

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

**Методичні рекомендації
до практичних завдань
для студентів спеціальності 051 "Економіка"
другого (магістерського) рівня**

**Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2021**

УДК 005.21(07.034)

С83

Укладач С. Ю. Гончарова

Затверджено на засіданні кафедри економіки та соціальних наук.
Протокол № 6 від 29.12.2020 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Стратегічне управління [Електронний ресурс] : методичні
С83 рекомендації до практичних завдань для студентів спеціальності
051 "Економіка" другого (магістерського) рівня / уклад. С. Ю. Гон-
чарова. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. – 48 с.

Подано тематичний план практичних занять і плани семінарських за-
нять. Наведено практичні завдання за кожною темою навчальної дисципліни
та методичні рекомендації щодо їхнього виконання. Запропоновано практичні
завдання для оцінювання здобутих знань і набутих навичок.

Рекомендовано для студентів спеціальності 051 "Економіка" другого
(магістерського) рівня.

УДК 005.21(07.034)

© Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця, 2021

Вступ

Сучасна концепція стратегічного управління виникла у відповідь на виклики й загрози зовнішнього середовища, посилення його нестабільності, процеси глобалізації та загострення конкуренції. На сьогодні стратегічне управління як система управління та як наука продовжує динамічно розвиватись. Стратегічний управління передбачає розроблення та реалізацію стратегії організації, а також управління стратегічними проблемами.

Навчальна дисципліни "Стратегічне управління" надає можливість студентам здобути знання щодо: місця, ролі та сфер використання стратегічного управління; особливостей використання стратегічного управління на підприємствах різних форм власності; найбільш поширених та нових підходів до аналізу середовища організації, методів визначення її конкурентоспроможності; моделей й методів розроблення системи стратегій у вигляді стратегічного набору; особливостей функціонування окремих підсистем підприємства у стратегічному режимі; практичних результатів застосування стратегічного управління на підприємствах України.

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 дисципліни дає можливість студентові набути досвіду: визначення місії та цілей підприємства або його підрозділів; обрання методів формування стратегії підприємства; використання методики обґрунтування стратегічного набору підприємства; виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз з боку зовнішнього середовища підприємства; аналізу конкурентних позицій підприємства або продукції, яку воно виробляє; формування стратегічних планів різного рівня; розроблення стратегічного портфеля підприємства; вирішення комплексу стратегічних проблем, пов'язаних із цілеспрямованою переорієнтацією підприємств та ін.

Мета навчальної дисципліни – оволодіння сучасними теоретичними основами стратегічного управління та практичними навичками прийняття стратегічних рішень у процесі управління діяльністю та розвитком підприємства на ринку.

Об'єктом навчальної дисципліни є стратегічне управління підприємством як відкритою ринковою системою.

Предметом навчальної дисципліни є економічні процеси та пов'язані з ними впливи на стратегічне управління підприємством; теоретико-методичні аспекти формування системи стратегічного управління на підприємстві; закономірності функціонування й розвитку системи стратегічного управління; забезпечувальні підсистеми стратегічного управління та їхнього функціонування.

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

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

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

Практичні заняття проводяться у формі семінарів, інтерактивних діалогів, вирішення ситуаційних та розрахункових завдань, кейсів, а також колоквіумів. Підготовка до семінарського заняття та інтерактивного діалогу передбачає самостійну роботу студентів з опрацювання отриманих за темою семінару питань з використанням додаткової літератури та інформації. Традиційна форма проведення семінарського заняття передбачає виступи студентів з доповідями, повідомленнями з кожного питання та обговорення дискусійних моментів. Головну роль відіграє викладач, коментуючи виступи та роблячи висновки. Активна форма проведення семінарського заняття передбачає якісні зміни взаємовідносин викладача і студентів шляхом надання їм нової ролі. Викладачем здійснюється (на попередньому занятті) призначення ведучого, який повинен уважно ознайомитися з темою та заздалегідь розробити регламент семінару.

Ведучому надається право призначити доповідачів, а також опонентів з кожного питання. Студенти також виконують функції з оцінювання виступів, обґрунтовуючи свої рішення. У процесі підведення підсумків оцінювання дій учасників дає викладач.

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

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

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

Змістовий модуль 1

Теоретичні та методичні основи стратегічного управління

Тема 1. Еволюція розуміння та передбачення майбутнього організації

Мета – 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.

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

Семінарське 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).

Методичні рекомендації

Підготовку до семінарського заняття слід здійснювати шляхом опрацювання літературних джерел [4; 5; 7; 13; 16; 29].

