

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

# **СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**Методичні рекомендації  
до проведення ділової гри  
для студентів спеціальності  
073 "Менеджмент"  
першого (бакалаврського) рівня**

**Харків  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця  
2017**

УДК 005.21(07.034)

С83

**Укладачі:** І. В. Шевченко  
І. М. Геращенко

Затверджено на засіданні кафедри економіки, управління підприємствами та логістики.

Протокол № 5.2 від 16.12.2016 р.

*Самостійне електронне текстове мережеве видання*

**Стратегічний менеджмент** : методичні рекомендації до про-  
С83 ведення ділової гри для студентів спеціальності 073 "Менеджмент" першого (бакалаврського) рівня [Електронний ресурс] / уклад. І. В. Шевченко, І. М. Геращенко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. – 45 с.

Подано методичні рекомендації для проведення ділової гри зі стратегічного менеджменту. Вміщено розділи гри, завдання, управлінські ситуації, методичні рекомендації для роботи студентів, професійні компетентності, якими має володіти студент після вивчення дисципліни.

Рекомендовано для студентів спеціальності 073 "Менеджмент" першого (бакалаврського) рівня.

**УДК 005.21(07.034)**

© Харківський національний економічний  
університет імені Семена Кузнеця, 2017

## Вступ

Кожна організація розвивається за певної стратегії або, за словами П. Друкера, "діє на основі своєї теорії бізнесу", тобто здійснює вибір, який значною мірою визначає її шлях.

Сьогодні, в "епоху без закономірностей", в період швидких змін і повної невизначеності вибір стратегії розвитку підприємства безпосередньо пов'язаний із дослідженням та врахуванням нових реалій навколишнього світу, які самі собою не підказують організації, який курс їй вибрати або як цей курс реалізувати, але ставлять запитання, відповіді на які будуть підставою стратегії кожної окремої організації. Якщо в організації немає стратегії, немає і способу визначити, які дії та рішення сприяють досягненню бажаних результатів, а які – ведуть у хибному напрямку і тільки розпорошують ресурси.

Стратегічний менеджмент, сутнісну основу якого становить стратегічне планування, допомагає зібрати воєдино весь комплекс інструментів управлінської діяльності для забезпечення та утримання конкурентних переваг на основі адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища. Для російських підприємств життєво необхідним стає використання стратегічного планування та стратегічного менеджменту, яке дозволить вам заглянути в майбутнє, сформулювати стратегію, визначити головні переваги і конкурентні переваги, ліквідувати стратегічні загрози і небезпеки.

Як метод навчання використовують поєднання ситуаційного та системного підходів до вивчення стратегічного менеджменту організацією, а також методи активного навчання (розбір конкретних ситуацій методом case study, робота в малих групах, тренувальні завдання, практичні вправи, тести тощо).

Тренувальні завдання і запитання побудовані таким чином, щоб дати студентам можливість не тільки закріпити знання, але й отримати певні навички стратегічного аналізу середовища, визначення і розробленням як загальних стратегій розвитку підприємства, так і конкурентних стратегій.

Мета – допомогти їм оволодіти практичними знаннями, необхідними для постановки системи стратегічного планування і управління на українських підприємствах.

У процесі опанування курсу студенти повинні:

- вивчити концепції сучасного стратегічного планування і управління, стратегічного менеджменту;
- оволодіти навичками проведення аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, інструментами стратегічного менеджменту;
- вміти проводити конкурентний аналіз та визначати конкурентну стратегію;
- вміти розробляти стратегію розвитку організації;
- знати, яким чином слід проводити стратегічні зміни в організації у процесі виконання стратегії;
- вміти застосовувати інструменти стратегічного аналізу (портфельні матриці, SWOT-аналіз, ланцюжок цінностей та ін.);
- мати уявлення про нові інструменти управління реалізацією стратегій в організації.

# **Заняття 1. Зовнішнє і внутрішнє середовище організації**

Питання для обговорення:

1. Поняття організації як системи управління.
2. Сучасна організація та її поведінка на ринку.
3. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища організації.
4. Чим обумовлено виникнення методології стратегічного менеджменту розвитком організації?

## **Завдання 1. Зовнішнє середовище організації**

Кожна організація – підприємство, фірма, інвестиційна компанія – існує не сама собою. Вона нерозривно пов'язана з іншими організаціями, з людьми, які не входять до її складу. Кожна організація функціонує відповідно до прийнятих у країні законів та нормативно-правових актів і не може не залежати від політичних обставин у країні, від ситуації, що склалася на ринках збуту (продукції, яку вона виробляє, робіт, які вона виконує, або послуг, які вона надає), а також від багатьох інших факторів.

Все те, що знаходиться поза організацією і впливає на її діяльність, називається зовнішнім середовищем організації.

Для звичайного підприємства, яке виробляє продукцію і реалізує її на ринку збуту, можна назвати такі складові зовнішнього середовища, як:

- соціально-політична ситуація;
- нормативно-правова база;
- особливості стадії економічного розвитку країни;
- стан ринку збуту виробленої продукції;
- рівень життя населення;
- купівельна спроможність рубля;
- загальний рівень підприємницької активності у сфері діяльності підприємства;
- рівень інвестиційної активності тощо.

Чому на діяльність підприємства впливає соціально-політична ситуація? Та тому, що від неї залежить обставини у регіоні, де розташоване підприємство (орієнтація населення на продуктивну працю), обставини

на ринках збуту, де реалізовується продукція підприємства (збут), обставини у регіонах, що постачають на підприємство сировину, матеріали, комплектувальні вироби (поставки) і т. д.

Чому на діяльність підприємства впливає соціально-демографічна ситуація у регіоні? Та тому, що від неї залежать укомплектованість підприємства працівниками різних професій, вікових категорій і т. д., необхідних підприємству (організація виробничого процесу), престижність тієї чи іншої професії у регіоні (кадрова політика), рівень заробітної плати, достатній для залучення працівників на підприємство (собівартість продукції).

Як вправу кожен може самостійно визначити, як і чому на діяльність підприємства впливають інші з перерахованих раніше складників зовнішнього середовища. Результати цієї роботи можуть бути подані у вигляді таблиці, у 1-й графі зазначається складник зовнішнього середовища, у 2-й графі – на які фактори впливає цей складник, а у 3-й графі – який напрям діяльності підприємства від неї залежить.

### **Управлінська ситуація 1**

Після переходу країни до ринкової економіки керівництво заводу, що виробляє напівпровідникові матеріали для електронних схем, зіткнулося з необхідністю вирішення принципово нових проблем. Промисловий спад у перехідний період призвів до різкого зниження обсягів виробництва вітчизняної електронної продукції і, як наслідок, до падіння попиту на основну продукцію, вироблену заводом. Перед керівництвом заводу постало завдання вироблення нової стратегії розвитку підприємства, що відповідає новим економічним реаліям.

**Проблема 1.** Оцініть ситуацію, що склалася на заводі напівпровідникових матеріалів під час переходу до ринкових форм економіки. Як зміна умов функціонування підприємства вплинула на його господарську діяльність? Яку стратегію розвитку підприємства, з вашого погляду, слід було б прийняти керівництву заводу в зміненому зовнішньому середовищі?

Розвиток управлінської ситуації 1. Справді, через різко змінені умови ведення господарської діяльності та падіння промислового виробництва в галузі, яка виступає як споживач напівпровідникових матеріалів,

вироблених заводом, керівництво підприємства повинно було визначити стратегію розвитку підприємства, яка могла б забезпечити його виживання і успішне функціонування. Однією з основних стала проблема реалізації виробленої заводом продукції.

Для вироблення стратегії, адекватної новим економічним умовам і законами ведення господарської діяльності, керівництвом була спеціально запрошена група консультантів, яка поряд з аналітичною роботою провела анкетування вищого управлінського складу заводу, включаючи його генерального директора.

У результаті виконаної роботи було визначено, що найбільш кращим варіантом перспективного розвитку заводу є збереження основної виробничої спрямованості – випуск напівпровідникових матеріалів для електронної промисловості.

В основі вибору цієї стратегії є такі міркування. По-перше, очікування зміни періоду спаду обсягів виробництва вітчизняної електронної промисловості їхнім зростанням. А по-друге, визнання доцільності орієнтації виробництва на зарубіжні ринки збуту.

Спеціально проведений аналіз показав, що, незважаючи на те, що світові ринки збуту затоварені аналогічною продукцією, до успіху може привести:

- переорієнтація заводу на виробництво особливо чистих матеріалів;
- надання продукції, що випускається заводом, товарного вигляду, відповідного світовим стандартам;
- випуск нових видів продукції, зокрема кремнієвих сонячних батарей.

Проте в розглянутому нами прикладі зміни зовнішнього середовища торкнулися не тільки соціально-політичної ситуації, нормативно-правової бази або специфічних особливостей стадії економічного розвитку країни, але і такої складової зовнішнього для підприємства середовища, як стан ринку збуту виробленої заводом продукції.

До того ж основні проблеми, що викликали необхідність зміни стратегічного курсу багатьох підприємств країни, стосувалися в першу чергу необхідності або переорієнтації підприємств на нові ринки збуту, або пристосування до різкої зміни стану традиційних ринків збуту виробленої продукції. Не останню роль у цьому відігравав і підвищений загальний

рівень підприємницької активності у сфері діяльності підприємства, що було пов'язано з поставленим керівництвом завданням заводу виходу на зовнішні ринки збуту.

