

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ
УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Методичні вказівки
до проведення практичних занять
з дисципліни
«СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»
для студентів V курсу заочної форми навчання**

Напрямок підготовки „Менеджмент”
Спеціальність «Менеджмент організацій і адміністрування»
(за галузями економічної діяльності)

Одеса 2012

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Методичні вказівки
до проведення практичних занять
з дисципліни
«СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»
для студентів V курсу заочної форми навчання

Напрямок підготовки „Менеджмент”
Спеціальність «Менеджмент організацій і адміністрування»
(за галузями економічної діяльності)

«Затверджено»
на засіданні робочої групи
«Заочна та післядипломна освіта»

Одеса - 2012

Методичні вказівки до проведення практичних занять з дисципліни «Стратегічний менеджмент» для студентів V курсу заочної форми навчання за спеціальністю «Менеджмент організацій» / Укладач: к.е.н. Смірнова К.В. - Одеса: ОДЕКУ, 2012. - 16 с., укр. мова.

Зміст

	Стор.
ПЕРЕДМОВА.....	4
1. Практичне заняття № 1 за темою «Сутність, особливості, зміст, структура та етапи процесу стратегічного менеджменту. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації»	6
2. Практичне заняття № 2 за темою «Вибір глобальної та портфельної стратегій».....	10
3. Практичне заняття № 3 за темою «Аналіз функціональних стратегій. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління».....	12

ПЕРЕДМОВА

У відповідності до навчального плану дисципліна «Стратегічний менеджмент» вивчається студентами спеціальності «Менеджмент організацій і адміністрування» *(за галузями економічної діяльності)* на V курсі протягом 9-10 семестрів.

Метою вивчення курсу є засвоєння студентами теоретичних та практичних знань в області стратегічного менеджменту як діяльності вищого керівництва по управлінню організацією у конкурентному ринковому середовищі, що є найважливішою складовою життя сучасної організації та практики використання стратегічного планування й прийняття стратегічних рішень в управлінській діяльності.

Основними завданнями дисципліни є формування у студентів системного теоретичного базису знань зі стратегічного менеджменту та оволодіння методами аналізу, розробки та реалізації стратегій управління організацією; набуття практичних навичок стратегічного аналізу середовища, формування цілей, обґрунтування стратегій та розробки механізмів їх реалізації.

Вивчення дисципліни здійснюється під час аудиторних занять та самостійної роботи студента-заочника. Загальний обсяг навчального часу становить 96 годин, з них на лекційний курс відводиться 10 годин, на практичні роботи - 6 годин, на самостійну роботу студентів - 80 годин.

Підсумковим контролем з дисципліни «Стратегічний менеджмент» є іспит.

Метою проведення практичних занять є поглиблення та закріплення теоретичних знань, одержаних студентами на лекційних заняттях та під час самостійної роботи, прищеплення їм практичних навичок застосування теорії до розв'язування та аналізу конкретних ситуативних завдань, які постають перед організаціями в сучасних умовах.

Сучасні тенденції розвитку світової економіки призвели до того, що зовнішнє середовище стало вирішальним фактором функціонування економічних систем, більш важливим, ніж внутрішні проблеми, пов'язані з раціональним і ефективним використанням потенціалу організації. Ці об'єктивні обставини обумовили перехід у розвинених країнах до стратегічного управління виробничими підприємствами. У сучасних умовах істотно підвищується значення стратегічного менеджменту, який є невід'ємною частиною загального менеджменту.

У зв'язку з цим методичні вказівки до проведення практичних занять охоплюють усі основні теми з курсу «Стратегічний менеджмент». До

кожної теми практичного заняття надається докладний план, завдання для виконання під час занять.

Студенти під час практичних занять повинні висловлювати власну обґрунтовану думку щодо будь-якої проблеми стратегічного менеджменту, або тієї чи іншої практичної ситуації. Студентам необхідно користуватися конкретними прикладами, взятими з різних інформаційних джерел. Особливо заохочується використання практичного досвіду роботи студентів, якщо він у них є. Активна участь студента на практичних заняттях є обов'язковою.

В результаті виконання усіх практичних занять студенти мають засвоїти базові знання та вміння.

Студенти повинні **знати:**

- сутність та необхідність стратегічного менеджменту;
- методи стратегічного аналізу середовища організації;
- класифікацію стратегій розвитку організації;
- підходи, етапи розробки та реалізації стратегії;
- поняття, види конкуренції, конкурентоспроможності та конкурентних переваг організації;
- методи конкурентного аналізу та визначення конкурентного статусу фірми.