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

Таблиця 1

Характеристика основних етапів розвитку систем управління

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

Додаткові питання для самопідготовки

1. Роль передбачення та прогнозування у довгостроковому плануванні.
2. Підприємство як відкрита система. Основні принципи забезпечення ефективності діяльності підприємства.

Тема 2. Передумови застосування стратегічного управління на підприємствах

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

Компетентності, яких набуває студент:

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

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

Інтерактивній діалог "Стратегічне мислення"

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

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

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

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

Завдання 1 (діагностичне)

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

Таблиця 2

Декларація життєвих цілей

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

Завдання 2 (діагностичне)

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

Освітня й професійна стратегія

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

Методичні рекомендації

Підготовку до інтерактивного діалогу слід здійснювати шляхом опрацювання літературних джерел [3; 8; 12; 15; 20; 29].

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.

Додаткові запитання для самопідготовки

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

Тема 3. Середовище господарської організації

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

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

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

Завдання 1 (евристичне)

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

- а) спортивних велосипедів;
- б) вантажних автомобілів;
- в) "розумних" парковок;
- г) сонячних батарей.

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

Завдання 2 (діагностичне)

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

Таблиця 4

Характеристика чинників макросередовища

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

Завдання 3 (евристичне)

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

PEST-аналіз чинників макросередовища

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

Завдання 4 (діагностичне)

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

Таблиця 6

Аналіз п'яти сил конкуренції

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

Завдання 5 (діагностичне)

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

Таблиця 7

Конкурентний профіль підприємства

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

Завдання 6 (евристичне)

Компанія 7 UP та перспективи її стратегічного розвитку

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

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

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

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

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

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

Slice, який містить 10 відсотків справжнього фруктового соку, агресивно просувала його, водночас конкуруючи з Sprite та 7 UP.

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

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

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

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

Запитання для обговорення

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

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

Методичні рекомендації

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

Етапи проведення PEST-аналізу:

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

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

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

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

Додаткові запитання для самопідготовки

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

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 чинники успіху в галузях, що виробляють:
- а) мобільні пристрої;
 - б) дитячий одяг.

Тема 4. Визначення конкурентоспроможності підприємства

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

Компетентності, яких набуває студент:

застосовувати методи оцінювання конкурентоспроможності продукції;

визначати стратегічні групи конкурентів.

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

Завдання 1 (діагностичне).

Провести кількісне оцінювання ключових чинників успіху компаній з виробництва планшетів на основі даних табл. 8.

Таблиця 8

Дані для оцінювання ключових чинників успіху

Ключові чинники 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 порівняно 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 2 (евристичне)

Керівництву компанії *General Electric* необхідно прийняти рішення щодо скорочення одного зі своїх підрозділів. На основі існуючих даних (табл. 9 і 10) проведіть оцінювання конкурентоспроможності та рівня привабливості галузі підрозділів компанії *General Electric*.

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

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

Таблиця 9

Дані для оцінювання конкурентоспроможності підрозділу

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

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

Дані для оцінювання привабливості галузі

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

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

Завдання 3 (діагностичне)

ТОВ "Укравтозапчастина" випускає трактори МТЗ-Україна. Його конкурент на ринку – китайська компанія Foton, основною продукцією якого є трактори LOVOL. Показники технічного рівня тракторів подано в табл. 11.

Технічні параметри тракторів

№ з/п	Показники	МТЗ-Україна	LOVOL	Значущість параметрів, балів
1	Номінальна потужність двигуна, кВт	246	235	8
2	Питомі витрати пального, г/кВт×год	258	238	10
3	Швидкість руху трактора за умови номінального тягового зусилля, м/с	0,45	0,5	6
4	80 % ресурс до першого капітального ремонту, год	6 000	10 000	11
5	Напрацювання на відмовлення, тис. год	270	184	9
6	Питома енергомідкість, кг/кВт	154,5	114,9	7
7	Питома сумарна оперативна трудомідкість технічного обслуговування, люд.-год	0,18	0,26	9

Оцініть рівень конкурентоспроможності вітчизняної продукції порівняно з китайським конкурентом за технічними параметрами. Зробіть висновки.

Завдання 4 (діагностичне)

Підприємство випускає автомобілі *Kia*. Його конкурент на ринку – німецьке підприємство *Audi*. Технічні та економічні параметри автомобілів подані у табл. 12 та 13.

Таблиця 12

Технічні параметри автомобілів

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

Таблиця 13

Економічні параметри автомобілів

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

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

Методичні рекомендації

Для оцінювання конкурентоспроможності продукції необхідно:

1. Розрахувати одиничний параметричний індекс товару (ОПІ_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.