## Управлінська ситуація 2

Завод напівпровідникових матеріалів, про який йшла мова в управлінській ситуації 1, зіткнувся з основними труднощами у своїй діяльності саме внаслідок змін, що відбулися на тих ринках збуту, де традиційно реалізовувалася продукція заводу. Напівпровідникових матеріалів для електронних схем на вітчизняних ринках збуту вимагалось все менше і менше. Скорочення обсягів реалізації продукції, виробленої заводом, призвело до необхідності зміни, а точніше, формування нової маркетингової стратегії підприємства.

**Проблема 2.** Який, з вашого погляду, вплив справила зміна споживчого попиту на продукцію, вироблену заводом напівпровідникових матеріалів, на економічну діяльність підприємства? Що могло б послугувати основою маркетингової політики заводу, орієнтованої на нові реалії споживчого ринку?

Розвиток управлінської ситуації 2. Вплив, який зробила різка зміна ситуації на ринках збуту продукції, виробленої заводом напівпровідникових матеріалів, став визначальним для функціонування підприємства. Потрібно не лише суттєве підвищення якості виробленої продукції внаслідок різкого загострення конкурентної боротьби на внутрішніх ринках збуту та виходу на зовнішні ринки, але і використання нових технологічних процесів з метою додання продукції нових функціональних можливостей. Необхідно було також розширити асортимент продукції. Зокрема, на порядок денний постало питання про відкриття нових для виробництв заводу кольорових корунду, алмазів, переносних джерел електроенергії і т. д.

Підвищення якості виробленої заводом продукції, розширення її асортименту стали складовою частиною нової маркетингової політики підприємства. Більш серйозну увагу стали приділяти такому питанню, як упаковка напівпровідникових матеріалів, що раніше здавалося несуттєвим. Була взята на озброєння збутова тактика продажу малих партій напівпровідникових матеріалів.



Уперше на підприємстві було поставлено завдання організації власної маркетингової служби, яка повинна була займатися такими питаннями, як: проведення активної реклами продукції заводу, організація контактів із потенційними споживачами продукції, створення "іміджу" заводу як одного з виробників напівпровідникових матеріалів, що відрізняються високою якістю за рахунок використання спеціальних технологій хімічного очищення і т. д.

Такі складники зовнішнього середовища підприємства, як: ефективність фінансово-банківської системи, рівень інвестиційної активності в країні та регіоні, особливості стадії економічного розвитку країни та стан ринку збуту виробленої підприємством продукції потребують суттєвої реорганізації фінансово-економічної діяльності підприємства.

Досить часто відбуваються зміни у вимогах до бухгалтерської звітності, змінюються ставки оподаткування. Більш активно використовуються інформаційні технології під час оброблення бухгалтерських документів. Все це пред'являє нові вимоги до бухгалтерських служб підприємства й управлінців, яким довірено право формувати та реалізовувати фінансову стратегію і тактику підприємства.

Прагнення залучити інвестиції, без яких практично неможлива реконструкція сучасного підприємства і встановлення нових технологічних ліній та обладнання (без чого не може бути кардинально вирішена проблема підвищення якості, що випускається підприємством продукції), пред'являє до фінансових та інших функціональних служб підприємства додаткові вимоги.

Зокрема, все активніше входить у практику управління підприємством розроблення бізнес-планів його перспективного розвитку, проектів, які підприємство передбачає реалізувати. Все частіше у практиці управління сучасним підприємством використовуються прогресивні форми організації роботи.

### **Управлінська ситуація 3**

У зв'язку з вимогами до якості продукції, що зросли, більш жорсткими умовами постачання і вимогами техніки безпеки керівництво великого вугільного розрізу розробило програму перспективного розвитку підприємства, в якій, поряд з іншими заходами, передбачалася заміна застарілого

обладнання. Згідно з розробленою програмою було прийнято рішення про закупівлю великої партії нового обладнання, для чого вугільному розрізу потрібний кредит у розмірі 3 млн дол. США. Такої суми "вільних" грошей у підприємства не було.

**Проблема 3.** Чи правильним було рішення, прийняте керівництвом вугільного розрізу, закупити велику партію нового обладнання? Що, з вашого погляду, слід було б зробити керівництву для того, щоб закупівля нового обладнання стала можливою?

Розвиток управлінської ситуації 3. Без заміни старого обладнання, що давно відпрацювало свій амортизаційний термін і морально застаріло, встояти в конкурентній боротьбі, що різко посилилася, і забезпечити стійкий збут продукції для вугільного розрізу було практично нереально. Тому рішення керівництва вугільного розрізу про закупівлю великої партії нового обладнання у цій ситуації було правильним.

Залучення досить великого для вугільного розрізу кредиту в розмірі 3 млн дол. США виявилось досить складним завданням. Керівництво вугільного розрізу звернулося за допомогою в отриманні кредиту до великої консалтингової фірми. Щоб переконати потенційних інвесторів у доцільності вкладення коштів у переобладнання вугільного розрізу, потрібне професійне розроблення бізнес-плану, в якому наочно було б показано, що інвестиції є економічно виправданими.

Згідно зі спеціально проведеними розрахунками, термін окупності вкладених у переобладнання вугільного розрізу коштів не перевищив року, внутрішня норма окупності виявилася досить високою. Найбільшу проблему викликав аналіз ризиків, пов'язаних з реалізацією проекту, і, в першу чергу, з вартістю поставок споживачам вугілля, який передбачалося додатково добути за допомогою нового обладнання. Проте Мінтранс РФ дав необхідні гарантії того, що вартість перевезень не перевищить розрахункової. Це остаточно переконало інвесторів у доцільності виділення валютного кредиту вугільного розрізу; відсоткова ставка кредиту, виділеного для вугільного розрізу терміном на 5 років, склала 12 % річних.

Вугільний розріз, отримавши на зазначених раніше умовах 3 млн дол. США, зумів зробити заплановане оновлення обладнання. Його продукція стала конкурентоспроможною як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках збуту за рахунок підвищення якості та зниження собівартості; підвищилася також безпека виробництва.

## **Завдання 2. Фактори внутрішнього та зовнішнього середовища**

Заповніть порожні рядки.

Перелік зовнішніх небезпек і можливостей містить результати аналізу таких груп факторів:

1) економічних (фаза розвитку економіки, зміна доходів населення, \_\_\_\_\_);

2) \_\_\_\_\_;

3) \_\_\_\_\_;

4) \_\_\_\_\_;

5) \_\_\_\_\_;

6) \_\_\_\_\_;

7) соціальної поведінки.

Перелік внутрішніх сильних і слабких сторін містить результати вивчення таких аспектів організації:

1) \_\_\_\_\_;

2) \_\_\_\_\_;

3) \_\_\_\_\_;

4) \_\_\_\_\_;

5) культури й образу корпорації.

## **Завдання 3. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації**

Доповніть перелік змінних внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

Внутрішнє середовище:

- цілі;
- завдання;
- організаційна структура;
- технології;
- ресурси;
- \_\_\_\_\_;
- \_\_\_\_\_.

Зовнішнє середовище:

а) змінні прямого впливу:

- постачальники;
- конкуренти;

- \_\_\_\_\_;
  - \_\_\_\_\_;
- б) змінні непрямого впливу:
- політика;
  - демографія;
  - \_\_\_\_\_;
  - \_\_\_\_\_.

#### **Завдання 4. Аналіз ситуації**

У місті N автомобільний завод випускає легкові автомобілі марки "Нива" з об'ємом двигуна 2000 см<sup>3</sup>. Одночасно завод випускає причепи для легкових автомобілів, які складають 10 % від загального обсягу виробництва.

У зв'язку з тим, що на автомобільному ринку країни з'явилася велика кількість імпортованих автомобілів аналогічного класу, з більш високими споживчими характеристиками, попит на автомобіль "Нива" знизився на 50 % і продовжує спадати. Завод втратив своє монопольне становище на внутрішньому ринку автомобілів. Відбувається затоварення складів готовою продукцією.

Керівництво підприємства вирішило провести дослідження з метою вироблення стратегії і тактики виходу зі становища, що утворилося. Була організована служба маркетингу, підпорядкована віце-президенту зі збуту і маркетингу.

У результаті маркетингових досліджень визначені такі позиції:

1. Для подальшого випуску автомобіля марки "Нива" і забезпечення стабільного ринку збуту необхідно підвищити конкурентоспроможність продукції і знизити ціну на виріб.

Ці завдання можуть бути виконані:

а) зниженням собівартості виробництва (і, як наслідок, – зниженням ціни реалізації) за рахунок застосування більш дешевих матеріалів, стандартизації та уніфікації вузлів і деталей;

б) реалізацією актуальної конкурентної переваги зниженою витратою палива в процесі експлуатації за рахунок модернізації конструкції двигуна і заміни гальмівної системи.

За попередніми оцінками ці заходи можуть бути здійснені за 1,5 – 2 роки за додаткових інвестицій у розмірі 2 млрд грн.

Після проведення цих заходів обсяг завантаження виробництва за стабільного попиту може становити 50 % від загальної потужності заводу.

2. Останнім часом у зв'язку з інтенсивним дачним будівництвом збільшився попит на внутрішньому ринку на вантажні автомобілі з об'ємом двигуна до 2 000 см<sup>3</sup> і вантажопідйомністю 1,5 т. Попит на зовнішньому ринку на автомобілі цього класу також підвищується.