Студенти повинні **вміти:**

- аналізувати внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на вибір та реалізацію стратегії організації;
- формулювати місію та цілі організації;
- проводити аналіз здійснення поточної стратегії організації;
- обирати, планувати та реалізовувати стратегію організації;
- розробляти та приймати стратегічні рішення;
- проводити ефективний контроль за реалізацією стратегії;
- аналізувати та використовувати стратегічну інформацію.

Таким чином, у результаті проведення практичних занять за дисципліною «Стратегічний менеджмент» студенти повинні набути навички щодо використання одержаних знань на практиці при розробці та аналізі тої чи іншої стратегії, а також при виборі сучасних ефективних стратегічних альтернатив для управління та розвитку організації.

При оцінюванні практичних робіт враховуються: якість виконання аудиторних та домашніх завдань, перегляд спеціальної літератури, виконання завдань у встановленому обсязі та відповідно до заданих строків.

Робота під час практичних занять та виконання аудиторної та домашніх робіт допомагає при підготовці до написання контрольних робіт та складанні іспиту з дисципліни «Стратегічний менеджмент». Крім того, оцінка за виконання практичних робіт впливає на підсумкову оцінку, тому що вона містить бали за усне опитування.

Методичні рекомендації для тих хто вивчає курс «Стратегічний менеджмент», у процесі постановки і розв'язання завдань зводиться до таких основних положень.

Необхідно пам'ятати, що діяльність стратегічного менеджера – це не сума виконання правил поведінки і математичних розрахунків, а, насамперед, це мистецтво, що вимагає творчого підходу вирішення кожного питання. Тому творчість, фантазія і входження в роль керівника допоможе студенту в розв'язанні поставлених завдань, однак це повинно виглядати правдоподібним і практично обґрунтованим.

З іншого боку, не варто забувати, що живемо ми в сучасній суворій реальності ринкових відносин, у визначених правових рамках і реальних обмеженнях усілякого характеру – політичних, економічних, соціально-психологічних і т.д. Тому найпривабливіша фантазія - це міф без адекватного урахування власних можливостей і обмежень (як зовнішніх, так і внутрішніх).

Ставлячи для себе і вирішуючи практичні завдання з метою надбання навичок у стратегічному управлінні, завжди варто орієнтуватися на ті сфери діяльності, які досить знайомі, де є досвід практичної роботи. Варто використовувати також досвід і практичні знання колег по роботі чи навчанню, знайомих і тоді ці навчальні справи наблизатимуться до реальних умов.

Практичне заняття № 1

Тема: СУТНІСТЬ, ОСОБЛИВОСТІ, ЗМІСТ, СТРУКТУРА ТА ЕТАПИ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ

Мета: засвоєння, систематизування та узагальнення знань про сутність, зміст та структуру процесу стратегічного управління в сучасних умовах; про основні складові проведення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

Знання: необхідно знати визначення стратегії та стратегічного управління; основні етапи розробки стратегії; класифікацію стратегій розвитку організації; методи стратегічного аналізу середовища організації; поняття, види конкуренції, конкурентоспроможності та конкурентних переваг організації; методи конкурентного аналізу та визначення конкурентного статусу фірми.

Вміння: треба вміти розробити місію та цілі організації, сформулювати стратегію, використовуючи основні етапи та складові процесу стратегічного планування; аналізувати внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на вибір та реалізацію стратегії організації; проводити аналіз та оцінку здійснення поточної стратегії організації; оцінювати привабливості галузі та аналізувати конкуренцію.

План заняття

1. Сутність стратегічного управління та основні етапи циклу стратегічного управління.
2. Класифікація стратегій в теорії стратегічного управління.
3. Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ організації. Проведення SWOT - аналізу.
4. Оцінка поточної стратегії та аналіз конкуренції.