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

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

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

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

де ЗПІ – зведений параметричний індекс за споживчими параметрами товару;

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

n – кількість параметрів, що розглядаються.

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

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

$$\text{КС}_T = \frac{\sum_{i=1}^n \text{ЗСІ}}{\sum_{i=1}^m \text{ЗЕІ}}. \quad (3)$$

Якщо $\text{КС}_T > 1$, то досліджуваний товар перевершує конкурента; за умови $\text{КС}_T < 1$ – поступається; за умови $\text{КС}_T = 1$, товари знаходяться на однаковому рівні.

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 різноманітні методи стратегічного аналізу.

Ключові слова: стратегічний аналіз, методи, прогнозування.

Завдання 1 (діагностичне)

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

рівень стабільності середовища становить –8 балів;

рівень промислового потенціалу становить 5 балів;

рівень конкурентних переваг складає –1 бал;

рівень фінансового потенціалу складає 1 бал.

Завдання 2 (евристичне)

Підприємство "Фантазія" спеціалізується на випуску макаронних виробів. Продукція виробляється за зарубіжною технологією (обладнання закуплене в 2018 році і працює на 70 % потужності). Частка регіонального ринку, контрольованого підприємством – 2 %. Ціна продукції на 20 % перевищує ціну на вітчизняні аналоги, але на 10 % нижча, ніж 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 – 20 %.

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

Завдання 3 (евристичне)

Підприємство "Фактор" спеціалізується на видавництві журналу з питань оподаткування і бухгалтерського обліку. Підприємство має власні

виробничі потужності, які завантажені за даними звітнього року на 30 %. Частка регіонального ринку, контрольованого підприємством – 5 %. Ціна передплати журналу не змінювалася з 2020 року і на 20 % нижча, ніж ціни конкурентів. Під час видання журналу застосовується однокольоровий друк. На підприємстві працює 150 осіб, в тому числі 6 висококваліфікованих робітників. Підприємство не має власної роздрібною торговою мережі, а вся продукція розповсюджується за передплатою. На основі відомої інформації та макроекономічної ситуації, що склалася в економіці України на кінець поточного року, необхідно провести стратегічну діагностику підприємства методом SWOT-аналізу та розробити рекомендації щодо подальшого розвитку.

Завдання 4 (евристичне)

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

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

Завдання 5 (діагностичне)

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

Завдання 6 (діагностичне)

Заповніть табл. 14, заносючи в кожен колонку одну з таких дій щодо розроблення нового товару:

- швидке нарощування ринкових операцій;
- отримання прибутку;
- швидкий вихід з ринку;

- посилення діяльності на ринку;
- поступове згортання ринкових операцій;
- нарощування або швидке нарощування ринкових операцій;
- поступове згортання ринкових операцій або їх обережне продовження;
- посилення позицій або вихід з ринку;
- обережне продовження ринкових операцій або їх нарощування.

Таблиця 14

Вибір ринкових стратегій

Конкурентоспроможність товару	Перспективи розвитку товару		
	низькі	середні	високі
Слабка			
Середня			
Висока			

Завдання 7 (діагностичне)

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. 15. Швидко зростаючим є ринок, місткість якого зростає більше, ніж на 10 % на рік. За допомогою матриці Бостон консалтинг груп необхідно визначити підрозділ, який доцільно закрити, а також підрозділ, додаткове фінансування якого найбільш перспективне.

Таблиця 15

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 8 (евристичне)

Підприємство спеціалізується на випуску побутової хімії. В останні роки ним освоєний випуск побутового клею. Продукція підприємства має споживачів в Україні, ближнім зарубіжжі, в країнах, що розвиваються, а також у країнах Західної Європи. Обсяг реалізації продукції в умовних одиницях за останні два роки і частка ринку підприємства і найсильнішого конкурента з кожного виду подані в табл. 16.

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

Таблиця 16

Характеристика товарного портфеля підприємства

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

Завдання 9 (діагностичне)

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

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

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

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

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

Методичні рекомендації

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

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

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

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

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

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

Змістовий модуль 2

Організаційне та соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління людськими ресурсами

Тема 6. Цільовий підхід до стратегічного управління людськими ресурсами

Мета заняття – формування системного уявлення про сутність, завдання та умови розвитку цільового підходу щодо стратегічного управління людськими ресурсами на підприємстві.

Компетентності, яких набуває студент: будувати "дерево рішень" підприємства та проводити необхідні розрахунки; визначати цільові пріоритети управління людськими ресурсами.

Ключові слова: цільовий підхід, метод "дерево рішень", людські ресурси.