Створення вантажного автомобіля "Іскра" на базі в цей час може бути здійснено за 0,5 – 1 рік (завод уже має дослідні зразки) і потребує інвестицій у розмірі 3,5 млрд грн.

Передбачуваний обсяг завантаження виробництва може скласти до 60 % загального обсягу потужностей заводу.

3. Попит на автомобільні причепа на внутрішньому і зовнішньому ринку в цей час не задоволений. Для розширення виробництва причепів необхідні інвестиції в розмірі 5 млрд грн з поступовим введенням у дію нових потужностей протягом року з дати закінчення інвестування. Завантаження виробничих потужностей планується в обсязі до 30 % від загального обсягу виробництва.

Завод має можливість отримання кредиту в розмірі 5 млрд грн строком на 5 років з обліковою ставкою банківського відсотка 50 % у рік.

### **Постановка завдання**

На основі вихідних даних намітьте стратегію виходу заводу з ситуації. Виконайте такі дії:

1. Проведіть ситуаційний аналіз зовнішнього середовища. Визначте авторів прямого і непрямого впливу на підприємство.

2. Конкретизуйте формулювання постановки проблеми і формулюйте її письмово.

3. Визначте, чи достатньо інформації для вирішення поставленого завдання.

4. Проведіть аналіз внутрішнього потенціалу заводу. Уточніть асортимент виробленої продукції і планованої до виробництва продукції.

5. Визначте цілі і завдання підприємства щодо організації умов для випуску нової продукції.

6. Визначте стратегії (зростання, швидкого зростання, скорочення) за кожним видом планованої до випуску продукції.

7. Запропонуйте варіант організаційної структури заводу. Які нові підрозділи необхідно організувати у зв'язку зі зміною номенклатури продукції, що випускається?

8. Запропонуйте варіанти систем контролю з матеріальних, фінансових і людських ресурсів.

9. Розгляньте реалізацію форм здійснення контролю (попередній, поточний).

10. Сформулюйте заключні висновки.

## **Заняття 2. Особливості стратегічного менеджменту в організації**

Питання для обговорення:

1. Поняття стратегічного менеджменту, основні етапи розвитку.
2. Основні компоненти стратегічного менеджменту.
3. Співвідношення понять стратегічного і оперативного управління.
4. Переваги стратегічного підходу до управління.
5. Модель стратегічного стану організації.
6. Проаналізуйте передумови розвитку стратегічного менеджменту в Україні.

### **Завдання 1. Стратегічні господарські центри**

Доповніть речення.

Виробничі підрозділи об'єднуються у стратегічні господарські центри за такими ознаками:

- спільність ...;
- однотипність ...;
- повнота ...;
- наявність порівнянних ... .

### **Завдання 2. Розвиток організації**

Виберіть організацію із зазначеного списку. Проведіть аналіз за вказаним планом та підготуйте доповідь на тему "Можливості та шляхи розвитку ... на найближчі три роки".

Організація:

- комерційний банк, який має генеральну ліцензію Банку Росії на здійснення валютних операцій;
- санаторій (місцевий);
- туристичне агентство;
- завод із виробництва телевізорів;
- послуги (будь-які);
- продуктовий магазин;
- магазин "Мода".

План аналізу:

- стратегія, місія, цілі та завдання;
- зовнішнє середовище непрямого впливу;
- зовнішнє середовище прямого впливу;
- внутрішнє середовище;
- взаємозв'язок факторів зовнішнього та внутрішнього середовища;
- взаємозв'язок між цілями і ресурсами (матеріали, технології, люди, фінанси, інформація).

### **Завдання 3. Система бірж "Аліса"**

*Обговорення ситуації*

Декларація незалежності "держави" "Аліса" проголошена на червневій (2010 р.) "Великій раді президентів". Згідно з Єдиним положенням про систему "Аліса" будуть створені єдині інститути "держави": кредитно-іпотечний банк, страховий фонд, служби податкового планування, маркетингу, реклами, безпеки та лобювання. До положення належать пункти про взаємний залік платежів між членами системи (як розрахункові одиниці будуть використовуватися власні гроші – "аліски") і про мобілізацію коштів її учасників для фінансування проектів, визнаних найбільш перспективними, з подальшого пайовою участю в прибутку. Крім основного положення розробляються документи, що його конкретизують про єдиний юридичний, комерційний, виробничий, фінансовий та інформаційний простір системи, а також про єдину політику у сфері public relations. За оцінками експертів необхідність перебудови "Аліси" пов'язана з істотними фінансовими труднощами, що виникли головним чином у результаті стагнації торгових операцій, дефіциту вільних грошових коштів і ускладнення у платіжних відносинах у межах СНД, що вплинули на взаємодію між підрозділами системи, що опинилися в різних державах Співдружності.

Незважаючи на масштабність заяви, мова йде всього лише про структурну – хоча і досить серйозну – перебудову в напрямі консолідації та централізації системи, "цементування" її організаційної будови.

Питання для аналізу ситуації:

1. Визначте, на основі поданої ситуації, які стратегічні рішення були прийняті.
2. Створення якого стратегічного образу мала на меті перебудова "Аліси"?
3. Якщо виходити з наведеної інформації, які фактори зовнішнього середовища прямого впливу стали причиною труднощів у діяльності системи бірж "Аліса"?
4. Опишіть взаємозв'язок факторів зовнішнього середовища прямого і непрямого впливу та їхній вплив на організацію.
5. Яку стратегію виробило керівництво системи бірж? Наскільки вона відповідала швидко мінливим умовам зовнішнього середовища?
6. Яка результативність і ефективність початої стратегії? Чи можна її вважати фактором розвалу потужної системи бірж?
7. Які проблеми, що притаманні безпосередньо цій стратегії, можуть призвести до отримання синергічного ефекту?
8. Чи досить буде на практиці, як зазначено в прикладі, обмежитися стратегічними змінами, що стосуються тільки структурної перебудови, для успішної реалізації обраної стратегічної лінії розвитку?

### **Заняття 3. Ділова гра "Прийняття стратегічного рішення"**

Ділова гра складається з управлінських ситуацій, чітко сформульованих проблем, які виникають перед керівником у процесі його управлінської діяльності, і тих рішень, які приймалися керівником у сформованих управлінських ситуаціях.

Після того як учасники ділової гри ознайомляться з управлінською ситуацією та проблемою, яку належить вирішити, вони повинні вказати найбільш ефективні, з їхнього погляду, шляхи її вирішення.



Усі учасники гри розбиваються на команди по 4 – 5 осіб. У кожній групі окрема управлінська ситуація. Команди між собою не обмінюються думками. Час для обговорення становить 25 – 30 хв. Початок і закінчення роботи фіксується викладачем. Після завершення гри представник команди доповідає і захищає групове рішення.

### **Ситуація 1**

На підприємстві з виробництва будівельних матеріалів середньої потужності склалася критична ситуація: продукція не знаходила достатнього збуту, на складах накопичилася значна кількість будівельних матеріалів, які виявилися нереалізованими. Це призвело до зниження обсягу виручки від реалізації продукції, що випускається підприємством, зростання кредиторської заборгованості, перебоїв з виплатою заробітної плати і стало однією з причин плинності кадрів, зниження обсягів виробництва, погіршення якості продукції.

Таким чином, спостерігається явно виражена тенденція до погіршення економічного становища підприємства, зниження його виробничих можливостей, послаблення позицій на ринку збуту продукції.

Засновники підприємства, яке за своєю організаційною формою було закритим акціонерним товариством, змушені були впритул зайнятися ситуацією, що склалася на підприємстві.

Засновникам підприємства з виробництва будівельних матеріалів у сформованій ситуації необхідно вжити дієвих заходів для поліпшення його діяльності.

Питання:

1. Можливі дії керівника підприємства.
2. Складіть стратегічне рішення керівника підприємства.
3. Запропонуйте шляхи виходу з критичної ситуації.
4. Чи необхідна заміна керівництва підприємства? Обґрунтуйте.

### **Ситуація 2**

Після того як засновниками підприємства було прийнято рішення про заміну директора заводу, почалося обговорення нової кандидатури

на цю посаду. Однак обговорення можливих претендентів, яке спонтанно виникло, виявило, що серед засновників немає єдиної думки про те, кому може бути запропонована вільна посада. Адже перед новим директором стояло завдання докорінної реорганізації діяльності підприємства для виводу його з того критичного стану, в якому воно опинилося. Впевненості в тому, що названі претенденти впораються з цим складним завданням, що потребує від управлінця досить високого професійного рівня ефективних і рішучих дій, у засновників не було.

Засновникам підприємства з виробництва будівельних матеріалів необхідно підібрати керівника, який зміг би вивести його з критичного становища.

Після уважного вивчення стану справ на виробництві новопризначений директор зрозумів, що однією з основних причин невдач стала не ефективна система управління і що реорганізацію підприємства необхідно починати з заміни управлінського складу, від якого багато в чому залежать результати виробничої діяльності.

Погана координація виробничих і збутових служб, дублювання в роботі функціональних підрозділів, недостатнє стимулювання праці працівників, напружені відносини між працівниками на технологічно взаємопов'язаних ділянках, а головне, відсутність стратегії розвитку підприємства, що однаково розуміють усі працівники, вимагали прийняття невідкладних заходів.