Завдання для аудиторної та домашньої роботи

1. Проаналізуйте, чи існують відмінності між поняттями стратегічне управління та стратегічний менеджмент.
2. Наведіть приклади місії організації та стратегічних загальнофірмових цілей.
3. Поміркуйте та дайте обґрунтовану відповідь, яке з наведених тверджень є вірним:
 - I. Стратегічний менеджмент здійснюється через:
 - а) Прийняття вищими управлінськими особами організації масштабних розв'язків, спрямованих на виживання й розвиток організації;
 - б) Повну передачу повноважень і відповідальності на середній і нижчий управлінський рівень
 - в) Вибудовування взаємовигідних відносин з контролюючими органами.
 - II. Розробка й формулювання місії організації необхідні для:
 - а) Зниження невизначеності у відношенні до організації з боку осіб, що мають із нею справа;

б) Забезпечення орієнтира самій фірмі в її довгостроковім "русі" на ринку;

в) Виділення фірми серед інших подібних фірм на ринку.

4. Поясніть необхідність аналізу п'яти сил конкуренції за Портером.

5. Ситуація: у теперішній момент фірма націлена на обслуговування сегмента споживачів, бажаючих купувати продукт за низькою ціною (навіть із невисокою якістю). Проаналізуйте, чим, на даний момент, швидше за все, буде наявність у фірми висококваліфікованого робочого персоналу й новітнього встаткування: а) безумовною силою фірми; б) слабкістю фірми; в) не силою й не слабкістю, а тим, чим фірмі можна пишатися; г) можливістю; д) погрозою.

6. Ситуація: Компанія СП „Світоч” виробляє наступні групи товарів
Показники зростання ринку у відповідних секторах бізнесу:

Сектор бізнесу	Обсяг продажу, тис.грн.	Річні темпи зростання ринку, %	Відносна частка на відповідному ринку
Молочний шоколад	400,0	14	3,2
Чорний шоколад	50,0	18	0,8
Печиво	200,0	2	4,7
Цукерки з наповнювачем	600,0	9	0,78
Подарункові набори	20,7	0,5	2,8

Завдання: На основі наведених даних:

а) Сформулюйте місію і стратегічні цілі для СП „Світоч”.

б) Проведіть SWOT-аналіз середовища компанії.

7. Приклад завдання. **Формування стратегічного бачення і місії компанії**. Основна мета самостійної роботи - визначити стратегічне бачення майбутньої ролі і становища компанії. На цій основі сформулювати межі ринкової ніші, у якій компанія має найбільші шанси для процвітання й ефективної діяльності.

Стратегічне бачення (прогнозування) - це уявлення майбутнього, обґрунтоване прогнозами, експертними оцінками (як зробленими власноручно, так і взятими з результатів досліджень компетентних джерел). Результатом є деяке уявлення про те, як буде змінюватися в майбутньому зовнішній світ у частині, що стосується обраної діяльності, і як буде розвиватися сама компанія, щоб зайняти гідне місце в цих майбутніх навколишніх умовах.

Ситуація. Група підприємців намірилася відкрити свою справу в галузі туристичного бізнесу в Україні. Перед менеджером поставлене завдання:

з'ясувати відносно не зайняту ринкову нішу в цій галузі, визначити її перспективність на період 3-5 років і сформулювати місію майбутньої компанії.

Дії. Менеджер буде морфологічну матрицю можливих форм розвитку туристичного бізнесу в Україні і вибирає за нею свою перспективну ринкову нішу (табл. 1).

Таблиця 1.

Морфологічна таблиця

Показники	Значення показників			
	1. Достаток	низький	середній	
2. Вік	До 16 років	16-30 років		Більше 30 років
3. Вид туризму	Шоп-тур	Пізнавальний відпочинок		таймшер
4. Країни	Європа	Америка	Африка	Азія СНГ
5. Вид транспорту	авіа	авто	залізничний	водний
6. Тривалість	До 1 тиж.	1-2 тиж.	3-5 тиж.	Більше 5 тиж.
7. Проживання	5-зірк. готелі	3-4-зірк. готелі	2-зірк. готелі	поза категорією

На підставі аналізу морфологічної матриці менеджер запропонував варіант ринкової ніші, представлений відповідною траєкторією на морфологічній матриці (табл. 1). Обґрунтуванням є такі прогнози:

1) попри все, кількість вузів, а отже, і студентів в Україні буде найближчим часом зростати;

2) матеріальна забезпеченість студентів навряд чи істотно зміниться;

3) можливі місця відпочинку в Україні і країнах колишнього СНД повинні збільшуватися як кількісно, так і якісно;

4) залізничний транспорт, так само як і автобусний, буде найменш дорогим видом переміщення;

5) орієнтація на тривалість відпочинку в 2 тижні пов'язана з 2-тижневими канікулами студентів узимку і досить сильними обмеженнями літнього відпочинку в зв'язку з необхідністю сезонних підробітків;

6) можливість використання для проживання на час відпочинку студентських гуртожитків на умовах взаємного обміну, а також використання дешевих кемпінгів і мотелів.