Семінарське заняття

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

Методичні рекомендації

Підготовку до семінарського заняття слід здійснювати шляхом опрацювання літературних джерел [1; 2; 4; 7; 12; 15; 20; 29].

Завдання 1 (діагностичне)

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. 17).

Таблиця 17

Характеристики придбання станків

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

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

Завдання 2 (діагностичне)

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

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

Ви вирішили придбати цінні папери, але не можете визначитись: облігації, акції чи депозити. Рівень ваших доходів буде залежати від економічної ситуації у державі: можлива стагнація, інфляція і стабільна ситуація.

Відсотки залежно від економічної ситуації та виду цінних паперів наведені у табл. 18.

Таблиця 18

Відсотки за цінними паперами, %

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

Завдання 4 (діагностичне)

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

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

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

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

Розмір прибутків наведено в табл. 19.

Таблиця 19

Розмір прибутку корпорації, грн

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

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

Завдання 5 (діагностичне)

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

Завдання 6 (діагностичне)

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

а) побудувати крупний завод вартістю 6 млн грн. При цьому можливі варіанти великого попиту на продукцію із імовірністю 0,7 і низького – з імовірністю 0,3. Якщо попит буде високим, то протягом 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 протягом 5 років очікується щорічний прибуток у розмірі 150 тис. грн, низького – 95 грн.

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

Завдання 7 (діагностичне)

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

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

Мета заняття – оволодіння методами обґрунтування та прийняття стратегічних рішень управління людськими ресурсами.

Компетентності, яких набуває студент:

розробляти та аналізувати місію та бачення підприємства;
поєднувати стратегічні цілі управління підприємством та управління людськими ресурсами.

Ключові слова: місія, бачення, мета, класифікація цілей, людські ресурси.

Завдання 1 (стереотипне)

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

Завдання 2 (евристичне)

Відділ технічного контролю фірми "Еліта" здійснює контроль за випуском чоловічих черевиків моделі "Класик" 2 рази на місяць шляхом перевірки виробів, що потрапили у випадкову вибірку обсягом в 100 одиниць. Кожний примірник вважається таким, який або пройшов приймання, або має брак. Результати останніх 20 вибірок наведено в табл. 20.

Таблиця 20

Дані про браковані вироби

Номер вибірки	Кількість бракованих виробів на кожні 100 пар черевиків	Номер вибірки	Кількість 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

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

Завдання 3 (евристичне)

Компанія "Дельта" випускає деталі для виробництва автомобілів. На одній з виробничих ліній здійснюються нарізка й оброблення сталевих осей. Довжина кожної із заготовок, що нарізуються, дорівнює 6,65 см.

За результатами спостереження за ріжучим станком в 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 потрапили до вибірки (табл. 21).

Таблиця 21

Вихідні дані

Номер вибірки	Довжина стальної вісі, см			
	1	6,79	6,68	6,60
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.

Завдання 2 (діагностичне)

"АТБ" – торгова мережа, яка об'єднує понад 200 універсамів, оборот яких становить понад 700 млн дол. США. Концепцію бізнесу "АТБ" відображено у п'яти базових характеристиках, які магазини мережі мають

намір надати покупцеві. Формулювання не є особливо оригінальними: підтримання низьких цін, зручне розташування універсамів, оптимальний асортимент товарів, гарантії якості продукції, якісне та професійне обслуговування покупців.

За різноманітністю асортименту "АТБ" продовжує поступатися супермаркетам "для середнього класу". Обрана стратегічна орієнтація накладає істотні обмеження на вибір засобів отримання прибутку. Зрозуміло, що "АТБ" намагається отримати максимально можливий дохід з кожного квадратного метра торгової площі. За рахунок оптимального розташування товарів, додання до асортименту популярних продуктів повсякденного попиту, здачі в оренду вільних торгових площ, розміщення платної реклами на кожному зручному місці: на стінах, стелі, прилавках, на касовій стрічці, на одязі торгового персоналу. Єдине, що неприпустимо для "АТБ" заради більшої виручки, – це збільшити націнку: вона в середньому складає 10 – 12 %. Головний резерв отримання прибутку й економії в "АТБ" полягає в жорстко прописаних правилах внутрішнього розпорядку. Розписано буквально все, аж до кількості слів, необхідних і достатніх у діловому спілкуванні.

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

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

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

Завдання

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

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

Додаткові запитання для самопідготовки

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

2. 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.

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

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

Методичні рекомендації

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

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

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

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

Центральна лінія будується на рівні частки бракованих виробів у всій сукупності (р). На ній розташовуються номери вибірок.

$$\hat{p} = \frac{B}{Q \times V}, \quad (4)$$

де B – загальна кількість бракованих виробів;

Q – обсяг кожної вибірки;

V – кількість вибірок.