Питання:

1. Яку кандидатуру на посаду директора підприємства необхідно підібрати? Опишіть процес відбору.
2. Які методи необхідно застосувати новому директору, щоб вивести підприємство з критичного стану?
3. Сформулюйте стратегію підприємства.
4. Складіть план заходів щодо покращення збутової політики підприємства.

### **Ситуація 3**

Перш ніж приступити до розроблення стратегії розвитку підприємства, необхідно встановити причини, що не дозволяють випускати

конкурентоспроможну продукцію, яка користується стійким споживчим попитом. Звіти колишнього керівництва підприємства дозволили розкрити багато недоліків, які заважали продуктивній роботі. Однак для визначення основних "вузьких місць" і пріоритетних заходів, необхідних для підвищення якості продукції, пошуку точок зростання і найбільш перспективних можливостей, було прийнято рішення про проведення систематизованого аналізу становища.

Новий директор поставив завдання визначити на основних ділянках діяльності підприємства слабкі місця і загрози, які вони можуть представляти в майбутньому, а також сильні сторони і можливості, що відкриваються у зв'язку з цим, на які доцільно зробити ставку під час реорганізації діяльності підприємства.

Питання:

1. Назвіть ряд причин, які не дозволяють випускати конкурентоспроможну продукцію. Поясніть.
2. Розробіть стратегію розвитку підприємства.
3. Яке стратегічне рішення необхідно прийняти керівництву організації?

#### **Ситуація 4**

Згідно з новою стратегією розвитку підприємства, розробленою після приходу нового директора, діяльність підприємства повинна була зазнати значні зміни. Інше значення стало надаватися маркетинговій службі, більш мобільним повинно було стати виробництво, що випускають будівельні матеріали. За необхідності воно повинно було забезпечити швидку зміну номенклатури продукції з урахуванням реальних можливостей підприємства, випуск продукції наступного покоління відповідно до мінливого попиту. Передбачалася більш активна інвестиційна діяльність, що передбачала впровадження нових технологічних ліній і більш сучасного, а часом і більш дорогого устаткування.

Перед новим керівництвом постало завдання реорганізації структури підприємства відповідно до змінених поставлених перед ним завдань. Передбачалося зробити більш динамічним виробництво, більш активну маркетингову політику, більше значення стало надаватися інноваційній діяльності. Тому необхідно було вибрати таку організаційну структуру,

яка б найбільшою мірою сприяла вирішенню нових завдань, що постали перед підприємством.

Питання:

1. Складіть функціональну організаційну структуру підприємства (змоделюйте).
2. Розподіліть функціональні повноваження між відділами або підрозділами.
3. Якою буде нова стратегія розвитку ситуації?

### **Ситуація 5**

Тяжке становище, в якому знаходилося підприємство під час передачі його новому керівництву, вимагало від команди керівників, що прийшла, рішучих дій щодо зміни ситуації. Пошук шляхів виведення підприємства зі становища зажадав від нового керівництва проведення детального аналізу ситуації, до того ж основний акцент був зроблений на виявлення потенційних можливостей підприємства і визначення номенклатури будівельних матеріалів, що користуються реальним попитом на ринку збуту.

Нова стратегія розвитку передбачала різке підвищення конкурентоспроможності, а значить, реалізації виробленої продукції, що повинно було стати основою економічного і технічного оздоровлення підприємства.

Однак дії з відродження підприємства могли привести до досягнення поставленої мети тільки в тому випадку, якщо вони здійснювалися відповідно до спеціально розробленого плану.

Керівництво поставило завдання розробити такий план діяльності підприємства, який, з одного боку, дозволив би реалізувати нову стратегію розвитку підприємства, з іншого – охоплював би всі сторони його діяльності.

Питання:

1. Складіть план діяльності підприємства.
2. Яким буде стратегічне рішення на підприємстві?
3. Розробіть виробничий план організації.
4. Сформулюйте сильні та слабкі сторони розвитку.

## **Заняття 4. Прийняття управлінського рішення як основна управлінська функція стратегічного менеджменту**

Питання для обговорення:

1. Системний підхід як основа розроблення стратегії.
2. У чому значення системного аналізу? Яку роль він відіграє під час прийняття стратегічного рішення?
3. Сутність інформаційних потоків на підприємстві. Основні вимоги до інформації.
4. Процес прийняття управлінських рішень. Визначення цілей і формулювання проблеми.

### **Завдання 1. Прийняття управлінських рішень програми "Медекс"**

#### *Обговорення ситуації*

Компанія "Медекс" займалася розробленням і продажем в Україні та деяких країнах СНД комп'ютерних фінансових програм для медичних установ. Компанія була заснована кілька років тому Олегом Володимировичем Петренком, колишнім високопоставленим чиновником Міністерства охорони здоров'я України. На сьогодні в компанії працювало близько 30 аналітиків і програмістів.

Раз на місяць правління компанії проводило обговорення планів, проблем і можливостей, наявних у компанії. Засідання збирав і проводив сам Петренко. До правління також входили: Фелікс Толкачов – відповідальний за маркетинг; Катерина Сьоміна – відповідальна за операції; Олексій Хітин – відповідальний за розвиток систем; Дмитро Борівський – відповідальний за фінанси і облік; Ахмет Багіров – відповідальний за системний аналіз. Далі наведено запис засідання правління, на якому одним із питань обговорення були контракти з обслуговування проданих раніше програм.

Петренко: Отже, останніми в порядку денному сьогоднішнього засідання є контракти з обслуговування. Дмитро, це твоє питання.

Борівський: Так, я переглянув контракти з обслуговування програм, наявні у нас поруч з нашими клієнтами, і мені здається, що ми не отримуємо від них хорошого повернення на капітал. За моїми підрахунками було б краще продавати щороку оновлену версію нашого пакета програм

"Медекс", ніж пропонувати контракти з їхнього обслуговування ... або, це абсолютно зрозуміло, ми повинні збільшити ціну цих контрактів.

Петренко: Наскільки ти пропонуєш підвищити ціну?

Борівський: Сьогодні ми на позначці нульового прибутку.

Петренко: Так що ти пропонуєш?

Борівський: Я думаю, ми повинні збільшити річну плату за обслуговування програм "Медекс", принаймні, на 30 %.

Толкачов: Якщо ми це зробимо, то ми можемо втратити ряд клієнтів... можливо, не тих, хто вже у нас є, але деяких потенційних клієнтів.

Петренко: Скільки користувачів програм має з нами контракти з обслуговування?

Толкачов: Я не знаю.

Борівський: Мені здається, близько 80 %.

Петренко: Яка стандартна ціна, що обчислюється на основі відсотків до пакету програм?

Толкачов: Це деякою мірою залежить від ціни на програму, але більше пов'язано з тим, як часто вона змінюється.

Хітин: Можливо, ми не повинні робити так багато змін у програмах. Минулого року ми зробили такі зміни для програми "В", і тоді Центральний кардіологічний центр змінив своє рішення. Нам було б краще витратити час на перехід до нової системи компанії "Епл".

Сьоміна: Це не допомогло, і від нас пішов Станіслав Фрідман. Він знав наші програми "уздовж і впоперек".

Петренко: Так! Станіслав був унікальний фахівець і працівник. Чому б нам не спробувати краще продавати контракти з обслуговування програм "Медекс"? Хіба компанії "Медсистем" та "ТМС" не проводять такі ж зміни, які ми робимо, і не здійснюють це також часто? Давайте повідомимо нашим клієнтам, що наші програми є найдосконалішими на ринку.

Толкачов: В одній зі згаданих компаній змінився фінансовий директор.

Петренко: Ахмет, ми ще нічого не чули від тебе. Можливо, в тебе є якісь ідеї щодо того, як знизити вартість контрактів з обслуговування?

Багіров: Мені особливо нічого сказати – це ж проблема маркетингу. Мені так здається... Як продавати контракти?

Сьоміна: Я думаю, нам треба мати більше даних та інформації. Можливо, нам слід відкласти це питання доти, поки ми краще зрозуміємо потреби наших клієнтів.

Борівський: Що конкретно ми повинні знати?

Петренко: Нам необхідно знати передбачувані за планом зміни на наступний рік і у скільки це обійдеться з точки зору їхнього здійснення.

Сьоміна: Вибачте, мені треба піти. Я повинна зустрітися з Георгіївським об 11:00.

Борівський: Чому б нам просто не підняти ціну на 20 % для нових клієнтів і подивитися, що станеться? Збільшила ж "ТМС" свою ціну на 35 % у рік.

Петренко: Що ти думаєш, Фелікс?

Толкачов: Так, ми можемо спробувати це зробити. Однак ми можемо втратити деяких потенційних клієнтів.

Петренко: Добре, давайте спробуємо це зробити.

Питання для обговорення:

1. Як формулювалася (у яких заявах) проблема, яка потребує вирішення в ході засідання? Як ці заяви співвідносяться одна з одною (тобто як одна з них є засобом дозволу іншої)? Як вирішується на засіданні проблема структурованої? Обґрунтуйте свою позицію.

2. Яким різним інтересам слугували ці заяви (тобто залучали людей в дискусію, сприяли відходу від звинувачень тощо)? З якою метою ці заяви були зроблені в цій ситуації? Яка модель прийняття рішення використовувалася? Наведіть ваші аргументи.