Висновки. У результаті місія цього бізнесу може бути сформульована у такий спосіб: «Організація і проведення недорогого туристичного відпочинку для студентів (а також людей відповідного статку і віку) у

країнах ближнього зарубіжжя і різних регіонах України, при забезпеченні максимального рівня якості в рамках установлених низьких цін».

Завдання

1. Запропонувати свій варіант організації будь-якого бізнесу, з урахуванням місцевих умов (можливо, і в більш широкому масштабі).

2. Змалювати в загальних (по можливості, і в часткових) рисах сценарій майбутнього розвитку тієї сфери, у якій ви збираєтеся відкривати свій бізнес.

3. Сформулювати коротко місію своєї компанії, яка б давала уявлення про те, що збирається робити (виконувати) фірма, на кого вона націлена своєю продукцією чи послугами, у чому вона буде перевершувати (і чим залучати споживачів) існуючих чи можливих конкурентів.

Література

1. Володькина М.В. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. - К.: Знання, 2004. - С. 28-30.

2. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.

3. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: учебник. - М.: Экономистъ, 2007. - С. 59-74, 116-131, 136-138, 215-263.

4. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник. – К.: Каравела, 2008. – 480с.

5. Корецький М.Х., Дегтяр А.О., Дацій О.І. Стратегічне управління: Навч. посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2007. - С. 6-22.

6. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. - К.: ТОВ «УВПК», «ЕксОб», 2002. - С. 7-73, 171-215.

7. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - С. 6-26, 32-39, 67-71.

8. Стратегический менеджмент / Под ред. А.Н.Петрова. - СПб.: Питер, 2008. - С. 51-46, 110-119, 124-153, 371-374.

Практичне заняття №2

Тема: ВИБІР ГЛОБАЛЬНОЇ ТА ПОРТФЕЛЬНОЇ СТРАТЕГІЙ

Мета: систематизування та узагальнення знань про сутність та зміст основних глобальних стратегій, а також можливі наслідки їх використання; засвоєння знань про сутність, переваги та недоліки корпоративних (портфельних) стратегій.

Знання: необхідно знати сутність поняття «глобальна стратегія», різновиди глобальних стратегій, фактори, що зумовлюють вибір однієї з глобальних стратегій; сутність понять пов'язана та непов'язана диверсифікація, поняття «портфель стратегій», різновиди корпоративних (портфельних) стратегій, складові інтегрального алгоритму формування портфелю стратегій.

Вміння: треба вміти аналізувати переваги та недоліки глобальних стратегій, здійснювати вибір тієї або іншої глобальної стратегії на основі проведення аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів організації; треба вміти обирати та аналізувати портфельну стратегію, будувати та використовувати інтегральний алгоритм формування портфеля стратегій.

План заняття

1. Стратегія мінімізації витрат та стратегія диференціації.
2. Стратегії фокусування, інновацій та оперативного реагування.
3. Стратегії пов'язаної та непов'язаної диверсифікації, міжнародної диверсифікації.
4. Стратегії відкачки капіталу, ліквідації, зміни курсу та реструктуризації.
5. Інтегральний алгоритм формування портфеля стратегій.

Завдання для аудиторної та домашньої роботи

1. Проаналізуйте, існуючі глобальні стратегії та виділіть переваги і недоліки кожної з них в умовах української економіки.
2. Наведіть приклади українських виробничих підприємств, які використовують: а) стратегію мінімізації витрат, б) стратегію фокусування, в) стратегію інновацій.
3. Проаналізуйте, яку з глобальних стратегій використовує всесвітньо відома компанія «Toyota». З'ясуйте, чи може вона одночасно реалізовувати кілька глобальних стратегій.
4. Запропонуйте глобальну стратегію, яку слід обрати компанії галузі зв'язку «Укртелеком» для подальшого успішного розвитку на українському ринку зв'язку в умовах конкуренції. Обґрунтуйте вибір.
5. Обґрунтуйте, за яким з наведених напрямків здійснюється перевірка вибору певної стратегії:
 - а) відповідність стратегії потенціалу і можливостям підприємства, прийнятність ризику та відповідність генеральній меті діяльності;

б) відповідність стратегії стану та вимогам зовнішнього оточення, відповідність стратегії потенціалу та можливостям підприємства, відповідність стратегії становищу підприємства на ринку;

в) прийнятність ризику, відповідність потенціалу і можливостей підприємства, відповідність стратегії стану та вимогам зовнішнього оточення;

г) відповідність стратегії конкурентній політиці підприємства, відповідність стратегії потенціалу та можливостям підприємства, відповідність стратегії структурі підприємства.