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

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

$$\text{ВПМ} = \hat{p} + 2 \times \sqrt{\frac{\hat{p} \times (1 - \hat{p})}{Q}}, \quad \text{НПМ} = \hat{p} - 2 \times \sqrt{\frac{\hat{p} \times (1 - \hat{p})}{Q}}. \quad (5)$$

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

$$\text{ВМР} = \hat{p} + 3 \times \sqrt{\frac{\hat{p} \times (1 - \hat{p})}{Q}}, \quad \text{НМР} = \hat{p} - 3 \times \sqrt{\frac{\hat{p} \times (1 - \hat{p})}{Q}}. \quad (6)$$

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

Тема 8. Розроблення стратегії та стратегічного набору. Стратегії управління персоналом

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.

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

Завдання 1 (евристичне)

Основним напрямом діяльності фірми "Техноком", яку було створено у 2002 році, є постачання і продаж електронних компонентів вітчизняного виробництва для розроблення, виробництва і ремонту електротехнічного і медичного устаткування для НДДКР. Незважаючи на те, що багато виробників переходять на комплектуючі закордонних виробників, у даний час діють багато підприємств, устаткування яких було вироблено

до 2000 року. Тобто в даний час у зв'язку зі зношуванням устаткування виникає необхідність у його ремонті, додатковій комплектації, заміні. Висока ціна на комплектуючі вироби закордонних фірм приводить до того, що багато виробників шукають вітчизняні аналоги. Це пояснює достатньо стабільний попит на продукцію фірми "Техніком". Наявність власного складу, що нараховує приблизно 10 тис. позицій, дозволяє забезпечити замовника необхідними компонентами і комплектуючими виробами у реальні терміни і за дуже доступними цінами. Однією з послуг, що надає фірма, є можливість доставки замовлень. Для оптових і постійних покупців існують гнучкі системи знижок. У фірми є декілька значних фірм-конкурентів. Стратегічною ціллю підприємства є орієнтація на європейський ринок.

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

Завдання 2 (евристичне)

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

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 сформулюйте та побудуйте стратегічний набір підприємства. Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 3 (діагностичне)

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

Необхідно визначити максимально припустимий розмір збільшення витрат виробництва і реалізації продукції у зв'язку з диференціацією, за умови збереження маси прибутку без додаткових інвестицій, виходячи з інформації, поданої у табл. 22.

Таблиця 22

Порівняльні характеристики стратегій

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

Завдання 4 (діагностичне)

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

Основні характеристики виробничої діяльності підприємств – можливих учасників об'єднанні наведена в табл. 23.

Таблиця 23

Основні характеристики діяльності підприємств

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

Необхідно обрати варіант інтеграції підприємства, розглянувши всі можливі варіанти.

Завдання 5 (діагностичне)

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

Порівняйте ефективність придбання таких портфелів цінних паперів: а) "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 6 (діагностичне)

Виходячи з даних табл. 24, необхідно вибрати найменш ризикований варіант вкладення капіталу, визначити зону ризику для кожного з варіантів, відобразити її графічно.

Таблиця 24

Вихідні дані

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

Завдання 7 (діагностичне)

Відома така інформація про фірму: інвестований капітал: 240 000 ум. од.; очікувана рентабельність: 10 %; перемінні витрати на одну шт. – 1 050 ум. од.; постійні витрати – 90 тис. ум. од.; прогнози продажів: песимістичний – 90 тис. шт., оптимістичний – 150 тис. шт.

На основі поданих даних розрахувати ціни: крайню, беззбитковості, цільову, визначити результати діяльності підприємства за умови кожного варіанта ціни та обрати варіант цінової стратегії.

Завдання 8 (діагностичне)

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

Завдання 9 (діагностичне)

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 10 (діагностичне)

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

Методичні рекомендації

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

Вимоги до стратегічного набору:

орієнтація на досягнення реальних взаємозалежних цілей;

чіткість змісту і розуміння необхідності застосування певного набору стратегій;

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

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

Обґрунтований стратегічний набір – це такий набір, що є ефективним для даного підприємства, і який можна досягти за допомогою наявного

потенціалу і певних зусиль з його нарощування для забезпечення конкурентоспроможності фірми на тривалий період.

Тема 9. Стратегічні плани, проєкти та програми. Вплив людського чинника

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

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

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

Семінарське заняття

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

Інтерактивній діалог "Застосування стратегічних планів"

1. Стратегічне планування у ЗВО: можливості застосування.
2. Стратегічний план розвитку освітньої організації.

