти реалізації стратегічних планів і програм

Мета заняття – розширення та поглиблення знань щодо сутності фінансово-економічного забезпечення процесів стратегічного управління.

Компетентності, яких набуває студент:

формулювати та обґрунтовувати фінансові стратегії підприємства; розробляти бюджети різних типів.

Завдання 1

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

Порівняйте ефективність придбання наступних портфелів цінних паперів: а) "Ньюс" – 50 %; "Форчун" – 30 %; "Хеммер" – 20 %; б) "Ньюс" – 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 2

Виходячи з даних табл. 22, необхідно вибрати найменш ризикований варіант вкладення капіталу, визначити зону ризику для кожного з варіантів, відобразити її графічно.

Таблиця 22

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 3

Відома наступна інформація про фірму: інвестований капітал – 240 000 у. о.; очікувана рентабельність – 10 %; змінні витрати на одну шт. – 1 050 у. о.; постійні витрати – 90 тис. у. о.; прогнози продажів: песимістичний – 90 тис. шт., оптимістичний – 150 тис. шт.

На основі наведених даних розрахувати ціни: крайню, беззбитковості, цільову; визначити результати діяльності підприємства при кожному варіанті ціни та обрати варіант цінової стратегії.

Завдання 4

Фірма "Локі" провела маркетингові дослідження, які дали наступний результат: необхідно збільшити частку фірми на ринку з 13 % до 20 % при 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 зі збуту становлять 4 тис. грн на місяць.

Завдання 5

Торгова фірма "Рим" закуповує товар у виробника за ціною 455 грн за одиницю і продає в кількості 3 440 од. цього товару щотижня за ціною 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 6

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

Тема 13. Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління і формування стратегічної поведінки персоналу

Мета заняття – розширення та поглиблення знань щодо сутності організаційної культури, методів управління змінами і порядку формування стратегічної поведінки.

Компетентності, яких набуває студент:

розробляти заходи щодо подолання опору змінам;

будувати системи мотивації, адекватні стратегічному управлінню.

Завдання 1 (кейс)

Група "Альянс" – один з провідних постачальників фінансово-страхових послуг у світі. Материнська компанія групи – Allianz SE – була заснована в Мюнхені (Німеччина) в 1890 році. Сьогодні близько 78 мільйонів 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 % – всім іншим. Одночасно нараховувалась премія в 1 % за недопущення помилкових переплат. Поряд з цим, з метою більш акуратного відношення 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, відноситься принесена клієнтом.

Для уточнення працівники відділу могли б звернутися з листом до лікаря, щоб він пояснив довідку, однак на це потребується час, а керівництво вимагало, щоб страховка сплачувалася протягом одного-двох днів. У результаті відділ претензій став працювати під девізом: "У разі сумнівів – сплатити". Таким чином, склалося враження, що працівники стали працювати нібито краще (оскільки кількість скарг від власників полісів зменшувалося), однак компанія стала нести збитки через збільшення обсягів виплат. І працівники ставились з байдужістю до цього, адже, перспективи отримання премії в 1 % за недопущення помилкових переплат перекривалися бажанням отримати премії "кращим" працівникам у 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.

Запитання для обговорення:

1. Визначте, які помилки були допущені компанією "Allianz Україна" відносно власного персоналу?
2. Яку стратегію управління персоналом слід обрати компанії для поліпшення існуючої ситуації? Опишіть докладні кроки щодо вибору та реалізації стратегії управління персоналом. Складіть звіт.

Інтерактивний діалог "Стратегічна поведінка персоналу"

1. Характеристика системи соціально-психологічного забезпечення стратегічного управління.
2. Сутність і механізм формування "організаційної культури" як об'єкта стратегічного управління.
3. Аналіз "поля сил" як основа для подолання опору змінам.
4. Управління змінами і формування стратегічної поведінки.
5. Система мотивації в стратегічному управлінні.

Основні запитання для обговорення

Якими основними навичками повинен володіти менеджер, щоб ефективно працювати в організації, де застосовується стратегічне управління? Чим пояснити опір змінам в організації і як його можна уникнути (пом'якшити)? Які основні напрями соціально-психологічного супроводу необхідно застосовувати на українських підприємствах? Що можна вважати головними мотиваторами та регуляторами мотивації на українських підприємствах?

Тема 14. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління

Мета заняття – розширення та поглиблення знань щодо сутності інформаційно-аналітичного забезпечення процесів стратегічного управління.