6. Наведіть приклад компанії, яка використовує стратегію зміни курсу. Відповідь обґрунтуйте.

Література

1. Володькина М.В. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. - К.: Знання, 2004. - С. 112-126.

2. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: учебник. - М.: Экономистъ, 2007. - С. 138-139.

3. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник. – К.: Каравела, 2008. – 480 с.

4. Корецький М.Х., Дегтяр А.О., Даций О.І. Стратегічне управління: Навч. посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2007. - С. 132-134.

5. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. - К.: ТОВ «УВПК», «ЕксОб», 2002. - С. 296-329.

6. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - С. 60.

7. Стратегический менеджмент / Под ред. А.Н.Петрова. - СПб.: Питер, 2008. - С. 156-171.

Практичне заняття № 3

Тема: АНАЛІЗ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ. ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Мета: засвоєння та узагальнення знань про сутність, переваги та недоліки функціональних стратегій, які застосовуються у сучасних умовах; засвоєння знань про сутність, необхідність та компоненти стратегічної інформації.

Знання: необхідно знати сутність поняття «фрагментарна галузь»; основні етапи життєвого циклу галузі та стратегії, які може обрати компанія; різновиди стратегій, які обирають організації різних галузевих позицій; визначення понять стратегічна інформація, база стратегічних даних, стратегічний моніторинг; роль стратегічної інформації; основні джерела надходження та способи збору інформації.

Вміння: треба вміти розрізняти наступальні та оборонні стратегії; розподіляти організації по різних галузевим позиціям; визначати етап життєвого циклу галузі; збирати, аналізувати та використовувати стратегічну інформацію.

План заняття

1. Наступальні та оборонні стратегії.
2. Стратегія вертикальної інтеграції.
3. Стратегії організацій, які займають різні галузеві позиції.
4. Стратегії конкуренції на різних етапах життєвого циклу галузі.
5. Стратегії конкуренції у фрагментарних галузях.
6. Сутність стратегічної інформації. База стратегічних даних.
7. Інформаційна система стратегічного управління.

Завдання для аудиторної та домашньої роботи

1. Наведіть приклади компаній України, які використовують стратегію вертикальної інтеграції. Поясніть.

2. Проаналізуйте перспективи розвитку фрагментарних галузей в умовах економічної кризи.

3. Проаналізуйте яку стратегічну інформацію використовує відома компанія Макдоналдс. З яких джерел, на Вашу думку, ця інформація надходить?

4. Поміркуйте та складіть перелік необхідної інформації для аналізу стану реалізації стратегії розвитку підприємства. Обґрунтуйте важливість точності та достовірності інформації.

5. Ситуація. Аудиторська фірма ЗАТ „Допомога” була створена у рудні 2005 р. у Прикарпатському регіоні України. Протягом 2006-2007 рр. фірма займалася наданням консультаційних послуг у галузі оподаткування невеликим комерційним підприємствам. У другій половині 2006 року основним видом діяльності став обов’язковий аудит фінансової звітності. Коло клієнтів фірми значно розширилося, вона почала обслуговувати великі та середні акціонерні компанії, що займалися різними видами діяльності. Персонал співробітників збільшився з 6 чоловік (при створенні

фірми) до 36 - у грудні 2007 р. Було створено три відділи: загального аудиту, консалтингу й обслуговування корпоративних клієнтів.

Протягом 2006 р. склад клієнтів і доходи фірми були стабільними. Але на початку 2007 р. аудиторська фірма була змушена скоротити штат співробітників до 22 чоловік, особливо за рахунок відділу загального аудиту, оскільки у зв'язку з підвищенням рівня конкуренції доходи фірми значно зменшилися.