3. Які ролі виконував Петренко як менеджер під час прийняття рішення на засіданні? Які методи прийняття рішення він використав?

4. У яких умовах приймалося рішення в цій ситуації? Чому ви так вважаєте?

5. Чи є які-небудь етичні аспекти у прийнятті цього рішення? Які? Поясніть.

6. Яке рішення прийняли б ви в цій ситуації? Дайте докладне роз'яснення з цього приводу.

7. Які стратегічні рішення необхідно прийняти керівництву організації?

## **Завдання 2**

Постановка завдання. Далі наведено список типових організаційних рішень. Необхідно визначити, чи є вони програмованими чи ні. Вправа спочатку виконується індивідуально (10 – 15 хв), а потім – у малих групах (15 – 20 хв). Під час вироблення групового рішення не можна користуватися методами голосування або переговорів. У малих групах повинна обговорюватися відмінність між програмованими і непрограмованими

рішеннями, і в кожному випадку обговорення має тривати доти, поки частина учасників не погодиться з одним із рішень. На закінчення в аудиторії під керівництвом викладача проводиться обговорення групових результатів і підводяться підсумки (15 – 20 хв).

Список рішень:

1. Наймання завідувачем спеціаліста в дослідну лабораторію компанії, що виробляє складну технічну продукцію.
2. Доведення майстром до робітників денного завдання.
3. Визначення фінансовим директором розміру дивідендів, які мають бути виплачені акціонерам на дев'ятий рік послідовної успішної фінансової діяльності компанії.
4. Рішення начальника про допущення офіційної відсутності працівника на робочому місці у зв'язку з відвідуванням лікаря.
5. Вибір членами правління місця для чергової філії банку, що вже має 50 відділень у великому місті.
6. Згода керівника на прийняття випускника університету юридичного факультету на роботу в апарат великої фірми.
7. Визначення річного завдання для асистента професора.
8. Згода начальника на надання підлеглому можливості відвідати навчальний семінар у сфері його спеціалізації.
9. Вибір авторами друкованого видання для розміщення реклами про новий вузівський підручник.
10. Вибір правлінням компанії місця для будівництва ресторану "Смачно і швидко" у невеликому, але зростальному місті, що знаходиться між двома великими містами.

## **Заняття 5. Ділова гра "Розробка місії організації"**

Мета гри – відпрацювати навички створення і використання місії на прикладі організації банківської сфери.

Вступна інформація.

Місія показує можливість здійснення діяльності, на яку організація орієнтується з урахуванням трьох найважливіших факторів:

- 1) специфіка споживача;
- 2) особливості товарів або послуг;
- 3) наявність конкурентних переваг.



Без чіткого усвідомлення місії довгострокова конкурентоспроможність немислима. Місія дозволяє "побачити організацію з висоти пташиного польоту", тому плідний сам процес її обговорення.

У ході аналізу запропонованої інформації учасники ділової гри повинні оцінити варіанти місії різних комерційних банків і обґрунтувати свою концепцію з тим, щоб забезпечити індивідуальність, впізнавання кожного банку для різноманітних клієнтів.

Ролі. Академічна група поділяється на п'ять підгруп. Перші чотири підгрупи становлять команду топ-менеджерів таких комерційних банків: "УкрСиббанк", ПриватБанк, банк "Відродження", Ощадбанк, банк "Грант".

Далі наведено приклади місій різних компаній (табл. 1). Вам необхідно прочитати і проаналізувати.

Таблиця 1

### Приклади місій різних компаній

1. Визначення місії	2. Умови успішної роботи місії
1	2
Стратегічна (генеральна) мета, що виражає сенс існування, загально визнане призначення організації	Ідентифікація ринку як надсистема організації
Роль, яку організація хоче грати в суспільстві	Визначення потреб ринку. Позиціонування організації серед інших учасників ринку
Відповідь на запитання, у чому полягає діяльність організації і чим вона збирається займатися	Визначення конкурентної переваги організації
Констатація філософії і призначення	Стабілізація економічної та політичної ситуації в країні
Передбачення + кредо	Відсутність тіньової економіки
Основний регламент управління організацією загалом і, зокрема, персоналом	Наявність сильної правової та законодавчої бази в державі
Атрибут відкритої системи	Орієнтація місії на загальнолюдські цінності та національні особливості
Відображення взаємодії організації і зовнішнього середовища за законом єдності й боротьби протилежностей	Довгостроковість та стратегічна спрямованість місії
Реальний механізм забезпечення наступності бізнесу, здатного пережити його засновника	
Узагальнювальна ідея, на яку рівняються всі складові організаційної культури	

1	2
Індивідуальна причина, за якою існує саме ця, а не інша організація	
<b>3. Наслідки розроблення місії</b>	<b>4. Види та приклади місії</b>
Наявність місії перетворює організацію у відкрити соціально-економічну систему	Місія як "загальнолюдське призначення"
Як найбільш довгострокова мета організації місія дозволяє розумно розподіляти зусилля і ресурси для забезпечення довгострокової результативності бізнесу	• компанія "Філіпс" – "змінимо життя на краще"
Місія – це необхідна умова переходу від кризового стилю управління (досягнення та/або збереження сьогочасної вигоди) до справді інтелектуального управління (забезпечення перспектив розвитку)	• компанія "Аптека 36,6" – "нести здоров'я і красу людям"
Місія допомагає організації зайняти правильне положення в партнерському ланцюжку цінностей, оптимальним чином реалізувавши свій потенціал	Місія – головна стратегічна мета
Місія створює умови для переходу від менеджменту "здорового глузду" до професійного корпоративного менеджменту	• компанія "AT&T" – "ми створені для того, щоб бути кращими у світі в об'єднанні людей, даючи їм простий доступ один до одного, до інформації та послуг, яких вони потребують, в будь-який час і скрізь"
Завдяки місії через побудову дерева цілей і стратегії, а також перелік напрямів діяльності організація може визначитися з переліком постійно відтворюваних бізнес-функцій, функцій менеджменту і функцій забезпечення	• "Аерофлот" – "побудувати компанію міжнародного класу, ґрунтуючись на кращих традиціях цивільної авіації Росії"
Місія створює основу для формування базових корпоративних регламентів: положення про організаційну структуру, положення про підрозділи та посадові інструкції	Місія – національна ідея
Місія надає суб'єктам зовнішнього середовища об'єктивну інформацію про такі аспекти, як: призначення організації, засоби, які вона використовує у своїй діяльності, ресурси, якими володіє, імідж, який формує, комунікативні засоби, за допомогою яких взаємодіє з партнерами, конкурентами і споживачами	• компанія Microsoft – "комп'ютер на кожному столі і в домі"

1	2
Місія сприяє єднанню і згуртованості всередині організації, сполученню цілей суб'єкта господарювання і цілей працівника, ідентифікації співробітників з організацією, формуванню сприятливого внутрішньоорганізаційного клімату, розширенню мотивації, забезпеченню наступності цілей під час вироблення стратегії і тактики організації	• компанія Nokia – "єднати людей"
	Місія – рекламна акція
	• консалтингова компанія "IBG" – "за допомогою сучасних технологій управління інформацією сприяти як російським, так і міжнародним компаніям, державним підприємствам і організаціям у досягненні якісного рівня ефективності"
	• компанія "ПетроАльянс" – "надаємо своїм замовникам надійний, високотехнологічний, якісний і економічно ефективний сервіс"

Постановка завдання:

1. Сформулюйте місію, стратегічні цілі, стратегію і завдання банку.
2. Складіть план заходів щодо стратегічного розвитку банку.
3. Розробіть організаційну структуру управління банком.
4. Які конкурентні переваги існують у вашому банку? Поясніть.

Після закінчення роботи представник команди доповідає результати.

Викладач підводить підсумки гри, вказує на допущені недоліки, оцінює результати роботи групи.

### Завдання

Вам подано рис. 1 з основними етапами стратегічного менеджменту. Необхідно: групам (по 3 – 4 особи) змодельювати будь-яке підприємство і описати для нього всі 5 етапів системи стратегічного менеджменту.



Рис. 1. **Етапи системи стратегічного менеджменту**

## **Заняття 6. Ділова гра "Стратегічне планування"**

Мета гри – набуття загальних навичок розроблення стратегічних планів організації в умовах кардинальної зміни зовнішнього середовища.

Вступна інформація.

У Харкові в кінці 80-х рр. діяло державне підприємство, яке спеціалізувалося на виробництві кріпильних виробів. Підприємство, яке почало діяти на початку 30-х рр. ХХ ст., було орієнтоване на забезпечення кріпленням вітчизняних виробників автомобілів. З початком перебудови у країні старі зв'язки заводу з постачальниками були порушені, підприємство опинилося на межі банкрутства. Для виходу з кризи необхідно визначити місію підприємства, його цілі, розробити програму його реорганізації та стратегію розвитку. З урахуванням мінливих умов зовнішнього середовища і змінних самого підприємства стратегічний план повинен встановити орієнтири щодо продуктової, постачальницької, маркетингової, виробничої, фінансової і кадрової політики.

Ролі: конкурсний керівник, головний інженер, заступник директора з комерційних питань, начальник планового відділу, начальник відділу кадрів, заступник директора з економічних питань, начальники відділів постачання і збуту, ключові фахівці підприємства, сторонні експерти (фахівці з управлінського консультування).

Сценарій гри.