Методичні рекомендації

Підготовку до семінарського заняття та інтерактивного діалогу слід здійснювати шляхом опрацювання літературних джерел [1; 4; 5; 14; 16].

Завдання 1 (евристичне)

Компанії, які прагнуть до світового лідерства не повинні забувати про особливості конкуренції на ринках країн, що розвиваються, серед яких найкрупнішим є ринок Індії. Індія входить до десятки найбільших

світових ринків збуту *Coca-Cola Company*. Найкраще в Індії продаються напої *Thums Up*, *Sprite* і сік *Maaza*, вироблені компанією *Coca-Cola*. Ахмет Бозер, президент *Coca-Cola* в Євразії та Африці, каже: "Індія для нас є одним із найважливіших ринків зростання на шляху до подвоєння прибутків до 2020 року. Можливості в сегменті упакованих напоїв тут величезні, і ми прагнемо стати лідером цього ринку в країні. Оскільки ми продовжуємо приймати правильні рішення, я не здивуюся, якщо Індія увійде до п'ятірки основних ринків компанії в усьому світі вже до кінця цього десятиліття".

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

Однак, такі перспективи були у *Coca-Cola* не завжди. На початку шляху інтеграції на ринок Індії компанія *Coca-Cola* виявила, що її реклама, яка створює єдиний світовий імідж торгової марки, не діє на населення даної країни. Також, у 2006 році в індійському штаті Керала було заборонено продаж напою. Підставою для такого рішення слугувала доповідь неурядової організації "Центр науки та навколишнього середовища", штаб-квартира якої знаходиться в Делі. У доповіді стверджується, що в напоях містяться пестициди, що загрожують здоров'ю. На думку уряду штату Керала, вживання зазначених напоїв ризиковано для здоров'я. Штат Керала вводить найжорсткіші санкції проти компанії. Раніше, в чотирьох інших штатах Індії, вже були введені заборони на продаж цього напою в навчальних закладах і лікарнях.

"Центр науки та довкілля" провів дослідження 57 проб напоїв у 12 штатах Індії. У результаті досліджень встановлено, що в деяких пробах

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

Запитання для обговорення

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

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

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

Завдання 2 (евристичне)

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

Завдання 3 (діагностичне)

Експерти компанії "Техно" визначили такі показники прибутку залежно від ситуації на ринку (табл. 25).

Таблиця 25

Прибутковість компанії залежно від товарної стратегії

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

Оберіть оптимальний стратегічний план, користуючись:

а) критерієм максимуму; б) критерієм максимуму.

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

Завдання 4

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

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

Тема 10. 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 персоналу.

Компетентності, яких набуває студент:

розробляти заходи щодо подолання опору змінам;

будувати системи мотивації, адекватні стратегічному управлінню персоналом;

створювати елементи організаційного та соціально-психологічного забезпечення стратегічного управління.

Ключові слова: поведінка персоналу, соціально-психологічне забезпечення, організаційне забезпечення.

Інтерактивний діалог "Стратегічна поведінка персоналу"

1. Характеристика системи соціально-психологічного забезпечення стратегічного управління.

2. Характеристика системи організаційного забезпечення стратегічного управління.

3. Сутність і механізм формування "організаційної культури" як об'єкта стратегічного управління.

4. Аналіз "поля сил" як основа для подолання опору змінам.

5. Управління змінами і формування стратегічної поведінки.

6. Система мотивації в стратегічному управлінні.

Запитання для обговорення

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

Методичні рекомендації

Підготовку до інтерактивного діалогу слід здійснювати шляхом опрацювання літературних джерел [1; 2; 7; 8; 10; 13; 16; 19; 21; 22; 29].

Завдання 1 (діагностичне)

Ви – керівник українського представництва великої фірми з виробництва всесвітньо відомих цигарок. Фірма має численні філіали в усьому світі з чималими обсягами продаж. З'явилася можливість відкрити ще одну фабрику в Україні і від вас залежить рішення щодо підписання нової угоди.

З одного боку, будівництво такої фабрики забезпечить регіон новими робочими місцями, знімаючи проблему безробіття, з іншого – принесе великий дохід фірмі. Однак ви ознайомлені з результатами досліджень щодо шкідливого впливу паління на організм людини.

Яким буде ваше рішення? Чи підпишете ви нову угоду? Чому?

Завдання 2 (діагностичне)

Ви – менеджер з виробництва у фірмі, яка виготовляє холодильники. Не так давно ви дізналися, що конкуруюча фірма надала своїм холодильникам властивостей, яких ваші холодильники не мають.