Компетентності, яких набуває студент:

- аналізувати системи інформаційно-аналітичного супроводження стратегічного управління;
- проводити роботи зі стратегічного обліку, контролю і аналізу.

План семінарського заняття

1. Сутність стратегічної інформації. Стратегічний контролінг, моніторинг.
2. Інформаційна система стратегічного управління.

3. Облік і контроль у системі стратегічного управління.
4. Зміни, які необхідно здійснити в інформаційній системі конкретного стратегічно орієнтованого підприємства.

Основні запитання та ситуації для обговорення

У чому полягає різниця між оперативним і стратегічним контролем?

Які зміни необхідно здійснити в інформаційній системі конкретного українського підприємства, щоб вона могла бути застосована в стратегічному управлінні? Запропонуйте заходи щодо формування чи вдосконалення системи моніторингу стратегічного управління та стратегічного контролінгу. Дослідіть відомі вам системи інформаційно-аналітичного забезпечення на предмет отримання інформації з середовища функціонування організації. Охарактеризуйте специфіку використання програмно-апаратного забезпечення для виконання стратегічних проектів і програм в умовах функціонування українських підприємств та організацій.

Порівняйте американські та німецькі підходи до реалізації концепції стратегічного контролінгу. Який підхід, на ваш погляд, є ефективнішим?

Рекомендована література

1. Аакер Д. А. Бизнес-стратегия: от изучения рыночной среды до выработки беспроигрышных решений / Д. А. Аакер. – М. : Эксмо, 2007. – 464 с.
2. Анисимов О. С. Стратегии и стратегическое мышление / О. С. Анисимов – М. : Знание, 2004. – 126 с.
3. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И. Ансофф – СПб. : Питер, 2009. – 344 с.
4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг – СПб. : Питер, 2004. – 832 с.
5. Боумэн Клифф. Основы стратегического менеджмента / Клифф Боумэн : пер. с англ. – М. : Банки и биржи; ЮНИТИ, 2007. – 174 с.
6. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством : навч. посібн. / Василенко В. О., Ткаченко Т. І. ; за ред. Василенка В. О. – 2-ге вид., виправл. і доп. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 400 с.
7. Веснин В. Р. Стратегическое управление / В. Р. Веснин – М. : Проспект, 2006. – 328 с.
8. Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский : учебник для вузов. – М. : Экономистъ, 2005. – 296 с.

9. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарики, 2003. – 296 с.
10. Гапоненко А. А. Стратегическое управление / А. А. Гапоненко, А. П. Панкрухин : учебник. – М. : Омега-Л, 2008. – 464 с.
11. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посібн. / Герасимчук В. Г. – К. : КНЕУ, 2000. – 360 с.
12. Гончарова С. Ю. Стратегічне управління : навч. посібн. / С. Ю. Гончарова, І. П. Отенко. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2004. – 164 с.
13. Ковтун О. І. Стратегії підприємства : монографія / Ковтун О. І. – Львів : вид. Львівської комерційної академії, 2008. – 424 с.
14. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений : справ. пособ. / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова – М. : ИНФРА-М, 2012. – 319 с.
15. Механизм управления предприятием: стратегический аспект / Пономаренко В. С., Ястремская Е. Н., Луцковский В. М. и др. – Х. : Изд. ХГЭУ, 2002. – 252 с.
16. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер ; пер. з англ. – 3-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 412 с.
17. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость ; пер. з англ. / М. Портер. – 3-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 715 с.
18. Стратегія підприємства : підручник / Ю. Б. Іванов, О. М. Тищенко, Т. М. Чечетова-Терашвілі та ін. – Х. : ВД "ИНЖЕК", 2009. – 560 с.
19. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов ; пер. с англ. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Банки и биржи; ЮНИТИ, 2006. – 736 с.
20. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Методичні рекомендації
до практичних та семінарських занять
з навчальної дисципліни
"СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ"
для студентів спеціальності 8.03050501
"Управління персоналом та економіка праці"
всіх форм навчання**

Укладачі: **Гончарова Світлана Юріївна**
Затєйщикова Ольга Олександрівна

Відповідальний за випуск **Назарова Г. В.**

Редактор **Овчаренко Н. М.**

Коректор **Маркова Т. А.**

План 2014 р. Поз. № 166.

Підп. до друку Формат 60×90 1/16. Папір MultiCopy. Друк Riso.

Ум.-друк. арк. 2,25. Обл.-вид. арк. 2,81. Тираж прим. Зам. №

Видавець і виготівник – видавництво ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, пр. Леніна, 9а

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи

Дк № 481 від 13.06.2001 р.