В середині 2007р. керівництво фірми вирішило провести реорганізацію свого бізнесу і об'єднатися з декількома невеликими аудиторськими компаніями, що працювали в інших містах регіону. Ці компанії увійшли у склад ЗАТ „Допомога” на правах філій. Пріоритетним напрямом діяльності фірми став консалтинг, а для посилення позицій у цьому секторі бізнесу і масового залучення клієнтів фахівці фірми почали регулярно проводити семінари для бухгалтерів. Через декілька місяців фірма завершила звітний 2006 рік з великими збитками. В 2007 р. ситуація не поліпшилася: доходи від великих корпоративних клієнтів постійно скорочувались; старі клієнти переходили на обслуговування до інших фірм, незадоволені тим, що фахівці постійно працювали на семінарах, а підготовку звітності й аудиторські перевірки проводили молоді недосвідчені аудитори; семінари себе не виправдовували, бо більшість працівників відвідували семінари інших аудиторських фірм.

На початку 2008 р. керівництво аудиторської фірми прийняло рішення про розширення діяльності і залучення високо кваліфікованих фахівців і аналітиків. В результаті фірма стала досить відомою в Україні, що значно розширило коло клієнтів, збільшило прибутки і дало можливість заснувати власний журнал і побудувати нове офісне приміщення.

Обґрунтуйте відповіді на питання:

а) Які стратегії використовувала фірма на різних етапах свого існування?

б) Які стратегічні помилки були допущені керівництвом фірми у визначенні стратегій?

в) Які стратегії можна було би порекомендувати фірмі для виходу з проблемних ситуацій?

г) Завдяки чому фірма стала популярною?

6. Ситуація: Кожний із трьох видів бізнесу Корпорації N можна коротко охарактеризувати в такий спосіб:

Бізнес А: Даний вид спеціалізується на певному підтипі продукції, бізнес досить міцний. Більшість клієнтів цього напрямку купують продукцію досить регулярно. Використовувані технології виробництва й

реалізації продукції досить стабільні й досконалі. На даному етапі діяльності вже досягнутий гранично високий рівень продажів, у зв'язку із чим прибуток досяг також високого рівня й почав трохи знижуватися. Рух готівки стає позитивним.

Бізнес Б: У даному напрямку почав розвиватися недавно. Невеликий, має ряд критично слабких сторін, що заважають йому в остаточному підсумку стати центром генерації прибутку для Корпорації, тому що ресурси для підтримки бізнесу недостатні. Потрібні значні інвестиції для активної розробки нових технологій, що дозволяють удосконалювати й модифікувати продукцію. Ринок товарів активно розвивається, ведеться активний пошук нових клієнтів. Обсяг продажів поступово набирає обороти, але прибуток на даному етапі незначний.

Бізнес В: Має певні особливості й переваги, тому що є лідером у галузі, яка слабо концентрована (усі конкуренти перебувають приблизно на одному рівні). Проте, покупці втрачають інтерес до продукції цього напрямку діяльності Корпорації, тому що її починають витісняти більш якісні замітники. Попит падає, відбувається звуження асортиментів. Обсяг продажів падає, у зв'язку із чим прибуток має тенденцію до зниження.

Використовуючи дану інформацію:

- а) визначте стадію розвитку кожного виду бізнесу Корпорації і його конкурентне положення усередині неї;
- б) здійсніть вибір стратегії розвитку кожного бізнесу відповідно до його позиції всередині Корпорації та в галузі.

Література

1. Володькина М.В. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. - К.: Знання, 2004. – С. 17-24, 126-145.
2. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: учебник. - М.: Экономистъ, 2007. - С.139-147, 168-178.
3. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник. – К.: Каравела, 2008. – 480с.
4. Корецький М.Х., Дегтяр А.О., Дацій О.І. Стратегічне управління: Навч. посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2007. - С. 90-132, 197-199.
5. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. - К.: ТОВ «УВПК», «ЕксОб», 2002. - С. 330-361.
6. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - С. 60, 136-138.
7. Стратегический менеджмент / Под ред. А.Н.Петрова. - СПб.: Питер, 2008. - С. 171-187, 252-318.

Методичні вказівки
до проведення практичних занять
з дисципліни
«СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»
для студентів та магістрів V курсу денної форми навчання

Укладач: к.е.н. Смірнова К.В.

Підп. до друку
Умовн. друк. арк.

Формат
Тираж

Папір
Зам. №

Надруковано з готового оригінал-макета

Одеський державний екологічний університет
65016, Одеса, вул.Львівська, 15