На щорічній спеціалізованій виставці фірми-конкурента буде відкрито офіс для гостей, де на одному із засідань її керівник розкаже для своїх дилерів про нову розробку, ви можете уповноважити свого співробітника бути присутнім на цьому засіданні в статусі нового дилера, щоб дізнатися про новинку.

Чи підете ви на такий крок? Чому?

Завдання 3 (діагностичне)

Ви – менеджер з персоналу. У вашу фірму прийшла здібна жінка, яка хоче бути торговим агентом. Рівень її кваліфікації значно вищий, ніж у чоловіків, які претендують на цю посаду, але прийом на роботу неодмінно викличе негативну реакцію з боку окремих ваших торгових агентів, серед яких немає жінок.

Чи візьмете ви цю жінку на роботу? Чому?

Завдання 4 (діагностичне)

До вас звернувся працівник із проханням відпустити його з роботи на цілий день. Ви запитуєте його про причину.

Виявляється, що він хоче використати день для пошуків нової роботи. Усе це негативно вплине на вашу ділянку роботи, тому що працівник – кваліфікований спеціаліст у даній галузі.

Як ви відреагуєте на прохання працівника?

Завдання 5 (діагностичне)

Ви обговорюєте питання, яке має принципове значення, із одним з менеджерів низового рівня вашого підрозділу. Тон розмови поступово підвищується. З'являються різкі закиди у висловлюваннях. На цьому засіданні присутні ще й декілька рядових працівників.

Як ви відреагуєте в даній ситуації?

Завдання 6 (діагностичне)

Робітник звернувся до керівника з проханням надати йому 4 дні для укладання шлюбу. "Чому чотири?", – спитав керівник. "Пам'ятаєте, коли одружувався майстер, Ви дали йому чотири дні". Керівник дозволив вийти на роботу через три дні. Робітник додав собі ще один день.

Яким буде ваше рішення?

Завдання 7 (діагностичне)

Майстер, привласнюючи собі раціоналізаторську пропозицію працівника, запевняв його в її непридатності. Це повторювалось декілька разів. Працівник довідався про це. Це стало відомо й іншим працівникам.

Яка ваша думка про таку ситуацію?

Завдання 8 (евристичне)

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

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

Нещодавно керівництво компанії намагалося поліпшити політику заохочень працівників у відділі претензій, яке займалося виплатою медичних страховок. У компанії була прийнята система заохочень, яка передбачає виплату (один раз на півроку) премії в розмірі 5 % від заробітної плати кращим працівникам, 4 % – працівникам, що працюють добре, та 3 % – усім іншим. Одночасно нараховувалась премія у розмірі 1 % за недопущення помилкових переплат.

Поряд з цим, з метою більш акуратного ставлення до виплати заяв на страхове відшкодування хірургічних операцій, була введена система підрахунку повернутих чеків та скарг власників полісів. Однак у працівників відділу претензій постійно виникала одна й та сама проблема: за принесеними від лікаря довідками вони не могли визначити, до якого з двох типів хірургічних операцій, які оплачує компанія, належить принесена клієнтом довідка.

Для уточнення працівники відділу могли б звернутися з листом до лікаря, щоб він пояснив довідку, однак на це необхідно час, а керівництво вимагало, щоб страховка виплачувалася протягом одного-двох днів. У результаті відділ претензій став працювати під девізом: "У разі сумнівів – сплатити". Таким чином, склалося враження, що працівники стали працювати ніби й краще (оскільки кількість скарг від власників полісів зменшувалася), однак компанія стала нести збитки через збільшення обсягів виплат.

І працівники ставились з байдужістю до цього, адже перспективи отримання премії в розмірі 1 % за недопущення помилкових переплат перекривалися бажанням отримати премії кращим працівникам в розмірі 5 %. Крім того, існувало правило, згідно з яким, співробітники позбавляються премії, якщо протягом попереднього шестимісячного періоду вони

не менше шести разів були відсутні на роботі або запізнювались. Компанія вимагала дотримання правил розпорядку, сподіваючись, що це підвищить продуктивність. Однак заборона на прогули та запізнення була не настільки суворою, оскільки враховувалася кількість прогуляних годин.