На підготовчому етапі студенти знайомляться зі вступною інформацією, розподіляють ролі та діляться на групи по 4 – 5 осіб.

Основний етап гри містить кілька стадій.

На першій стадії здійснюється проведення ділової наради з метою розроблення місії та системи цілей підприємства.

На другій стадії конкурсний керівник готує доповідь про призначення, відмінні особливості та структуру стратегічного плану, групи фахівців на чолі з функціональними керівниками – відповідні розділи плану, а консультанти формулюють вимоги до нього. Під час розроблення стратегічного плану учасники гри мають використовувати відомі їм методи, такі як: SWOT-аналіз, метод типології та інші.

На третій стадії за участі всіх гравців здійснюється узгодження всіх розділів стратегічного плану.

На заключному етапі гри консультанти, виходячи зі сформульованих ними вимог, аналізують поданий план.

Викладач підводить підсумки гри, вказує на допущені помилки, оцінює результати роботи групи.

## **Заняття 7. Ділова гра "Стратегічні і фінансові цілі діяльності організації"**

Мета ділової гри – здобуття її учасниками знань і навичок з:  
формування стратегічних і фінансових цілей підприємства;  
визначення зацікавленості різних груп учасників корпоративного управління (акціонерів, менеджменту і персоналу організації) в досягненні певних цілей підприємства;  
укрупнення (об'єднання) цілей підприємства.

### **Гра проводиться в кілька етапів**

**Етап 1.** Інструктаж учасників ділової гри. Формування творчих груп.

Керівник ділової гри інформує її учасників на кожному етапі виконання завдання і перевіряє рівень їхніх знань зі стратегічного менеджменту та визначення цілей діяльності банку. На цій основі і формуються творчі групи.

## Етап 2. Аналіз фінансових і стратегічних цілей організації.

Керівник знайомить гравців із можливими стратегічними і фінансовими цілями кредитної організації (табл. 2) і розпочинає дискусію, у ході якої студенти повинні визначити характеристики поданих цілей і відповісти на такі запитання:

1. Який результат має бути отриманий під час досягнення цілей?
2. Що необхідно робити для досягнення цих цілей?
3. На що впливає досягнення цілей?
4. Який рівень значущості кожної цілі?

Таблиця 2

### Стратегічні та фінансові цілі організації

№ п/п	Стратегічні цілі	№ п/п	Фінансові цілі
1	Збільшення частки на ринку банківських послуг	1	Збільшення норми прибутковості активів
2	Більш високе і надійне становище банку в банківській системі	2	Більш швидке зростання відсоткових доходів
3	Підвищення якості банківських продуктів	3	Більш високі дивіденди
4	Зниження операційних витрат банку порівняно з основними банками-конкурентами	4	Більш швидке зростання невідсоткових доходів
5	Розширення номенклатури банківських продуктів	5	Збільшення прибутковості на залучені кошти
6	Підвищення репутації банку серед клієнтів	6	Збільшення норми чистого прибутку на статутний капітал банку
7	Поліпшення обслуговування клієнтів	7	Підвищення надійності облігацій і сертифікатів банку
8	Визнання банку лідером у сфері технологій і/або інновацій з тих чи інших видів банківської діяльності	8	Збільшення обсягу залучених коштів
9	Збільшення можливостей капіталізації	9	Збільшення рентабельності власного капіталу банку
10	Стратегічні цілі	10	Стабільний дохід в періоди банківських криз

### Етап 3. Виконання завдань творчими групами.

На основі характеристик цілей, отриманих на попередніх етапах ділової гри, учасники мають виконати ряд завдань.

**Завдання 1.** Визначення рівня зацікавленості учасників корпоративного управління – вищих менеджерів, власників (акціонерів) і персоналу корпорації – в досягненні поставлених цілей.

Групи гравців оцінюють зацікавленість окремо взятої категорії співробітників, використовуючи таку шкалу: високий (В), середній (С), низький (Н) рівень значущості. Оцінка рівня значущості досягнення цілей для кожної групи корпоративного управління банком заноситься в табл. 3.

Таблиця 3

#### Оцінка рівня значущості стратегічних і фінансових цілей для різних груп учасників корпоративних відносин

№ п/п	Рівень значущості стратегічних цілей			№ п/п	Рівень значущості фінансових цілей		
	С	М	П		С	М	П
1				1			
2				2			
3				3			
4				4			
5				5			
6				6			
7				7			
8				8			
9				9			
10				10			
Усього				Усього			

*Примітка.* Учасниками корпоративних відносин є: С (власники, акціонери); М (вищі менеджери); П (персонал банку).

Потім керівник гри проводить дискусію, на якій обговорюється важливість цілей для всіх учасників корпоративного управління банком.

За результатами дискусії повинні бути визначені:

причини переваги тієї чи іншої мети конкретною групою учасників корпоративного управління банком;

вплив досягнення цієї мети на результати діяльності кредитної організації.

### **Завдання 2.** Об'єднання (укрупнення) цілей.

Численність поставлених цілей розсіює увагу керівництва банку та розпорошує зусилля підрозділів і колективів кредитної організації з їхнього досягнення (наприклад, більш швидке зростання доходів і більш швидке зростання грошових надходжень – це однакові цілі). Тому на цьому етапі ділової гри її учасники за групами мають зробити укрупнення цілей і заповнити табл. 4.

Результати, отримані кожною творчою групою, передаються для аналізу іншій творчій групі за такою схемою: група 1 → група 2 → група 3 → група 4 → група 5 → група 1.

Таблиця 4

### **Взаємозв'язок стратегічних і фінансових цілей**

Стратегічні цілі	Фінансові цілі, що забезпечують досягнення стратегічних цілей	Фінансові цілі	Стратегічні цілі, що забезпечують досягнення фінансових цілей
	1,1		1,1
	1,2		1,2
	2,1		2,1
	2,2		2,2

З доповідями про результати, отримані творчими групами, виступають їхні керівники або член групи з вибору всіх її учасників. Із зауваженнями та пропозиціями виступають керівники груп-опонентів.



За необхідності керівник ділової гри корегує виступи її учасників.

За підсумками проведеної роботи проводиться об'єднання стратегічних цілей (табл. 5).

Таблиця 5

### Об'єднання стратегічних цілей

№ п/п	Стратегічні цілі, що об'єднуються	Об'єднані стратегічні цілі
1	Стратегічна мета 1. Стратегічна мета 2	Об'єднана стратегічна мета
2	Стратегічна мета 3. Стратегічна мета 4	Об'єднана стратегічна мета
3	Стратегічна мета 5. Стратегічна мета 6. Стратегічна мета 7	Об'єднана стратегічна мета
4	Стратегічна мета 8. Стратегічна мета 9	Об'єднана стратегічна мета

#### Етап 4. Підведення підсумків ділової гри.

Керівник ділової гри оцінює отримані результати, зазначаючи правильність, повноту й оригінальність виконання завдання на кожному етапі. Особлива увага приділяється діяльності кожної творчої групи та окремих її учасників. Гравці виступають із зауваженнями і пропозиціями.

## Заняття 8. Ділова гра "Біржа"

Мета гри – ознайомлення з законами ринку – вартістю, попитом і пропозицією. Знайомляться з поняттями ринку цінних паперів, навчаються прогнозувати фінансові потоки й управляти вартістю.

Учасники діляться на кілька команд – компаній різного профілю. Кожна компанія має свої закономірності в розвитку. Кожна компанія випускає акції. Команди отримують певну суму ігрових грошей.

У грі присутня моделювальна біржа, де на загальному для всіх гравців полі відзначаються вартості акцій компаній у динаміці.

**Гра становить кілька циклів по два етапи.**

**На першому етапі** компанії розробляють і здійснюють ряд операцій з підвищення або зниження вартості своїх акцій (з урахуванням умов гри – законів попиту і пропозиції).

**На другому етапі** компанії беруть участь у торгах на біржі – купують і продають різні акції.

Періодично учасникам озвучуються нові ринкові умови. Наприклад, безробіття. І вартість акцій змінюється відповідно до нових умов.

Наприкінці гри всі акції переводяться у гроші за тією вартістю акцій, яка існує на кінець гри на біржі.

**Команди мають два завдання:**

1. Підвищити вартість акцій власного підприємства до максимальної позначки до кінця гри.

2. Накопичити максимальну суму грошей, купуючи і продаючи акції на біржі.

Наприкінці визначаються два переможці:

1. Команда, яка представляє компанію з найвищою вартістю акції.

2. Команда, що найбільш вдало освоїла торги на біржі та накопичила найбільшу суму грошей.

## **Заняття 9. Ділова гра "Ринок"**

Мета гри – допомогти зрозуміти взаємозв'язок особистих інтересів та інтересів компанії, навчити ефективній поведінці на ринку, розуміння потреб споживачів та клієнтоорієнтованості, розвиток навичок обслуговування клієнтів, розуміння взаємозв'язку доходів компанії і роботи з клієнтами.

Учасники діляться на команди – підприємства, що діють на ринку споживчих товарів і послуг. Кожна компанія отримує певну суму грошей на розвиток. Засоби компанія може вкладати у виробництво, у рекламу, у персонал та ін.

Крім того, кожен учасник є ще і клієнтом і отримує кошти на власні потреби. Кожен учасник продає свою робочу силу свого підприємства.

Умови для гри мають як підприємства, так і кожен учасник.