Питання для обговорення:

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

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

Завдання 9 (евристичне)

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

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

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

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

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

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

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

Рекомендована література

Основна

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – Санкт-Петербург, 2008. – 832 с.
2. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. – Москва : ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
3. Бровкова О. Г. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / О. Г. Бровкова. – Київ : Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.
4. Гевко О. Б. Стратегічне управління : навч. посіб. / О. Б. Гевко, Н. М. Шведа. – Тернопіль : ФОП "Паляниця", 2016. – 152 с.
5. Гончарова С. Ю. Стратегічне управління : навч. посіб. / С. Ю. Гончарова, І. П. Отенко. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2004. – 164 с.
6. Довгань Л. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – 2-ге вид. – Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
7. Матвіїшин Є. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. / Є. Г. Матвіїшин. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. – 200 с.
8. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посіб. / А. П. Міщенко. – Київ : Центр навчальної літератури, 2010. – 336 с.
9. Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Н. Ю. Подольчак. – Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2012. – 400 с.
10. Порохня В. М. Стратегічне управління : навч. посіб. / В. М. Порохня, Т. О. Безземельна, Т. А. Кравченко. – Київ : ЦУЛ, 2012. – 224 с.
11. Стратегія підприємства : підручник / Ю. Б. Іванов, О. М. Тищенко, Т. М. Чечетова-Терашвілі та ін. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2009. – 560 с.
12. Тертичка В. В. Стратегічне управління : підручник / В. В. Тертичка. – Київ : К.І.С., 2017. – 932 с.
13. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., переробл. і допов. – Київ : КНЕУ, 2009. – 699 с.

Додаткова

14. Аакер Д. А. Бизнес-стратегия: от изучения рыночной среды до выработки беспроигрышных решений / Д. А. Аакер. – Москва : Эксмо, 2007. – 464 с.

15. Аванесова Н. Е. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом : теоретико-методичні засади : монографія / Н. Е. Аванесова, О. В. Марченко. – Харків : Щедра садиба плюс, 2015. – 195 с.
16. Ансофф И. Стратегический менеджмент / И. Ансофф. – Санкт-Петербург : Питер, 2009. – 344 с.
17. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумэн ; пер. с англ. – Москва : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 2007. – 174 с.
18. Економіка та стратегія розвитку підприємств : монографія / за ред. В. К. Данилка. – Житомир : ЖДТУ, 2010. – 284 с.
19. Ковтун О. І. Стратегії підприємства : монографія / О. І. Ковтун. – Львів : Вид-во Львівської комерційної академії, 2008. – 424 с.
20. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер ; пер. с англ. – 3-е изд. – Москва : Альпина–Бизнес–Букс, 2008. – 715 с.
21. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. – Москва : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 2006. – 736 с.
22. Череп А. В. Стратегічне планування і управління : навч. посіб. / А. В. Череп, А. В. Сучков. – Київ : Кондор, 2011. – 334 с.
23. Ястремська О. М. Стратегічне управління інвестиційною діяльністю підприємства : навч. посіб. / О. М. Ястремська. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2006. – 191 с.

Інформаційні ресурси

24. Інтернет-портал для управлінців. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua>.
25. ЛигаБизнесИнформ [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.liga.net.
26. Національна бібліотека України ім. В. Вернадського. – Режим доступу : <http://www.nbuv.gov.ua>.
27. Нормативные акты Украины [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.nau.kiev.ua.
28. Сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : www.rada.gov.ua.
29. Харківська державна наукова бібліотека ім. В. Г. Короленка. – Режим доступу : <http://korolenko.kharkov.com>.
30. Стратегічне управління : ПНС [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://pns.hneu.edu.ua/course/view.php?id=252>.

Зміст

Вступ.....	3
Змістовий модуль 1. Теоретичні та методичні основи стратегічного управління	5
Тема 1. Еволюція розуміння та передбачення майбутнього організації.....	5
Тема 2. Передумови застосування стратегічного управління на підприємствах	7
Тема 3. Середовище господарської організації	8
Тема 4. Визначення конкурентоспроможності підприємства	14
Тема 5. Методи аналізу і прогнозування розвитку середовища організації.....	19
Змістовий модуль 2. Організаційне та соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління людськими ресурсами.....	24
Тема 6. Цільовий підхід до стратегічного управління людськими ресурсами	24
Тема 7. Мета в стратегічному управлінні людськими ресурсами	28
Тема 8. Розроблення стратегії та стратегічного набору. Стратегії управління персоналом	32
Тема 9. Стратегічні плани, проєкти та програми. Вплив людського чинника.....	37
Тема 10. Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління і формування стратегічної поведінки персоналу	40
Рекомендована література.....	45
Основна.....	45
Додаткова.....	45
Інформаційні ресурси	46

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

**Методичні рекомендації
до практичних завдань
для студентів спеціальності 051 "Економіка"
другого (магістерського) рівня**

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладач **Гончарова** Світлана Юріївна

Відповідальний за видання *Г. В. Назарова*

Редактор *В. О. Дмитрієва*

Коректор *В. Ю. Труш*

План 2021 р. Поз. № 140 ЕВ. Обсяг 48 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.*