**Раунд 1.** Організація. Гравці створюють компанії, домовляються про заробітну плату.

**Раунд 2.** Виробництво. Підприємства створюють товари і послуги.

**Раунд 3.** Продаж. Компанії продають свої товари і послуги, а клієнти набувають, витрачають свої гроші.

**Раунд 4.** Розрахунок фінансів. Кожна компанія і кожен житель підраховує свої фінанси. Компанії видають заробітну плату співробітникам (на витрати на наступний етап).

**Раунд 5.** Аналітичний. Команди проводять аналіз і приймають рішення про вдосконалення свого виробництва.

**Раунд 6.** Виробництво. Команди вдосконалюють свої продукти, щоб залучити більше прибутку.

**Раунд 7.** Продаж.

**Раунд 8.** Підрахунок фінансів і визначення переможців.

Перемагає команда, компанія якої заробила найбільшу кількість грошей.

## **Заняття 10. Ділова гра "Фабрика подарунків"**

Мета гри – розуміння діяльності виробничого підприємства, залежностей руху грошових коштів, вироблення ефективної взаємодії між підрозділами, пошук варіантів співпраці, що задовольняє умови всіх сторін.

Усі учасники гри – співробітники одного підприємства – "Фабрики подарунків". Учасники діляться на групи – підрозділи підприємства: закуп, продаж, реклама, виробництво, фінансовий відділ і т. п. Кожен відділ вибирає керівника. Керівники становлять "раду директорів".

Команді видається певна сума грошей. Кожен відділ отримує інструкції зі своїми завданнями й умовами.

**Завдання всієї команди** – заробити якомога більше грошей. Необхідно купувати матеріали для виробництва і виплачувати людям заробітну плату.

Зовнішніми умовами задаються переваги споживачів, мода, смаки, зміна ринку, сезонність тощо.

Гра має кілька раундів, що чергуються:

1. Робота в команді, розроблення і виробництво подарунків.
2. Продаж.

Етап продажу становить презентацію товарів і отримання від керівника певної суми грошей.

## **Заняття 11. Ділова гра "Будівництво міста"**

Мета гри – розвиток практичного мислення, творчих здібностей, навчання фінансового планування, прогнозування виробничих ресурсів, економії витрат, розвиток комунікативних навичок, навички ведення переговорів.

Учасники діляться на команди, кожна з яких становить будівельну організацію, що відповідає за будівництво певного району. Крім того, є команди, які відповідають за будівництво транспортної мережі та комунікації по всьому місту.

Кожна команда отримує інструкцію з умовами, які необхідно дотримати під час будівництва, матеріали для будівництва і певну суму грошей на придбання додаткових матеріалів і сировини.

Усі умови команди можуть дотримати, тільки виробивши тактику спільної роботи й ефективної взаємодії не тільки всередині команди, а й між командами.

**Завдання кожної команди** – побудувати свій район, створити привабливі будівлі, забезпечити своїй організації фінансову стійкість (зберегти заощадження).

Можливі варіації ділової гри без елемента будівництва. У цьому випадку команди представляють підприємства одного міста, які взаємодіють за певними умовами.

## **Заняття 12. Ділова гра "Конкурентні стратегії"**

Мета гри – ознайомлення учасників із законами ринку, законами конкуренції, розвиток маркетингового стратегічного мислення, навчити аналізувати ресурси компанії, умови ринку і прогнозувати поведінку конкурентів.

Учасники діляться на команди – конкурентні фірми, що діють на одному ринку. Схематичну модель ринку надають усім учасникам.

Кожна команда отримує інструкцію з варіантами конкурентних стратегій, які вона може вибрати. Кожна стратегія дозволяє заробити компанії певну суму грошей. Для реалізації стратегії компанія повинна дотримати ряд умов.

Гра містить кілька раундів, що відповідають кількості команд (4 – 6). Кожен раунд містить кілька етапів. Спочатку команди вибирають і розробляють стратегію, виходячи з положення на ринку. Потім здійснюють дії з підготовки стратегії (наприклад, купують або продають ресурси). На заключному етапі раунду команди реалізують свою стратегію (в порядку черговості) на загальній моделі ринку і отримують гроші, згідно з положенням на ринку.

Складність завдання полягає в тому, що ефективність вибору стратегії залежить від того, які стратегії виберуть конкуренти. Якщо компанія виступає в раунді, наприклад, третього за рахунком, то команди № 1 і № 2 можуть вже змінити ситуацію на ринку і тим самим порушити плани свого конкурента № 3.

Кожного раунду черговість команд "на ринку" змінюється.

Завдання кожної команди – заробити максимальну кількість грошей.

## **Заняття 13. Ділова гра "Річка"**

Мета гри – розвиток економічного мислення, навчання погодженню інтересів бізнесу і громадських інтересів, ознайомлення учасників з екологічними основами виробництва, порушення проблемних питань екологічності бізнесу, розвиток навичок ведення переговорів.

Учасники діляться на команди – підприємства, розташовані уздовж однієї річки. Кожне підприємство для виробництва використовує воду з річки, застосовуючи очисні системи для води.

Кожне підприємство зливає воду в річку. Чим нижче за течією річки знаходиться підприємство, тим брудніша вода (якщо підприємства знаходяться вище за течією, вони не очищають стічну воду), тим вища вартість очищення води для підприємства, яке знаходиться нижче за течією річки.

На початок гри кожне підприємство отримує певну суму грошей. Чим нижче підприємство розташоване за течією річки, тим більше коштів отримує компанія на початок гри.

Команди отримують інструкції та розцінки на очистку води при заборі, на очистку стічних вод та на переговори.

Гра містить кілька раундів. Кожного раунду команди по черзі приймають рішення про те, очищати стоки чи ні.

За очищення води команди платять гроші.

Крім того, команди можуть розпочати переговори один з одним. Час на переговори теж платний.

На загальній ділянці для учасників відзначають забруднення річки і суми грошей, що залишилися в учасників.

Завдання кожної команди – заощадити свої кошти.

Загальне завдання підприємств – зберегти річку чистою.

## **Заняття 14. Ділова гра "Виробнича нарада"**

**Мета ділової гри** – формування і розвиток певних мотивів та інтересів, розвиток системного та комплексного мислення, вміння подивитися на ситуацію загалом, розвиток здатності приймати самостійно рішення і бачити їхні наслідки, формування цілісного уявлення про бізнес-процеси, професійну діяльність, діяльність організації, розвиток навичок колективного прийняття рішень, колективної творчості, командоутворення, підвищення особистої відповідальності, прийняття цінностей команди.

Учасники гри:

- співробітники підприємства (7 осіб).

У нараді беруть участь директор, заступник з виробництва, начальник технічного відділу, начальник складального цеху, начальник токарного цеху, бригадир, секретар;

- група експертів (10 осіб).

Паровозоремонтний або машинобудівний завод (організація будь-якого профілю з середньою або низькою чисельністю персоналу). Власниками підприємства не так давно був поставлений новий директор. Він був представлений колективу і менеджерам заводу. Директору належить провести оперативну нараду вперше.

Сценарій ділової гри наведено в табл. 6.

### Сценарій ділової гри

Етап	Хід гри
Вступна частина	Вступ. Цілі і тема гри
Ігрова ситуація	Ознайомлення з ситуацією на фірмі
План підготовки до наради	Розподіл ролей (7 співробітників і 10 експертів)
	Керівник організовує інформування учасників гри з характеристиками співробітників на нараді, "видалення" директора на час в інший кабінет "за виробничою" необхідністю, а згодом ведучий доводить до учасників інформацію про поведінку співробітників на нараді (з характеристик). Присутні на нараді поставилися до нового начальства зі скептицизмом і недовірою
Нарада	Виступ директора, реакція і запитання від начальників
Дискусія і колективне обговорення питань	Якою буде поведінка директора на нараді? Що він може сказати або зробити для налагодження ділових контактів з працівниками? Які управлінські рішення він може прийняти під час підведення підсумків першої оперативної наради?
Підведення підсумків	Підведення підсумків

Висновки від експертів, від учасників гри. Самооцінка. Вирішення поставлених завдань, чи досягнуті цілі.

### Висновки

У висновку варто наголосити на особливому значенні стратегічного менеджменту персоналом. Так, саме на основі людського фактора будуються етапи розвитку в багатьох українських і зарубіжних компаніях. Інакше кажучи, в переважній більшості конкретних бізнес-ситуацій почати будь-які значущі стратегічні зміни можна тільки за допомогою людського фактора.

Метод проведення ділових ігор допомагає організувати і структурувати використання інноваційного потенціалу співробітників, наближаючи групи, що беруть участь, до управління організацією. Таким чином співробітники не тільки навчаються методам стратегічного аналізу, розвивають міжособистісні відносини, набувають навичок роботи в команді, а й вносять свій особливий внесок у розвиток організації, який і є необхідним елементом її успішного функціонування.

Існує багато різних описів і переліків конкретних причин, які обґрунтовують значення людського фактора для сучасної організації. Але всі вони зводяться до одного: на сучасному етапі створення й ефективного використання високоякісного потенціалу персоналу організації є головним фактором для досягнення бізнес-успіху і перемоги в конкурентній боротьбі як в тактичній, так і в стратегічній перспективі. Застосування спеціальних методик допоможе залучити спеціалізований персонал організації до безпосередньої участі в подальшій реалізації стратегічного плану.

## Рекомендована література

1. Агафонов В. А. Анализ стратегий и разработка комплексных программ [Текст] / В. А. Агафонов. – Москва : Наука, 1990. – 216 с.
2. Акофф Р. Планирование будущего корпорации [Текст] : учебник для студентов вузов / Р. Акофф. – Москва : Прогресс, 1985. – 325 с.
3. Аксенова Е. А. Стратегический ассесмент: как сформировать человеческий ресурс организационных изменений : учеб. пособ. / Е. А. Аксенова. – Москва : Аспект Пресс, 2008. – 352 с.
4. Албастова Л. Н. Технологии эффективного менеджмента [Текст] : учеб.-практ. пособ. / Л. Н. Албастова. – Москва : Приор, 1998. – 288 с.
5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия [Текст] : учеб. пособ. / И. Ансофф. – Санкт-Петербург : Питер, 1999. – 697 с.
6. Ансофф И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф ; сокр. пер. с англ. – Москва : Экономика, 1989. – 519 с.
7. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. ; под ред. С. К. Мордовина. – 8-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2007. – 832 с.
8. Брэддик У. Менеджмент в организации [Текст] : учебник / У. Брэддик. – Москва : Инфра, 1997. – 421 с.



9. Виханский О. С. Стратегическое управление [Текст] : учебник / О. С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Гардарики, 1999. – 296 с.
10. Герчикова И. Н. Менеджмент [Текст] : учебник / И. Н. Герчикова. – Москва : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 1995. – 456 с.
11. Грант Р. М. Современный стратегический анализ [Текст] : учебник для студентов вузов / Р. М. Грант. – Санкт-Петербург : Питер, 2008. – 560 с.
12. Дикань В. Л. Экономика предприятия [Текст] : учеб. пособ. / В. Л. Дикань, О. В. Шраменко, Н. В. Якименко. – Харьков : УкрДАЗТ, 2008. – 274 с.
13. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика [Текст] : учеб. пособ. / П. Дойль. – Санкт-Петербург : Питер, 1999. – 547 с.
14. Евграфов П. Ноу-хау обучающих программ и деловых игр (научно-популярное издание) / П. Евграфов, Ю. Глуховелисо. – Москва, 2004. – 222 с.
15. Забелин П. В. Основы стратегического управления [Текст] : учеб. пособ. / П. В. Забелин, Н. К. Моисеева. – Москва : Информ.-внедренч. центр "Маркетинг", 1998. – 195 с.
16. Карякин А. М. Командная работа: основы теории и практики / А. М. Карякин. – Иваново : Ивановский государственный энергетический университет, 2003. – 54 с.
17. Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика [Текст] / У. Кинг, Д. Клиланд ; пер. с англ. – Москва : Прогресс, 1982. – 399 с.
18. Классики менеджмента [Текст] : энциклопедия / под ред. М. Уорнера ; пер. с англ. – Санкт-Петербург : Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2001. – 1168 с.
19. Колпаков В. М. Методы управления [Текст] : учеб. пособ. / В. М. Колпаков. – Киев : МАУП, 2003. – 564 с.
20. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент [Текст] : учебник для студентов вузов / Ф. Котлер. – Санкт-Петербург : Питер, 2008. – 896 с.
21. Котлер Ф. Стратегический маркетинг некоммерческих организаций [Текст] / Ф. Котлер, А. Р. Андреасен. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2007. – 854 с.
22. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией [Текст] : учеб. пособ. / М. И. Круглов. – Москва : Рус. дел. лит., 1998. – 488 с.

23. Любанова Т. П. Стратегическое планирование на предприятии [Текст] : учеб. пособ. / Т. П. Любанова, Л. В. Мясоедова, Ю. А. Олейникова. – Ростов-на-Дону : Март, 2009. – 400 с.
24. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент [Текст] : учеб. пособ. для вузов / А. Н. Люкшинов. – Москва : ЮНИТИ-Дана, 2000. – 375 с.
25. Масленникова Н. Цели развития организации через призму управленческих теорий / Н. Масленникова // Теория и практика управления. – 2002. – № 6. – С. 45–54.
26. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры / В. И. Маслов. – Москва : Финпресс, 2004. – 288 с.
27. Мескон М. Основы менеджмента [Текст] : обуч. пособ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва : Дело, 1995. – 817 с.
28. Минцберг Г. Стратегический процесс [Текст] : учеб. пособ. / Г. Минцберг, Дж. Куинн, С. Гашал. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 684 с.
29. Минцберг Г. Школы стратегий [Текст] : учеб. пособ. / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд. – Санкт-Петербург : Питер, 2000. – 336 с.
30. Мордовин С. К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 16 / С. К. Мордовин. – Москва : ИНФРА – М, 2000. – 288 с.
31. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент [Текст] : навч. посіб. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – Київ : КПІ, 2001. – 557 с.
32. Отенко И. П. Стратегическое управление потенциалом предприятия [Текст] : монография / И. П. Отенко. – Харьков : ХНЭУ, 2006. – 256 с.
33. Пономаренко В. С. Стратегічний менеджмент розвитком підприємства [Текст] : навч. посіб. / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. – Харків : Вид. ХДЕУ, 2002. – 640 с.
34. Попов С. А. Институционализация стратегической деятельности и закон необходимого разнообразия : выступление к. э. н., директора проекта "Стратегический менеджмент" С. А. Попова (г. Москва, 21 ноября 2008 года) / С. А. Попов ; Высшая школа фин. менеджмента Академии народного хозяйства. – Москва, 2008.
35. Портер М. Международная конкуренция [Текст] / М. Портер ; пер. с англ. – Москва : Международные отношения, 1993. – 806 с.

36. Пригожин А. И. Методы развития организаций / А. И. Пригожин. – Москва : МЦФЭР, 2003. – 463 с.
37. Свиридова Л. В. Оценка персонала. Организационно-кадровый аудит : учеб.-метод. пособ. / Л. В. Свиридова. – Нижний Новгород : НФ ГУ – ВШЭ, 2002. – 84 с.
38. Свиридова Л. В. Оценка персонала. Центр оценки персонала (Assessment-center) : учеб.-метод. пособ. / Л. В. Свиридова. – Нижний Новгород : НФ ГУ – ВШЭ, 2002. – 22 с.
39. Стратегический менеджмент [Текст] : учебник для студентов вузов / под ред. А. Н. Петрова. – Санкт-Петербург : Питер, 2005. – 496 с.
40. Стратегия предприятия и стратегический менеджмент [Текст] : учеб. пособ. / Ю. В. Соболев, В. Л. Дикань, А. Г. Дейнека [и др.]. – Харьков : ООО "Олант", 2002. – 416 с.
41. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства [Текст] : монографія / за заг. ред. Ю. Б. Іванова, О. М. Тищенко. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2006. – 384 с.
42. Тищенко А. Н. Стратегия управления развитием предприятия [Текст] : учебник / А. Н. Тищенко, О. С. Головки. – Харьков : ЭДЭНА, 2003. – 198 с.
43. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Текст] : учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – Москва : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
44. Тренев Н. Н. Стратегическое управление [Текст] : учеб. пособ. для вузов / Н. Н. Тренев. – Москва : ПРИОР, 2002. – 288 с.
45. Уитмор Дж. Coaching (Коучинг) – новый стиль менеджмента и управления персоналом / Дж. Уитмор ; пер. с англ. – Москва : Финансы и статистика, 2000. – 754 с.
46. Шершньова З. Є. Стратегічний менеджмент [Текст] : навч. посіб. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – Київ : КНЕУ, 1999. – 384 с.
47. Шершньова З. Є. Стратегічний менеджмент [Текст] : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Київ : КНЕУ, 2004. – 699 с.

## Зміст

Вступ.....	3
Заняття 1. Зовнішнє і внутрішнє середовище організації.....	5
Заняття 2. Особливості стратегічного менеджменту в організації.....	14
Заняття 3. Ділова гра "Прийняття стратегічного рішення".....	16
Заняття 4. Прийняття управлінського рішення як основна управлінська функція стратегічного менеджменту.....	21
Заняття 5. Ділова гра "Розробка місії організації".....	24
Заняття 6. Ділова гра "Стратегічне планування".....	28
Заняття 7. Ділова гра "Стратегічні і фінансові цілі діяльності організації".....	29
Заняття 8. Ділова гра "Біржа".....	33
Заняття 9. Ділова гра "Ринок".....	34
Заняття 10. Ділова гра "Фабрика подарунків".....	35
Заняття 11. Ділова гра "Будівництво міста".....	36
Заняття 12. Ділова гра "Конкурентні стратегії".....	36
Заняття 13. Ділова гра "Річка".....	37
Заняття 14. Ділова гра "Виробнича нарада".....	38
Висновки.....	39
Рекомендована література.....	40

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

# СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

**Методичні рекомендації  
до проведення ділової гри  
для студентів спеціальності  
073 "Менеджмент"  
першого (бакалаврського) рівня**

*Самостійне електронне текстове мережеве видання*

Укладачі: **Шевченко** Ірина Валеріївна  
**Геращенко** Інна Миколаївна

Відповідальний за видання *О. М. Ястремська*

Редактор *В. Ю. Степаненко*

Коректор *В. Ю. Степаненко*

План 2017 р. Поз. № 254 ЕВ. Обсяг 45 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.*